

6. MEDICIÓN DE LA COMPETITIVIDAD PARA LA GOBERNABILIDAD DEL ENTORNO DE EMPRESAS AGROINDUSTRIALES: PROPUESTA DE UN MODELO TEÓRICO-PRÁCTICO

Luiz Clovis Belarmino³³

Primavera Garbarino³⁴

Ana Lucia Atrasas³⁵

1. INTRODUCCIÓN

Los cambios que se están produciendo en el mundo económico, político, social y cultural están configurando un nuevo marco competitivo. Son alteraciones de un creciente proceso de globalización de las actividades económicas, de los cambios tecnológicos y de los mecanismos de gestión, a la vez que se producen, a un ritmo cada vez mayor, espacios de transmisión de conocimiento y de información, acentuando la presión competitiva.

Las empresas, que son las fuentes principales de generación de riqueza para una región, deben adecuarse a la nueva situación, actuando en base a estrategias que contemplen, entre otros aspectos, una serie de elementos comunes, como son la necesidad de generar visiones compartidas de largo plazo, la capacidad de innovación y cambio permanente, la instauración de una cultura y una *praxis* de aprendizaje constante, el dominio de las tecnologías de la información y la comunicación, el desarrollo armónico de las personas, la gestión eficaz y eficiente de los activos intangibles y el liderazgo transformacional.

Los mencionados cambios que se producen tanto en el entorno como en la forma en que las empresas compiten generan a su vez nuevos desafíos a los gobiernos, particularmente en materia de políticas de fortalecimiento de la competitividad de las empresas y organizaciones asentadas en su territorio. La Figura 1, abajo, presenta una visión resumen de esta situación y condición.



Figura 1. Tendencias y factores condicionantes de la competitividad del entorno y de las empresas agroindustriales en tiempos de globalización.

³³ Ing. Agr., M.Sc en Economía Internacional, investigador de la EMBRAPA Clima Templado. Profesor de la Faculdade Atlântico Sul, Rodovia, Pelotas, RS, Brasil.

³⁴ Contadora, socia propietaria de Integran Consultoría. Montevideo, Uruguay.

³⁵ Economista. M.Sc. en Economía Rural, Universidad Federal de Vinosa. Gerente adj de Planificación y Negocios de EMBRAPA, Transferencia de Tecnología, Brasilia, DF.

2. EVOLUCIÓN RECIENTE

La caracterización general y evaluación de los elementos claves de competitividad para el desarrollo del entorno y de las empresas se encuentra en el marco de aparente contradicción entre una creciente globalización y la identificación de factores locales como claves para el desarrollo empresarial, al tiempo que se asiste a una búsqueda de nuevos modelos de políticas de competitividad. De hecho, en las economías sudamericanas se ha comprobado que generar un marco de estabilidad y apertura no es suficiente para generar el crecimiento sostenido. En forma creciente, se focaliza la atención de los analistas y de los formuladores de política en los aspectos microeconómicos y en otros factores que se entienden claves para generar procesos de desarrollo sostenido de regiones.

Desde que Porter³⁶ pusiera de relieve la importancia de las condiciones que ofrecían las áreas base de las empresas para el desarrollo de su competitividad, se ha avanzado tanto a nivel teórico como en el plano de la formulación de políticas. En efecto, son cuatro grandes vertientes cuando se focaliza el tema de las políticas de competitividad en el entorno actual, las cuales permiten alimentar el análisis, como sigue:

- 2 En primer lugar, se tiene una línea de análisis que enfatiza la importancia de los aspectos meso y microeconómicos en el desarrollo de la competitividad. Según Porter, pueden considerarse aspectos como condición de los factores, estructura y rivalidad de los mercados, servicios conexos y de apoyo, características de la demanda y el papel que están jugando los entornos competitivos homogéneos para favorecer el desarrollo de iniciativas de innovación y creatividad que constituyen, mediante una adecuada conectividad, la potenciación de un espacio específico que favorezca la generación/adquisición de nuevos tipos de recursos, la creación de nuevas fuentes de riqueza o potenciación de las actuales y su posicionamiento en el mercado globalizado.
- 2 Segundo, una línea de análisis que combina las tendencias globalizadoras que se observan a nivel general con la importancia creciente de las economías y sociedades basadas en regiones homogéneas, teniendo como referencia Ohmae³⁷, que sostiene que en el ámbito regional se produce una mayor creatividad cultural, una mayor capacidad para el desarrollo de la cooperación y la definición de estrategias conjuntas. Recientemente este autor ha profundizado en los desafíos que abren las nuevas tecnologías de información y comunicaciones³⁸.
- 2 Tercero, una vertiente se vincula con la importancia que el conocimiento, bajo sus diversas formas, tiene en el desarrollo económico y social³⁹. Ello se vincula no sólo con las teorías del crecimiento, sino también con análisis centrados en la importancia

³⁶ Porter, M.: La Ventaja Competitiva de las Naciones, Vergara, 1991; y <http://www.isc.hbs.edu/index.html>.

³⁷ Ohmae, K.: El despliegue de las economías regionales, Ediciones Deusto, 1995.

³⁸ Ohmae, K.: The Invisible Continent, Harper Business, 2000; y <http://www.ucu.edu.uy/Facultades/CienciasEmpresariales/pcer/programa.htm>.

³⁹ Mortensen, J.: Intellectual Capital: Economic Theory and Analysis, en Buigues, P., Jacquemin, A. & Marchipont, J.: *Competitiveness and the Value of Intangible Assets*, Edward Elgar, 2000.

del capital intelectual (formado por capital humano, capital estructural y capital relacional) en la generación de estrategias regionales competitivas. Las experiencias que se han dado en Irlanda, Israel y Suecia avalan la consolidación de este movimiento.

- 2 Finalmente, una vertiente importante desde el punto de vista de la formulación de política lo constituyen las experiencias realizadas por ciertos países y las acumuladas en organismos internacionales. Diversos países están poniendo en práctica programas para construir su competitividad futura, que ponen un particular énfasis tanto en aspectos meso y microeconómicos⁴⁰, como en factores culturales y sociales asociados al desarrollo de la sociedad. La transformación de los programas de desarrollo y de las políticas de competitividad puestos en marcha por organismos internacionales, constituye otro aporte en el mismo sentido. Sin olvidar los aspectos de infraestructura vinculados al desarrollo económico, estos programas están poniendo énfasis en la identificación de estrategias de potenciación de los activos intangibles de las regiones como elementos favorecedores de su competitividad.

En virtud de las tendencias señaladas anteriormente, en la medida que las economías evolucionan hacia una mayor globalización, hacia un intercambio permanente de información y conocimiento y hacia procesos de innovación constante, se vislumbra un nuevo entorno de competencia. En este nuevo entorno, las fuentes tradicionales de diferenciación basadas en el desarrollo de los activos tangibles (como infraestructura física de comunicación o inversiones productivas) dejan de ser los elementos clave. Los activos intangibles, aquellos difícilmente medibles, al menos en términos tradicionales, se constituyen en los elementos clave para el futuro.

Dichos activos intangibles serían los elementos que hacen posible que una región o país sea diferente al resto, ya que son activos menos “visibles” y más difíciles de imitar o adquirir por otras regiones. Los factores (capital y mano de obra) y los activos tangibles como bienes de capital, aunque incorporen moderna tecnología o infraestructuras se adquieren y se adaptan fácilmente de una región a otra, dejando de ser ventaja en el corto plazo.

El reto, por tanto, se encuentra en desarrollar aquellos factores intrínsecos de la propia región que difícilmente sean trasladables y que suponen la esencia de su ventaja competitiva, como su cultura, su identidad, su conocimiento (tanto de las personas como de las organizaciones), su capacidad de innovar y emprender, su creatividad, su cohesión social o su nivel de apertura y tolerancia.

Dentro de un contexto de estabilidad, apertura y competencia, las nuevas tendencias en políticas de promoción de la competitividad ponen el énfasis en la integración de los activos intangibles en sus objetivos. Ello supone el reto de cambiar el enfoque de hacer política pública, pasando de un modelo de inversión y apoyo paternalista a un enfoque de liderazgo, cooperación, aportación de conocimiento, intercambio de ideas entre las actividades industriales, servicios y agricultura, la administración pública y los administrados.

⁴⁰ Un caso interesante es el del Reino Unido, cuya documentación puede verse en <http://www.dti.gov.uk>.

Dentro de un contexto normativo y de política que asegure estabilidad, adecuada apertura y competencia, los retos mencionados hacen referencia a aspectos tales como:

- 2 ser protagonista de una visión de futuro, cohesionadora e ilusionadora para sus ciudadanos, estimulando su pertenencia;
- 2 favorecer la sofisticación e internacionalización de sus organizaciones conectándolas con el mundo;
- 2 impulsar la creación /adquisición /difusión / utilización del conocimiento, como un activo principal sobre el que deberá sustentarse la diferenciación competitiva de sus organizaciones,
- 2 estimular la cooperación como actitud permanente de la sociedad y
- 2 promover la solidaridad y la cohesión social.

En relación a los aportes, el modelo de competitividad territorial como se lo propone busca cuantificar los avances de la competitividad de un área base, como un instrumento de mejora de la gobernabilidad de los espacios, que les permita orientar sus políticas y recursos, hacia la construcción de ventajas competitivas a nivel de su área de influencia.

Los modelos existentes miden la situación competitiva de una región o país frente a otros, pero no llegan a orientar sobre los procesos o factores que deben ser impulsados desde los gobiernos para conseguir generar un área base diferencial. Este modelo, por tanto, no pretende sustituir iniciativas existentes como, por ejemplo, las del Banco Mundial, World Economic Forum, Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico. El modelo busca ser un “barómetro” para los gobernantes, una “interfase” que acerque gobiernos y empresas y una “extensión hacia la sociedad civil” de la importancia de la competitividad y de los nuevos roles de cada uno de sus agentes.

Se apunta así a tener un mapeo que permita medir los esfuerzos objetivos de los gobiernos orientados a mejorar las áreas base, donde las empresas deben desarrollar su competitividad. De allí la relación entre “Competitividad-Gobernabilidad”.

El esfuerzo que se ha hecho en esta etapa reside en identificar parámetros o factores que desde la propia región o área base facilitan la construcción de ventajas competitivas sostenibles y diferenciales frente a otras regiones, junto al importante papel que le cabe a los gobiernos para poder impulsar estos factores.

Como expresa Porter⁴¹, “en una economía globalizada, aunque suene a paradoja, muchas de las ventajas competitivas residen en determinados factores locales”. Estos factores, puestos a disposición de las empresas agroindustriales, les permiten alcanzar niveles crecientes de competitividad, si están preparándose en forma constante para ello. En esta mejora del entorno empresarial, la acción de los gobiernos es esencial. Es así que el modelo pretende, por un lado, ser un instrumento para la mejora de la gestión de los gobiernos y, por otro, hacer posible medir y objetivar esfuerzos para mejorar los entornos

⁴¹ Porter, M.: On Competition, Vergara, 2005; <http://www.isc.hbs.edu/index.html> y <http://www.ucu.edu.uy/Facultades/CienciasEmpresariales/pcer/programa.htm>.

donde las empresas deben actuar y desarrollarse. Intenta ser un modelo abierto, dinámico, que debe ser adaptado para cada región, ajustándolo a su realidad específica y, por lo tanto, con la posibilidad de incorporar nuevos elementos a su medición.

En relación a las bases para la construcción del modelo y dentro de un marco general de estabilidad, apertura y competencia, corresponde plantearse cuáles son, a nivel meso económico, los factores clave que se requerirán para la nueva situación en la que se mueven las empresas. A partir de los desarrollos conceptuales y las experiencias analizadas a nivel de países y regiones (áreas base), se identificaron algunos factores clave especialmente relevantes, que son:

- 2 liderazgo compartido, que permita generar proyectos e iniciativas de futuro que generen ilusión y espíritu de cooperación entre los agentes públicos y privados;
- 2 sentido de identidad existente en una región, que posibilite el desarrollo de mayores niveles de participación;
- 2 conocimiento y talento de las personas y organizaciones que componen la región, que son el activo fundamental para el futuro;
- 2 conectividad entre los agentes de la región y de éstos con el exterior que permita potenciar las redes y transmisión de conocimiento,
- 2 cohesión social que posibilite alcanzar una mayor igualdad de oportunidades;
- 2 desarrollo de una plataforma de innovación permanente que vincule los procesos, sistemas y agentes volcados a la investigación, la experimentación, el desarrollo de nuevas ideas y la generación de nuevas empresas;
- 2 infraestructuras físicas tradicionales, que pauten niveles de desarrollo y calidad de vida.

3. PRINCIPALES OBSTÁCULOS Y ÉXITOS

El modelo de medición de la competitividad plantea como hipótesis una interpretación sistémica de la realidad, en la que se rescatan los factores clave mencionados, considerándolos como “tractores”, “conductores” o “*drivers*”, cuyo desarrollo presenta retos y otras necesidades de atención para medir la obtención de éxito, las cuales actúan integradas en sistema matricial y, solo así, permitirá medir los avances en la competitividad de un área base. En tal sentido, se plantean los *drivers* arriba referidos como elementos clave para generar condiciones adecuadas para el desarrollo de la competitividad del entorno de las empresas agroindustriales. Los avances en la competitividad derivados de la interacción de estos *drivers* serán medidos en términos de:

- 2 Productividad, como indicador de eficiencia en el uso de los recursos y de posibilidad de mejora en los niveles de ingreso promedio en la región;
- 2 Innovación, como indicador de la generación de nuevos recursos, ideas, procesos y de la adopción de las mismas por su público de interés, etc.; y
- 2 Calidad de vida, como indicador del nivel de satisfacción en la región.

La definición de los *drivers* se basa en los elementos clave que definen un área base competitiva, y que marcarán la diferenciación de las regiones en el futuro, incorporando por tanto los activos intangibles como principal motor de desarrollo.

No se establece una priorización de estos factores ya que lo importante es la interacción y el equilibrio entre los mismos, más que la excelencia en alguno de ellos. Se considera que los factores están interrelacionados, es decir, que las acciones encaminadas a desarrollar uno de ellos pueden tener implicaciones en el desarrollo de los otros factores. El modelo parte de la idea de que lo importante es la acción, no el recurso disponible; la dinámica no la estática; es decir, intenta evaluar qué acciones se están estableciendo para mejorar la situación de los factores, más que medir la disponibilidad de dichos factores en el momento actual. La posibilidad de medir la acción y su fin aporta algo novedoso a estos modelos de medición de la competitividad, porque permite orientar las políticas y acciones de agentes privados y públicos.

El modelo también pretende, como objetivo último, orientar las políticas públicas, plasmando el doble rol de los gobiernos, como agentes promotores y/o actores principales en el desarrollo de estos *drivers*.

Conceptualizado el modelo, se analizan a continuación las más importantes características de las variables principales que sustentan los factores o *drivers* que lo componen, así como los puntos más deseables, pero sin detalles, de cada indicador en cada uno de los factores:

Liderazgo compartido

Una región para ser competitiva deberá definir su visión de futuro y junto con ello disponer de líderes que sean capaces de movilizar recursos y personas, en aras de conseguir sus objetivos comunes. Las características de liderazgo, reconocidas hoy como importantes para promover mayores niveles de competitividad, se pueden resumir en:

- 2 el ejercicio de un liderazgo compartido, donde el gobierno fomenta la participación conjunta entre agentes públicos y privados en el diseño, planificación, ejecución y revisión de las políticas;
- 2 la búsqueda de los mejores equipos y personas, suficientemente preparados para ejercer el liderazgo y, por tanto, para construir proyectos de futuro;
- 2 la preocupación permanente por compartir conocimiento, trabajando con grupos multidisciplinarios;
- 2 el trabajo permanente por desarrollar metas comunes, proyectos compartidos que generen ilusión y espíritu de cooperación en un ámbito amplio de la región; y
- 2 la selección y priorización de actuaciones, bajo la responsabilidad por dedicar esfuerzos y recursos hacia los proyectos que permitan un futuro con mayores niveles de competitividad en el entorno de las empresas agroindustriales.

Sentido de identidad

El sentido de identidad regional pretende incorporar al análisis de competitividad varios aspectos que hacen de la pertenencia a una región un factor clave a la hora de potenciar su desarrollo futuro. La identidad no es más que una fuerza que provenga del propio sentimiento de pertenencia que permite que las personas de una región se sientan

vinculadas con un proyecto común. La identidad en muchos casos no se genera sino que existe de manera espontánea, se produce por el simple hecho de pertenecer a una cultura, a una historia, a unas costumbres o religión específica y diferencial frente a otras regiones, aunque no todos los sentimientos de pertenencia a una colectividad son positivos para la construcción de ventajas competitivas. Lo deseable es la construcción de una visión estratégica que sea la orientación de las personas que forman esa colectividad y que permita un proceso evolutivo de cambio con una orientación o sentido de dirección claro y el mantenimiento de una cultura y valores compartidos entre todas las personas que no genere falsas expectativas o insatisfacciones.

Conocimiento

El conocimiento es en sí mismo un activo fundamental de cualquier organización y también de un espacio socio-político donde confluyen personas, organismos, instituciones y sistemas que captan, generan y desarrollan conocimiento a través de su experiencia y aprendizaje y lo interpretan, difunden y mejoran. El conocimiento es por tanto factor crítico que permite desarrollar procesos de innovación, crear mayor valor en productos y servicios, buscar la mejora permanente y en definitiva trabajar por adaptarse rápidamente a las nuevas situaciones. El desarrollo del conocimiento en las personas y en las organizaciones deberá ser una prioridad para los gobiernos quienes, a través de sus políticas, podrán facilitar en gran medida su captación, desarrollo y difusión entre las organizaciones del país y su traslación a la actividad económica, para generar mayor valor y riqueza.

El conocimiento puede clasificarse según su naturaleza o su origen en tres categorías:

- 2 conocimiento que está en las personas, adquirido a través de su formación, experiencia y relaciones con terceros (capital humano);
- 2 conocimiento en los sistemas o plataformas creadas para difundir, captar o generar nuevo conocimiento, siendo por tanto conocimiento accesible como activo propio de la región (capital estructural); y
- 2 conocimiento que se desarrolla del establecimiento de relaciones con terceros, que permite el aprendizaje permanente de experiencias de y/o con otros (capital relacional).

De ahí que en el modelo de medición se deberán atender las necesidades de conocimiento de las personas y sus organizaciones:

- 2 estableciendo mecanismos para generar conocimiento nuevo en las áreas prioritarias;
- 2 generando medios para compartir al máximo el conocimiento entre la personas y organizaciones; y
- 2 priorizando conocimientos críticos para el desarrollo competitivo de la región.

La medición del nivel de conocimiento de una región es difícil puesto que, al ser un intangible, no existen parámetros cuantitativos que puedan medir el 100% del factor. Además, el conocimiento es infinito, no se pueden establecer límites a alcanzar. Sin

embargo, es posible trabajar hacia la consecución de factores que faciliten esa generación de nuevo conocimiento, como:

- 2 potenciar la diversidad y la creatividad;
- 2 promover la educación y el aprendizaje permanente de las personas; y
- 2 promover la inversión en investigación básica.

Generación de una plataforma integral de innovación permanente

Existen definiciones muy diversas del concepto de innovación, derivadas precisamente del hecho de que los propios procesos de creación de nuevos productos, servicios, métodos y sistemas tienen motivaciones y orígenes muy diversos, pero que en general se circunscriben alrededor de las siguientes motivaciones:

- 2 generar una mayor demanda, una nueva demanda o un nuevo uso o un nuevo mercado, mayores ingresos, generar procesos productivos más rápidos y más eficientes. Para desarrollar procesos de innovación se deberán establecer mecanismos que vinculen todos los procesos de innovación;
- 2 el desarrollo de conocimientos y capacidades en las personas (educación);
- 2 el desarrollo y generalización de una cultura de aprendizaje (educación y formación);
- 2 la promoción de valores como la asunción de riesgos y el espíritu emprendedor, la búsqueda del éxito, la superación ante los fracasos, el aprendizaje permanente, etc. (motivación y reconocimiento social);
- 2 el desarrollo de sistemas para generar nuevas ideas (sistemas de investigación e innovación);
- 2 el desarrollo de políticas y sistemas para generar nuevas empresas (centros de empresas o viveros, apoyo a start-ups y spin-offs); y
- 2 comercialización y difusión de las nuevas ideas y nuevas empresas (información, difusión y promoción).

Conectividad

Las regiones más competitivas son aquellas que están más abiertas y proclives a la cooperación, cuyas instituciones, empresas o agentes económicos mantienen flujos de información, conocimiento, comercio e inversión con sus homólogos en regiones y países diferentes. La conectividad no sólo se refiere a la capacidad de colaboración e intercambio de ideas, recursos, bienes y servicios entre las empresas o las instituciones, debe residir también en la esencia de las personas, en su cultura y educación. La consecución de mayores niveles de conectividad dependerá de:

- 2 el fomento de valores que promuevan la apertura y la cooperación;
- 2 las políticas de atracción de inversiones y de inversión en el exterior, la reducción de barreras, la potenciación de la internacionalización de las empresas;
- 2 la creación de redes y clusters que fomenten la cooperación;

- 2 la accesibilidad a la información por parte de todos los agentes y personas de una región; y
- 2 la transparencia de la información, especialmente aquella disponible por los gobiernos.

Infraestructura

Los factores que tradicionalmente han sido la base de las políticas de desarrollo y competitividad, es decir, el transporte, la energía, el agua, la vivienda, el acceso a recursos financieros, etc., son recursos de infraestructura necesarios para avanzar en el desarrollo económico y mejorar la eficiencia y eficacia de las actividades productivas, así como la calidad de vida de las personas que viven en la región. Por lo tanto, deberán ser recursos no deficitarios para la región, además de cumplir un principal objetivo de vertebración de la región y de satisfacción y accesibilidad de las personas a los recursos básicos para su desarrollo.

Cohesión social

Difícilmente una región puede atraer recursos humanos y de inversión si no aporta un sentido de solidaridad, paz social, preocupación por los desfavorecidos, mejora del nivel general de vida y prioridad por los valores éticos de trabajo y justicia. Uno de los grandes retos de la actualidad está en el acceso de todos los individuos al conocimiento necesario para crear valor, con políticas adecuadas de integración de los pobres, que les permita ser usuarios de la información al mismo nivel que los demás ciudadanos.

4. PROPUESTAS Y ACCIONES IMPLEMENTADAS COMO MEJORES PRÁCTICAS Y LECCIONES APRENDIDAS

La propuesta y acciones que se plantean se refieren a definir los objetivos y variables en los factores de competitividad de los entornos empresariales de las agroindustrias, además de proponer una aplicación de un conyunto integrado para lograr los entornos favorables, con la debida reserva para hacer los ajustes necesarios de espacio-temporalidad de implementación. A continuación se presentan algunas variables y, por dificultad de espacio, no se listan los indicadores asociados:

Liderazgo

- 2 Proyectos o iniciativas de carácter público-privado.
- 2 *Consenso social: acuerdos, pactos, conciertos, foros de discusión.*
- 2 Diagnósticos y planes elaborados con participación privada.
- 2 Espacios de interacción público-privada para el monitoreo de avances y resultados.
- 2 Explicitación de la misión de la región a futuro.
- 2 Objetivos y planes.
- 2 Estado de opinión sobre la capacidad de liderazgo y el nivel de satisfacción sobre el rumbo de la región.

- 2 Estado de opinión sobre el nivel de conocimiento de los planes de futuro para la región por parte de la ciudadanía.

Identidad

- 2 Actividades de apoyo y promoción de la historia, cultura, lengua y costumbres de la región.
- 2 Estado de opinión sobre el respeto a la identidad y a los valores propios de la región. Sentimiento de pertenencia a la región.
- 2 Disponibilidad de una visión estratégica explícita, reconocida y promocionada en el exterior.
- 2 Estado de opinión en el exterior sobre los aspectos diferenciadores de la región.
- 2 Nivel de conocimiento de la región y sus planes de futuro.
- 2 Sectores, empresas, actividades o personas de la región, de referencia en el mundo.
- 2 Nivel de integración cultural de todos los colectivos.

Conocimiento

- 2 Promoción de la diversidad y creatividad:
 - Niveles de especialización según áreas de conocimiento (número de especialistas, proyectos de investigación, centros especializados, etc.).
 - Participación en proyectos internacionales de investigación, innovación.
 - Promoción del aprendizaje.
- 2 Promover la educación y aprendizaje permanente:
 - Acceso a la educación.
 - Niveles de educación.
 - Desarrollo formación técnica y programas de life-long learning.
 - Presupuesto de las empresas en formación.
 - Presupuesto público en educación y formación.
 - Programas de aprendizaje innovadores.
- 2 Promover la inversión en sistemas de generación de conocimiento:
 - Presupuesto público en investigación básica.
 - Proyectos de innovación.
 - Masa investigadora.
 - Integración de los agentes de la cadena de valor de la generación de conocimiento.
 - Sistemas de educación que promuevan valores como la innovación, el aprendizaje y el cambio permanente.
 - Sistemas de comunicación e información que permitan el acceso rápido y barato al conocimiento.

Plataforma de innovación

- 2 Reconocimiento social:
 - Desarrollo de los valores y reconocimiento social

- 2 Infraestructura avanzada:
 - Recursos físicos e infraestructurales.
 - Recursos financieros.
 - Sistemas de gestión de infraestructuras (por ejemplo, gestión de las TIC).

- 2 Educación:
 - Desarrollo de nuevas capacidades.
 - **Desarrollo de nuevas habilidades.**

- 2 Consolidar los procesos de integración del sistema de innovación:
 - Investigación.
 - Innovación.
 - Aprendizaje.
 - Información.
 - Gestión.

Conectividad

- 2 Conectividad entre agentes dentro de la región:
 - Asociaciones y clusters.
 - Densidad network social.
 - Número competidores.
 - Número de Joint-Ventures.
 - Conexión mercados financieros y estructura productiva.

- 2 Conectividad con el exterior:
 - ***Acceso y participación activa en foros internacionales.***
 - Multinacionales extranjeras establecidas en la región.
 - Multinacionales de la región.
 - Volumen import-export (evolución).
 - Participación en intercambios internacionales.
 - Índice de concentración de las exportaciones.
 - Soporte de infraestructura avanzada de comunicación.
 - Congresos internacionales, asociaciones multilaterales, sede en la región.
 - Barreras no arancelarias.

- Tarifas arancelarias.

Infraestructura tradicional

2 Planes de inversión:

- Volumen.
- Impacto en medio ambiente y calidad de vida.
- Horizonte de la planificación.
- Promoción de su buen uso.

2 Nivel de vida:

- Costo.
- Necesidades básicas satisfechas.
- Principales carencias.

2 Nivel de acceso a los recursos y servicios básicos:

- Vivienda.
- Sanidad.
- Energía.
- Agua.
- Recursos financieros.
- Seguridad social.

Cohesión social

- Desarrollo de instituciones y programas de protección a los desfavorecidos.
- Estado de opinión sobre el nivel de equidad y cohesión existente en la región.
- Promoción de valores ligados a la solidaridad y tolerancia.
- Nivel de distribución de la renta.
- Nivel de equilibrio territorial y cohesión regional.
- Políticas de justicia.
- Políticas de empleo.
- Políticas de educación.
- Movilidad geográfica.

Este modelo de medición de la competitividad territorial fue empleado en una actividad piloto en MERCOSUR, con financiación del PNUD y actuación de la Fundación Círculo de Montevideo, cuyos resultados fueron presentados en el encuentro de Viena en 2003. Después también fueron presentados para la evaluación de la Região Celeiro do Rio Grande do Sul. Además, ha sido utilizado, con muchas mejoras metodológicas, en la Región de Río Negro-Uruguay y actualmente en Paraguay.

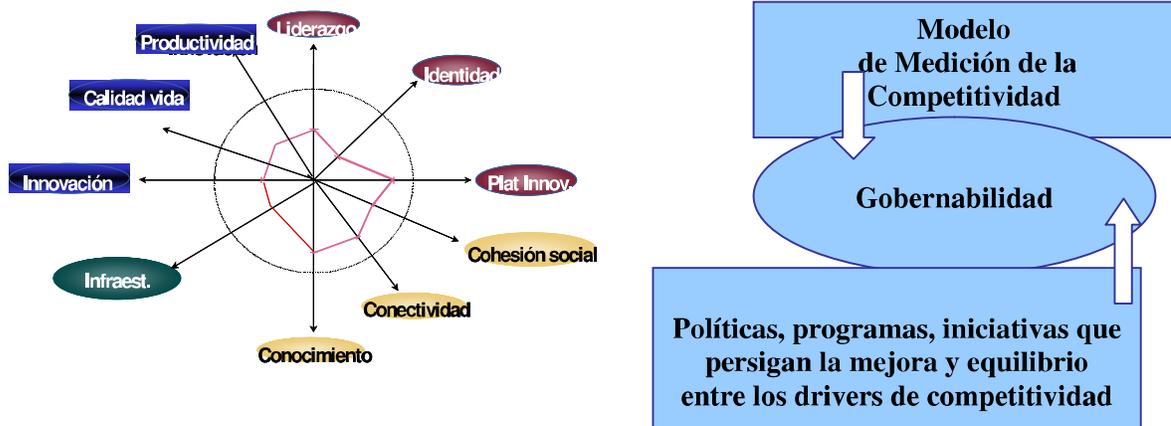
Un punto fundamental para la eficacia del modelo es la información y los datos recogidos, cuantitativos y cualitativos. Este aspecto es un reto permanente para quienes lo utilizan.

5. PERSPECTIVAS FUTURAS

Una vez perfilados los conceptos que sustentan el modelo de competitividad del entorno de las empresas agroindustriales, la siguiente pregunta es: ¿cómo se puede saber si una agrupación productiva, cluster o un sistema productivo local de una región es más o menos competitivo en base a este modelo?

La respuesta está dada por el objetivo mismo que se persigue en su construcción. La cuestión central en este modelo no está centrada en la obtención de un Índice de Competitividad que favorezca un “ranqueo” con el cual cada región pueda compararse con otra, sino en la factibilidad de medir los esfuerzos que se realizan en mejorar la “performance” de los factores que colaboran en la competitividad de los entornos empresariales.

El modelo que se presenta persigue la evaluación del rendimiento de cada uno de los factores en relación a valores referenciales y a su evolución en el tiempo, de manera que, seleccionadas las variables y sus indicadores, se podrá llegar a un esquema de evaluación como el que se muestra a continuación:



Un instrumento para la gobernabilidad

Tal y como se ha construido el modelo analizado, aspira a convertirse en un mapeo instrumental focalizado que alimente y oriente las políticas públicas o privadas y la asignación de recursos. La medición propuesta enfatizando avances y, dando importancia a

los valores relativos de los *drivers*, le imprimen al modelo la necesaria dosis de navegabilidad y entorno estratégico que requieren los gobiernos y el tercer sector a la hora de actuar y mejorar los entornos socio-económicos en donde les toca accionar a las empresas. El principal papel, por tanto, que se estima podrá jugar el gobierno en relación a la mejora de los entornos empresariales estará dado por la habilidad para desarrollar y potenciar el equilibrio de los factores de competitividad señalados.

El gobierno actuará, entonces, allí donde la región presente mayores carencias, pero, además, deberá estar alerta para identificar áreas o factores que serán claves para el futuro de la región: deberá ser pionero, tractor e impulsor de la economía, sembrando el camino con la colaboración y participación de empresas, comunidades y ciudadanos.

La lectura de las mediciones realizadas permitirá generar espacios de reflexión sobre las políticas destinadas a favorecer la competitividad de la región y/o “área base”, a definir líneas de discusión estratégica entre los agentes socioeconómicos de la misma y a mejorar la calidad de las políticas públicas, posibilitando un mayor acercamiento e interacción público- privada.

7. EXPERIENCIA DEL PROYECTO “APOYO A ALIANZAS PRODUCTIVAS EN COLOMBIA”

Por María Clara Rodríguez⁴²

1. INTRODUCCIÓN

El Proyecto de Apoyo a Alianzas Productivas (AAP), implementado por el Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural en Colombia, busca impulsar el establecimiento de un variado conjunto de alianzas empresariales entre empresas privadas y pequeños productores, para el desarrollo e implementación de proyectos productivos, participativos, sostenibles y replicables. Estos proyectos, impulsados por la demanda, pretenden contribuir a la generación de oportunidades de empleo e ingresos para las comunidades rurales, así como a elevar el potencial competitivo de las regiones, disminuir los riesgos de tipo tecnológico, comercial y financiero asociados a los encadenamientos productivos y construir espacios de cooperación y equidad entre el Estado, el sector privado y las comunidades rurales.

Con base en el objetivo del Proyecto de AAP, el Estado actúa como facilitador de procesos y estimula las iniciativas de mayor impacto con recursos de preinversión (estructuración) para promover alianzas agropecuarias (cultivos permanentes y/o transitorios y actividades pecuarias) y de inversión, mediante un paquete integrado de asistencia técnica y gerencial, e incentivos orientados a transformar el sector rural en un negocio rentable para quienes en él participen.

⁴² xxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxx