



# DUODÉCIMO INFORME SOBRE EL ESTADO DE LA NACIÓN EN DESARROLLO HUMANO SOSTENIBLE

## Informe Final

## ENFOQUES DE COMPETITIVIDAD PARA EL DESARROLLO

*Investigadores:*  
*Ana María Montealegre*  
*Eduardo Alonso*  
*Karla Meneses*



Nota: Las cifras de las ponencias pueden no coincidir con las consignadas por el Duodécimo Informe sobre el Estado de la Nación en el tema respectivo, debido a revisiones posteriores. En caso de encontrarse diferencia entre ambas fuentes, prevalecen las publicadas en el Informe.

## ENFOQUES DE COMPETITIVIDAD PARA EL DESARROLLO

En respuesta a la intensidad de la competencia en el comercio mundial, se han desarrollado diferentes técnicas, enfoques y metodologías que se utilizan en el análisis de la competitividad. Su aplicación permite estudiar los distintos escenarios y tomar decisiones enfocadas al logro de objetivos y metas para dar una mejor respuesta y adaptación a los cambios experimentados en el mercado local e internacional. En materia de análisis de sectores productivos, el enfoque de cadena del valor de Porter, el análisis de cluster, el análisis de Cadena global de mercancías (CGM) son algunas alternativas que han sido utilizadas, las cuales pueden a su vez ser complementadas con enfoques como la competitividad sistémica y la matriz de análisis de políticas, entre otros. Todos estos enfoques coinciden en que el buen desempeño de los sectores productivos, no depende únicamente de la dotación factorial existente en cada economía, sino de un conjunto de elementos que al interactuar son capaces de generar las sinergias necesarias para que las empresas desarrollen factores competitivos internos que les permitan integrarse a la dinámica de producción e intercambio mundial.

### Modelo de Porter

En el análisis se examinan las fortalezas y debilidades críticas de una empresa o sector, evaluando su posicionamiento en la economía, identificando áreas donde los cambios estratégicos pueden dar mejores resultados en la rentabilidad, e identificando las tendencias que prometen mantener la mayor importancia como oportunidades o amenazas<sup>1</sup>. Este modelo está más enfocado en la determinación de la capacidad y los beneficios que poseen un sector o empresa, con el fin de obtener una estrategia y lograr ser más competitivos, que en un análisis de políticas públicas que puedan afectarlo o beneficiarlo.

**Cuadro 1. Las 5 fuerzas de Porter**

Amenaza de entrada Nuevos competidores	La incorporación y sostenimiento de una empresa en un sector productivo depende de qué tan altas o fáciles de superar son las barreras de entrada, y el grado de conocimiento y reacción hacia sus competidores. Ejemplo de barreras de entrada: economías de escala, la diferenciación del producto, el acceso a los canales de distribución y las políticas públicas.
Poder de negociación de proveedores y compradores	Los proveedores y compradores pueden ejercer poder en el suministro o demanda de los productos. Ejemplo de algunos determinantes del poder de los proveedores: la dominancia del mercado, no existencia de sustitutos, la capacidad de volumen del proveedor; y para los compradores se tiene: la influencia en la negociación, la existencia de productos sustitutos, la sensibilidad en el precio, las diferencias en los productos, la identidad de la marca y el impacto en la calidad y el desempeño.
Productos sustitutos	Los productos sustitutos o los servicios también determinan el potencial de un sector productivo. El potencial de un producto tendrá más obstáculos, cuando el costo beneficio de un producto sustituto es más atractivo. Algunas determinantes de los productos sustitutos son: el precio relativo de los productos sustitutos, los costos de sustitución y la tendencia de compra del producto sustituto.
Rivalidad	La presión competitiva se convierte en una presión por precios, márgenes, y por

<sup>1</sup> Michael E. Porter. 1979. How Competitive Forces Shape Strategy. Harvard Business Review

	ende afecta la rentabilidad de cada empresa dentro de su sector. Esta fuerza puede ser más alta en sectores donde existe una amenaza mas fuerte de productos sustitutos, así como una mayor cantidad de proveedores y compradores, los rivales poseen estrategias, orígenes y personalidades diversas, y poseen distintas ideas de cómo competir.
--	---

### **Matriz de Análisis de Política, MAP**

La Matriz de Análisis de Política (MAP) es un marco de referencia diseñado para identificar y cuantificar los efectos de medidas de política económica, al comparar las divergencias entre precios privados (precios de mercado) y precios sociales (precios sombra). La diferencia entre estos precios indica fallas de mercado entre la economía mundial y los sectores de producción (precio de mercado) y, entre productores y consumidores, respectivamente. Con la obtención de las diferencias entre los precios privados y sociales, el análisis de sensibilidad puede demostrar cuantitativamente que la presencia del un alto impuesto está afectando su entorno, por lo que la definición de una política pública para regular esta distorsión podría beneficiar la competitividad.

La conveniencia de emplear enfoques cualitativos y cuantitativos complementarios, radica en poder detectar situaciones, poder medirlas y generar acciones en respuesta a ellas. Así, mediante un análisis cualitativo es posible una descripción detallada y completa de determinado sector, y con el análisis cuantitativo se puede realizar una medición numérica estadística para el desarrollo, y comprender mejor los factores que afectan o favorecen su competitividad.

El empleo de enfoques conceptuales y metodológicos, deben ser herramientas de aplicación continua y participativa, para que los sectores productivos en una nación estén actualizándose ante un entorno muy dinámico, en el cual surgen continuamente nuevos modelos de negocio, innovaciones tecnológicas, y tendencias a las que tanto las empresas, los distintos sectores de la economía y los gobiernos deben adaptarse para lograr y mantener su competitividad.

El papel de los gobiernos es central en los esfuerzos por lograr mayores niveles de competitividad. Los resultados de los análisis de competitividad y la definición de estrategias deben ir de la mano con la medición continua del impacto, la mejora y/o definición de políticas públicas que beneficie a los sectores productivos y por ende al país entero. Esto implica que tanto la administración pública como los sectores privados deben capacitarse en cuanto al uso de nuevas metodologías de análisis, y buscar más acercamientos para incrementar su trabajo en conjunto, lo cual es un requisito para el éxito.

### **Cadena Global de Mercancías (CGM):**

Las fuertes presiones competitivas, fruto de una mayor apertura comercial, han dado lugar al desarrollo de diferentes técnicas, enfoques y metodologías que buscan analizar con mayor precisión los sectores productivos, principalmente con dos objetivos fundamentales. El primero es el de elaborar análisis completos capaces de identificar aquellos factores críticos que pueden estar limitando la capacidad competitiva de una empresa o un sector para generar una mejor respuesta y adaptación a los cambios experimentados en mercado local e internacional. El segundo, es el de crear las bases necesarias para que una vez identificados los factores críticos de competitividad, éstos sirvan de insumo para la elaboración de una política pública de mayor alcance que mejoren el desempeño competitivo.

En materia de análisis de sectores productivos existe una diversidad de enfoques que pueden ser utilizados de manera complementaria para desarrollar políticas públicas eficientes y eficaces, así como estrategias de competitividad para las empresas. Estos enfoques y metodologías se definen a partir de los objetivos del estudio. Por ejemplo, para el caso particular del análisis de sectores productivos el enfoque de cadena del valor de Porter, el análisis de cluster, el análisis de competitividad sistémica y el análisis de Cadena global de mercancías (CGM) son algunas alternativas que han sido utilizadas. En los diferentes enfoques que buscan explicar los factores que influyen en la competitividad de las empresas y las relaciones sociales propias de la actividad económica, existe un consenso en el cual se acepta que el buen desempeño de los sectores productivos no depende únicamente de la dotación factorial existente en cada economía, sino de un conjunto de elementos que al interactuar son capaces de generar las sinergias necesarias para que las empresas desarrollen factores competitivos internos que les permitan integrarse a la dinámica mundial de producción e intercambio.

### **Cadena Global de Mercancías (CGM):**

Las fronteras cada vez son menos importantes cuando se habla de la apertura de mercados y del considerable desarrollo del intercambio mundial de bienes y servicios, motivo por el cual el análisis de los sectores productivos, debe ser abordado bajo una percepción de producción a escala global. Las empresas no actúan de forma aislada, inclusive muchas de las grandes empresas no cuentan con una única ubicación territorial de sus actividades, sino que se encuentran dispersas en diferentes países y su presencia puede influir de varias maneras en empresas de menor tamaño. Así mismo, existe una gran cantidad de empresas pequeñas, que aunque su participación en el intercambio comercial es menor, forman parte de todo un contexto de producción cumpliendo determinadas funciones, ya sea que trabajen de manera independiente o bajo estrategias de subcontratación o encadenamientos.

La CGM se define a como “un conjunto de redes organizadas entre sí, agrupadas alrededor de una mercancía o un producto, conectando entre si unidades

familiares, empresas y Estados dentro de la economía mundial” (Gereffi y Korzeniewics, 1994). La CGM ayuda a entender la dinámica y estructura de la producción nacional dentro del contexto mundial, así como identificar las relaciones o vínculos entre los productores, proveedores, comercializadores y consumidor final dentro del proceso de creación de valor y su distribución en cada una de sus fases. Es un enfoque que ayuda a generar señales de la dinámica de producción de las grandes empresas, así como los cambios y transformaciones de los sistemas de producción en el tiempo, con el propósito de identificar aquellos factores críticos que pueden estar limitando la competitividad y que podrían en gran medida ser una señal para la elaboración de nuevos criterios de políticas públicas y estrategias privadas, que permitan el mejoramiento de la capacidad competitiva de los sectores productivos.

La cadena está compuesta principalmente por cinco fases: diseño, apropiación de la materia prima, producción, comercialización y consumo final. Existen dos tipos de cadenas, unas orientadas por la oferta y otras orientadas por la demanda. Las cadenas de oferta son las de aquellos bienes producidos con intensidad de capital y tecnología. Las segundas responden a las pautas de actividad que demandan grandes comercializadores (“retailers”) de aquellos productos intensivos en mano de obra. Ejemplos típicos de las primeras son la industria de computación y aviación, entre las segundas se encuentran las industrias de textiles y alimentos, entre otras. La identificación de las fases de la cadena permitirá tener una mayor claridad de la importancia que asume cada una de ellas y de cuales son los actores involucrados en el proceso. En cadenas orientadas por la demanda los grandes “retailers” en gran medida van a dictar la pauta de qué es lo que se tienen que producir, mientras que en las fases de diseño y comercialización se experimenta la mayor apropiación de las ganancias. Por ejemplo, un pantalón de mezclilla que en Costa Rica tiene un costo de producción aproximado de \$9,0 y es vendido al consumidor final en el mercado nacional e internacional a un precio que oscila entre los \$60 y \$80 dólares. Esto demuestra que muchas de las ganancias se encuentran en los eslabones cercanos al consumo final como el marketing y no necesariamente en la producción de la ropa. Por otra parte, en cadenas orientadas por la oferta, la investigación y desarrollo es la fase fundamental donde se acumulan las ganancias, ejemplo de ello es la venta de patentes.

Las cuatro dimensiones que formalmente conforman la cadena son: estructura, insumo- producto, la ubicación geográfica y temporal de las actividades productivas, el contexto institucional y la fuerza motriz. Los resultados que surgen del análisis de los tres elementos de la cadena (fases, orientación y dimensiones) de un determinado sector productivo son el insumo para la elaboración de políticas públicas más eficaces. Seguidamente se expone el ejemplo de la cadena global de prendas de vestir costarricense, y de los principales actores a nivel mundial que en ella influyen para ilustrar en términos generales la forma de llevar a cabo el análisis de cadenas.

La cadena global de prendas de vestir de Costa Rica esta constituida por múltiples relaciones que se originan desde la apropiación de la tela y accesorios, pasando

por el diseño y estilo de ropa que da pie al corte y cosido de las piezas, avanzando hacia el mercadeo y comercialización que hacen posible llevar la ropa hasta el consumidor final. Este es un proceso en el que se establecen distintas redes de trabajo que sucesivamente agregan valor. Estas redes de trabajo vinculan a empresas, sectores y países; por ejemplo, las empresas multinacionales de ropa desarrollan y concentran el diseño en los países desarrollados y mediante procesos de “out-sourcing” (subcontratación) manufacturan típicamente en países en desarrollo como Costa Rica, México, Honduras, Pakistán, India, China, entre otros. Como resultado, la prenda como producto final ha involucrado distintos procesos ejecutados en diversas zonas geográficas del mundo; la determinación de la dimensión geográfica es importante para identificar el papel o participación de la cadena en los diferentes lugares, incluyendo lo local, lo regional, lo nacional y lo internacional. Es esta dimensión la que permite identificar el papel que juega cada país en la cadena de un determinado producto.

La industria de confección de ropa de Costa Rica en la cadena global está constituida por dos circuitos que son el de exportación (maquilas) y el de producción para el mercado local. El primero básicamente vinculado al mercado estadounidense, generando cerca de \$580 millones de exportaciones y unos 15.5 mil empleos directos. El segundo constituido por un poco más de 450 micro, pequeñas y medianas empresas que generan ingresos familiares cercanos a los \$275 para cada trabajador que labora en los pequeños talleres que albergan en promedio 4 trabajadores. En ambos circuitos la participación de la mujer sobrepasa respecto al hombre, es decir, en las empresas exportadoras cerca del 70% de la mano de obra está constituida por operarias y el 30% por operarios. De igual forma, ésta distribución de trabajadores se encuentra en los pequeños talleres, en promedio de 4 trabajadores 3 son mujeres. (Parada Gómez, 2005).

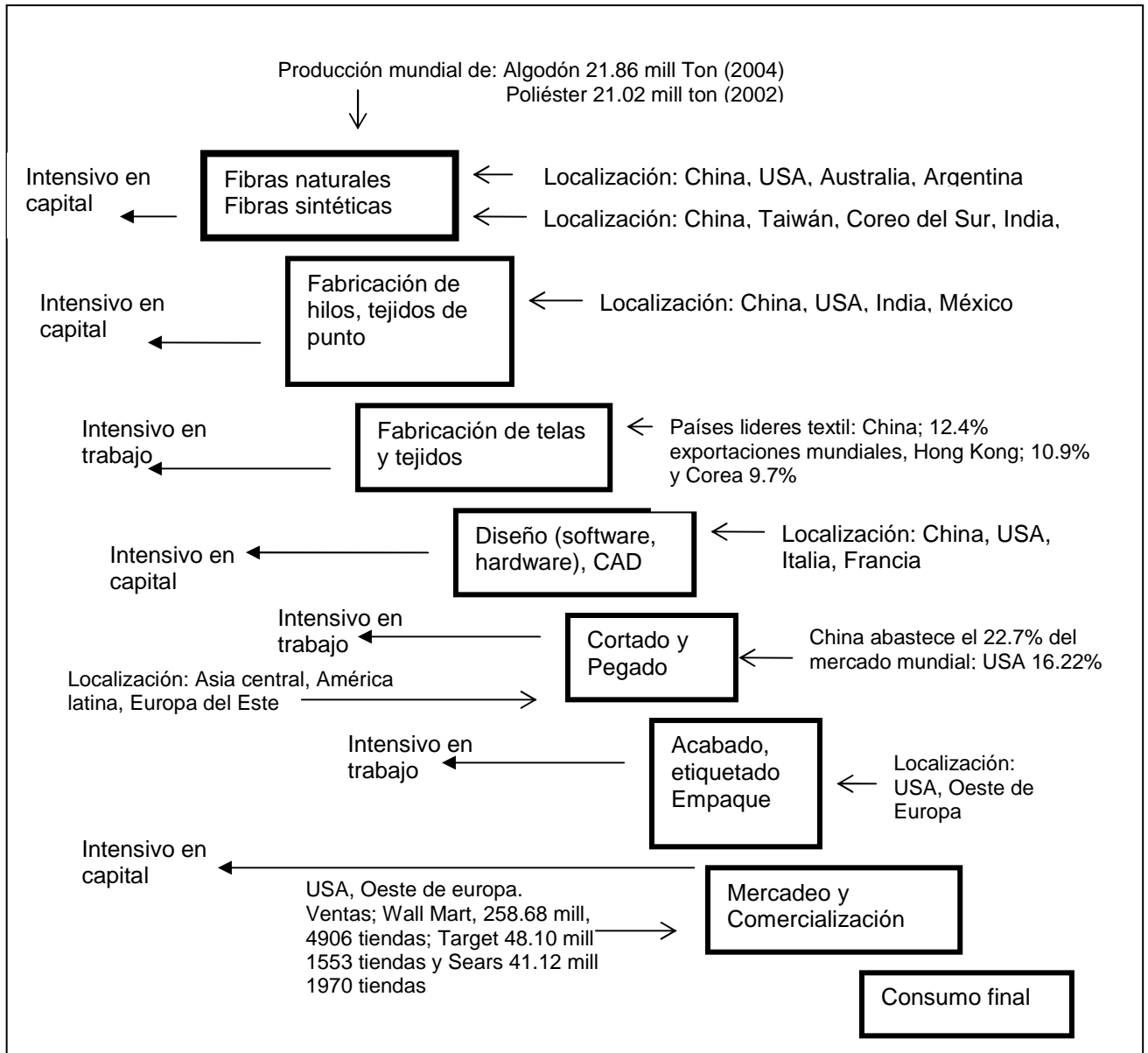
En Materia de producción, Costa Rica participa en el mercado internacional con productos como ropa interior, calcetines y pantalones, los cuales representaron el 70,69% de las exportaciones totales de Costa Rica en el año 2004 (Cateco, 2004). Por otra parte, las micro, pequeñas y medianas empresas se han concentrado en la fabricación de pantalones (32,0%), ropa interior (9,6%) y camisas (6,8%), entre otros. (Parada Gómez, 2005). Una característica fundamental de ambos circuitos que están relacionados con la manufactura de ropa es el bajo valor agregado. Es decir, son prendas de vestir a lo sumo cortadas y cosidas en Costa Rica, pero la materia prima, el diseño así como el mercadeo y la comercialización se desarrollan en gran parte en el nivel internacional. Como resultado, la distribución y apropiación de las ganancias es bastante asimétrica.

Esta apropiación de la ganancia en la cadena global está relacionada con la definición de la fuerza motriz que orienta la cadena (“the governance structure”); ésta dimensión es la fuerza de control que marca la pauta, organiza y orienta la cadena, y es aquí donde se toman las decisiones de cómo se distribuye el flujo de recursos y la distribución del valor. El mecanismo orientador de la cadena de prendas de vestir está definido por la demanda y no por la oferta. Esto significa que los propietarios de marcas como Adidas, Tommy High Filger, Liz Clairborne,

Nike, Gap, entre otros, son los que se encargan de impulsar la moda y definir el concepto y diseño de la prenda de vestir. Por lo tanto, quien en última instancia tiene el control de la cadena son estas grandes compañías, que a partir de su posicionamiento en el mercado mundial tienen el poder para orientar la producción. Desde esta perspectiva es mucho lo que hay que aprender en materia de mejoramiento de los distintos eslabones de la cadena costarricense para tener mayores posibilidades de generación y apropiación de ganancias.

La cadena nacional de prendas de vestir debe replantear su estructura desde la apropiación de materias primas (tela) hasta la redefinición estratégica en el mercadeo y comercialización a partir de la comprensión del consumidor final. Esto implica apostarle a la formación de capacidades competitivas en las empresas de prendas de vestir de forma integral y sistémica. Por ejemplo, desarrollar el diseño, enseñarle a los empresarios que primero es el mercadeo y la comercialización y posteriormente la producción, mejorar la apropiación de materias primas, adquirir tecnología de punta en la producción, etc. Es decir, re-estructurar el sector textil costarricense a partir del trabajo conjunto entre el sector privado y público. Es por ello que la caracterización de la dimensión institucional es importante para identificar las normas y reglas de juego que son impuestas por un conjunto amplio de instituciones que participan en la incluyen no solo instituciones públicas sino también organizaciones privadas. En conclusión la estrategia debe proponerse desarrollar actividades que conlleven a la generación de un mayor valor agregado y que paralelamente impulsen el crecimiento económico, el empleo y una equitativa distribución del ingreso dentro de las distintas redes de trabajo que conforman la cadena nacional de prendas de vestir.

## LA CADENA GLOBAL DE PRENDAS DE VESTIR DE COSTA RICA (un ejemplo)



Fuente: Documento de trabajo de tesis de Phd. Del M.Sc Alvaro Martín Parada Gómez, Escuela de Economía, UNA.



## **Bibliografía**

Global Competitiveness Report 2005-2006, Executive Summary. Foro Económico Mundial

Monke, Eric A.; Pearson, Scott R. 1989. The Policy Analysis Matrix for Agricultural Development. Universidad de Stanford. <http://www.stanford.edu>

Parada, M. 2005. Documento de trabajo de tesis de Phd. Del M.Sc Alvaro Martín Parada Gómez, Escuela de Economía, UNA.

Pelupessy, W. 2004. El enfoque de la cadena global de mercancías como herramienta analítica en las economías en desarrollo, Instituto de estudios de desarrollo. Holanda, Universidad de Tilburg,

Porter, Michael E. 1979. How Competitive Forces Shape Strategy. Harvard Business Review

Porter, Michael E. 1990. ¿Dónde Radica la ventaja competitiva de las Naciones? Artículo reproducida por INCAE para servir de base de discusión en clase.

Salcedo, Salomón. 2005. Matriz de Análisis de Política (MAP), Ejercicios de cómputo MS- EXCEL. San José, Costa Rica

Trujillo, Gómez Oscar. 2003. La competitividad un asunto de gestión. Universidad de Manizales, Colombia. Revista EXUM: edición No.5-Julio <http://www.umanizales.edu.co>

Vega, Rosado Luz L. 2005. Artículo basado en la tesis doctoral de la autora: La competitividad de Puerto Rico a nivel internacional basada en la metodología de Michael E. Porter. Revista de Economía de Puerto Rico: volumen 5. <http://ceterisparibus.uprm.edu>