



Competitividad Empresarial de cara a la exportación. Una conceptualización necesaria

Dunia Pérez Ricardo *

En la actualidad todos hablan de Competitividad, sean políticos, empresarios o académicos. No existen eventos internacionales en los que no se mencione este término, ya común en el universo empresarial, o se debata sobre este concepto, lo cual no es una costumbre, es simplemente una exigencia que imponen los mercados competitivos internacionales de este mundo de hoy.

El presente artículo es una recopilación de información sobre la “competitividad empresarial” en el cual se reflejan diferentes definiciones sobre este término y distintas formas en que se mide para identificar lo que implica este concepto para los negocios internacionales y la importancia del conocimiento de estos términos para el mejor desempeño de las empresas exportadoras cubanas.

LAS EMPRESAS exportadoras cubanas, incluso las que presentan productos con la calidad requerida para la exportación, no logran una inserción sistemática de estos productos en el mercado internacional, por esta razón es importante, entre otras cosas y para empezar a razonar, identificar las principales tendencias internacionales en cuanto a la valoración de los factores condicionantes de la competitividad así como sus formas de medición.

* Profesora adiestrada del Departamento de Ciencias Empresariales de la Facultad de Economía, Universidad de La Habana.

Por lo que cabe la posibilidad de que un correcto planteamiento, dirección e implantación de acciones de mejora en las empresas cubanas con productos de calidad para la exportación, podría elevar la capacidad competitiva de estas y la inserción más acelerada de estos productos en el mercado internacional.

La globalización de los mercados, el crecimiento de los negocios internacionales, o la creación del mercado único europeo son fenómenos que conducen inmediatamente a pensar en la *competitividad* internacional de las empresas.

El término *competitividad* es muy utilizado en los medios empresariales, políticos y socioeconómicos en general. A ello se debe la ampliación del marco de referencia de nuestros agentes económicos que han pasado de una actitud auto protectora a un planteamiento más abierto, expansivo y proactivo.

La competitividad tiene incidencia en la forma de plantear y desarrollar cualquier iniciativa de negocios, lo que está provocando obviamente una evolución en el modelo de empresa y empresario.

La *competitividad* se estudia en tres vertientes: la *competitividad* país, la *competitividad* empresa y la *competitividad* producto. La *competitividad* país se define como la capacidad de un país para producir y vender bienes en los mercados internacionales, manteniendo o aumentando sus cuotas de exportación.

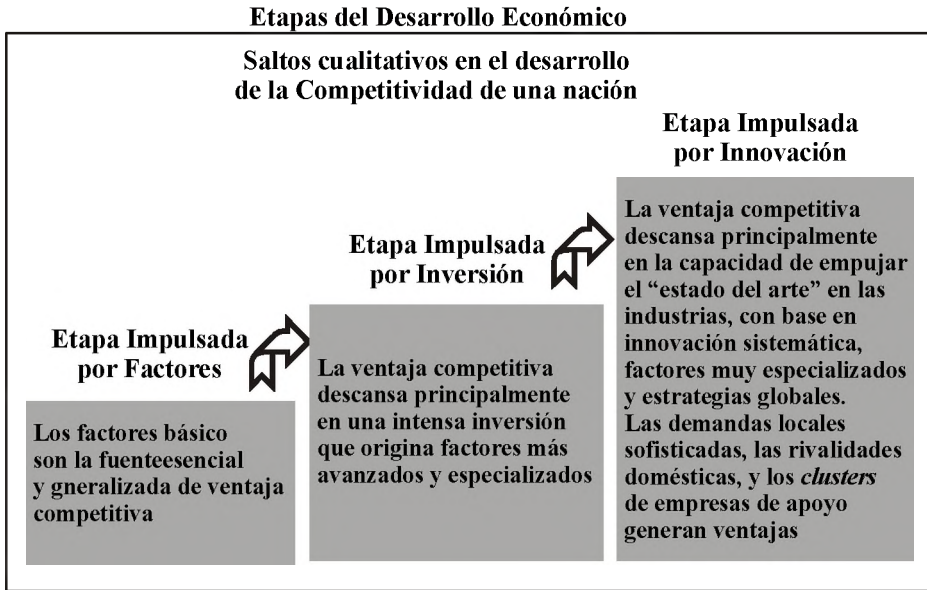
Para referirse a la *competitividad* de una empresa, se plantea que es la capacidad de una organización pública o privada, lucrativa o no, de mantener sistemáticamente ventajas comparativas que le permitan alcanzar, sostener y mejorar una determinada posición en el entorno socioeconómico.

La ventaja comparativa de una empresa estaría en su habilidad, recursos, conocimientos y atributos, etc., de los que dispone dicha empresa, los mismos de los que carecen sus competidores o que estos tienen en menor medida, que hace posible la obtención de unos rendimientos superiores a los de aquellos.

Por último, la competitividad de un producto estaría relacionada con la capacidad de este de satisfacer las necesidades de los consumidores, diferenciándose de los productos similares.

El uso de estos conceptos supone una continua orientación hacia el entorno y una actitud estratégica por parte de las empresas grandes como en las pequeñas, en las de reciente creación o en las maduras y en general en cualquier

clase de organización. Por otra parte, el concepto de competitividad nos hace pensar en la idea «excelencia», o sea, con características de eficiencia y eficacia de la organización.



Fuente: Michael Porter: *The Competitive Advantage of Nations*. Free Press, 1990, pp. 545 y ss.

Entre las definiciones vinculadas al ámbito microeconómico se pueden señalar: Capacidad de las empresas de captar mercados:

- Aptitud para vender aquello que es producido (Mathis, Mazur, Rivaud – Dauset, 1988).
- Capacidad de una empresa para mantener o incrementar de forma sostenida su cuota en un mercado determinado.

Desde el punto de vista macroeconómico se destacan:

- Capacidad de un país para participar en los mercados mundiales.
- Aptitud de un país para enfrentar la competencia a escala mundial (refiriéndose a la capacidad para exportar y vender en mercados externos como para defender el mercado interno de penetración excesiva de las importaciones).

- Capacidad de un país para alcanzar los objetivos centrales de la política económica, especialmente el crecimiento de la renta y el empleo sin incurrir en dificultades de balanza de pagos. (Fageherg, 1988).
- Capacidad de hacer retroceder los límites de la restricción externa al crecimiento. (Mathis, Mazur, Rivaud – Dauset, 1988)
- Se asocia el progreso de los niveles de competitividad de un país con el desarrollo de una superior eficiencia y con la capacidad de una economía para incrementar el producto de las actividades de más alta productividad, que a su vez permiten generar elevados niveles de salarios en términos reales. (Porter M., 1990)

La CEPAL define la competitividad como la capacidad de un país de incrementar o al menos mantener su participación en mercados externos, a la vez que se incrementa el nivel de vida de la población (Fajnzylber Fernando (1988) y Di Filippo Armando (1991)).

Esta diversidad en los conceptos para definir este fenómeno se debe a la multiplicidad de factores que la generan, dificultando la medición de la competitividad mediante un solo indicador, aunque ninguno esté exento de limitaciones.

Existe una gran gama de indicadores utilizados mundialmente para cuantificar la competitividad de los productos, empresas, sectores o países, los hay basados en los costos o en los precios como son el Índice de Competitividad y el Costo en recursos internos, por ejemplo, o aquellos relacionados con las ventajas comparativas y competitivas, entre los que se encuentran la Contribución al saldo comercial, la Posición Competitiva relativa, los indicadores de especialización y ventajas comparativas, así como el Posicionamiento y Participación de mercado.

La competitividad y la estrategia empresarial

La competitividad no es producto de una casualidad ni surge espontáneamente; se crea y se logra a través de un largo proceso de aprendizaje y negociación por grupos colectivos representativos que configuran la dinámica de conducta organizativa, como los accionistas, directivos, empleados, acreedores, clientes, por la competencia y el mercado, y por último el gobierno, y la sociedad en general.

Una organización, cualquiera que sea la actividad que realiza, si desea mantener un nivel adecuado de competitividad a largo plazo, debe utilizar antes o después, unos procedimientos de análisis y decisiones formales, encuadrados en el marco del proceso de «planificación estratégica». La función de dicho proceso es sistematizar y coordinar todos los esfuerzos de las unidades que integran la organización encaminados a maximizar la eficiencia global.

Para explicar mejor dicha eficiencia, consideremos los niveles de competitividad, la competitividad interna y la competitividad externa. La competitividad interna se refiere a la capacidad de organización para lograr el máximo rendimiento de los recursos disponibles, como personal, capital, materiales, ideas, etc., y los procesos de transformación. Al hablar de la competitividad interna nos viene la idea de que la empresa ha de competir contra sí misma, con expresión de su continuo esfuerzo de superación.

La competitividad externa está orientada a la elaboración de los logros de la organización en el contexto del mercado, o el sector a que pertenece. Como el sistema de referencia o modelo es ajeno a la empresa, esta debe considerar variables exógenas, como el grado de innovación, el dinamismo de la industria, la estabilidad económica, para estimar su competitividad a largo plazo. La empresa, una vez alcanzado un nivel de competitividad externa, deberá dispo-nerse a mantener su competitividad futura, basado en generar nuevas ideas y productos y de buscar nuevas oportunidades de mercado.

Competitividad Sistémica

El patrón básico denominado «competitividad sistémica» constituye un marco de referencia para países tanto industrializados como en vías de desarrollo. La visión de mediano a largo plazo y la intensa interacción entre los actores no debe encaminarse únicamente a optimizar potenciales de eficacia en los diferentes niveles del sistema, movilizandocapacidades sociales de creatividad con el fin de desarrollar ventajas competitivas nacionales. Ello ocurre porque ningún país puede escoger a su antojo particular políticas o elementos de competitividad a partir del juego de determinantes (niveles del sistema e instrumental de conducción). Los países más competitivos cuentan con:

- Estructuras que promueven la competitividad desde el nivel meta.
- Un contexto macro que presiona a las empresas para que mejoren su performance y un espacio meso estructurado en el que el Estado y los actores sociales negocian las necesarias políticas de apoyo e impulsan la formación social de estructuras.
- Numerosas empresas en el nivel micro que, todas a la vez, procuran alcanzar eficiencia, calidad, flexibilidad y rapidez de reacción, y están en buena parte articuladas en redes colaborativas.

Los cuatro conceptos subrayados en párrafos anteriores son llamados «los cuatro niveles de la competitividad sistémica». Estos cuatro niveles se definen a continuación:

Nivel meta: desarrollo de la capacidad nacional de conducción.

Las sociedades modernas se integran no solo a nivel social, a través de valores, normas y procesos de entendimiento, sino también a nivel sistémico, a través de mercados y poder aplicado con criterio administrativo.¹

Este nivel comprende factores como:

- Formación social de estructuras como requisito para la modernización de la economía.
- Patrones de organización social capaces de fortalecer las políticas de localización basadas en el diálogo.
- Orientación para la acción en patrones complejos de organización y conducción.
- Sistemas articulados abiertos y receptivos al aprendizaje.

Nivel macro: Aseguramiento de condiciones macroeconómicas estables.

Incluso dentro del marco de un concepto pluridimensional (que apuesta por la competencia, la cooperación y el diálogo social para canalizar sistemáticamente los potenciales nacionales hacia el desarrollo de competitividad internacional), resulta decisiva la existencia de mercados eficaces de factores y productos que permitan asegurar una asignación eficaz de recursos.²

Este nivel comprende factores como:

- Mantenimiento del equilibrio en la economía interior.
- Mantenimiento del equilibrio en el comercio exterior.

Nivel micro: transición a la nueva best practice.

Incluyendo:

- Determinantes de la competitividad a nivel de empresa.
- Nuevos conceptos organizativos en el desarrollo del producto.
- Nuevos conceptos organizativos en la producción.
- Desarrollo de redes.
- Tamaño de empresa y competitividad.

Nivel meso - Importancia de las políticas selectivas.

Que abarca características como:

- Formas de interacción innovadora entre empresas, Estado e instituciones intermediarias.
- Desarrollo de *chúster*/núcleos industriales y redes institucionales a nivel regional y nacional.
- Capacitación y perfeccionamiento.
- Investigación y tecnología.
- Políticas comerciales.
- Sector financiero e inversiones industriales.
- Dimensión de la política ecológica.

Vulnerabilidades de la competitividad

En un mundo globalizado las PyMES son las más golpeadas por empresas altamente competitivas y dichas empresas pueden fallar o lo hacen en diferentes áreas que las vuelven vulnerables a estas compañías. (*Luisa N. Berrios, Julio Ayca, Víctor Umaña, Francisco Leguizamón, 2002*).

Las principales áreas de vulnerabilidad son:

- La dificultad de acceso a la propiedad de la tierra, y al registro de su actividad productiva como una empresa formal (**vulnerabilidad legal**).
- La identificación de los agricultores con el concepto de «trabajadores rurales» y no con el de «empresarios rurales», afecta en mayor grado a las unidades más pequeñas, por las implicaciones que se derivan de esta asociación (**vulnerabilidad empresarial**).
- La dificultad generalizada para colocar apropiadamente la producción de los productores más pequeños en el mercado (**vulnerabilidad de mercado**).

- Desventajas de las unidades rurales de menor tamaño para lograr acceso a recursos y a mejores condiciones para la venta de sus productos. (**vulnerabilidad de tamaño**).

Parece ser que una vez superado este primer subconjunto de dificultades, entre las barreras o vulnerabilidades más inmediatas, frecuentes y de necesaria resolución para alcanzar la competitividad se encuentran:

- La precariedad de la infraestructura de los servicios básicos es ampliamente reconocida como una barrera entre los productores de menor escala.
- Vulnerabilidad en el manejo del riesgo financiero.
- Vulnerabilidad para alcanzar la calidad apropiada.
- Vulnerabilidad tecnológica o dificultad de incorporar la tecnología más apropiada a las circunstancias particulares del subsector.
- Vulnerabilidad de producción.
- Vulnerabilidad de aislamiento, es decir, la práctica de trabajar de forma aislada y no participar del apoyo mutuo con los demás integrantes del *cluster* correspondiente.

¿Es el recurso humano un modelo de competitividad?

Hasta el momento se ha venido asociando el objetivo de la mejora de la competitividad a través de los recursos humanos con los niveles de costes laborales y el traslado de estos a precios, teniendo en cuenta el efecto de la productividad. Sin embargo, la competitividad es un concepto complejo, que depende de muchos factores que tienen que ver no solo con costes y precios, sino también con los comportamientos estratégicos de las empresas.

Prácticas como la diferenciación de producto, el tiempo de respuesta, la segmentación de mercados, la fidelidad a las marcas, la compatibilidad tecnológica, etcétera, constituyen en la actualidad el núcleo de las estrategias empresariales (Segura, 1992).

Así, la clave de la competitividad no es incurrir en mayores gastos que los rivales en I+D, hacer más inversiones o tener mayor tamaño, es algo más complejo, que tiene relación con las capacidades de los directivos, los niveles de integración y formación del personal, y la creación de una cultura

dentro de la empresa, y con la configuración, dentro de ella, de un entorno sociopolítico que favorezca el desarrollo de la empresa y un marco regulador que haga posible el desarrollo propio de las habilidades de cada uno. Se hace necesario definir nuevas estrategias basadas en la creatividad y en la creación de conocimiento para desarrollar productos y servicios que permitan redefinir el marco industrial. (Lei, Solcum y Pitts, 1999.)

Las aportaciones teóricas (MacMillan y Schuler, 1985; Porter, 1991; Hall, 1992; Mahoney, 1995) destacan al respecto que son precisamente los recursos humanos los intangibles con mayor capacidad para el desarrollo de ventajas competitivas.

Aquí radica la gran responsabilidad de la dirección de los recursos humanos. Abundantes estudios recientes reflejan que las políticas eficientes de recursos humanos generan importantes incrementos de productividad a largo plazo (LonGenecker, Dwyer y Stansfield, 1998 o Ichniowski, Shaw y Prensushi, 1997) o permiten lograr ventaja competitiva y mejorar los resultados empresa reales (Lengnick-Hall y Lengnick-Hall, 1988).

El nivel de formación está directamente vinculado con la productividad de la empresa, tal y como confirma el análisis econométrico de Ramírez (1993).

También Cuervo (1993) reconoce que la dimensión humana de la competitividad se ha convertido en el factor clave del éxito, ya que la productividad depende más de la formación del personal que de la inversión en capital. Incluso afirma que el crecimiento debido al cambio tecnológico depende, en mayor proporción, de la inversión en educación que de la inversión en equipo.

Cómo estimular la competitividad

La estimulación necesaria para que un país, una empresa nacional, una transnacional etc., sea más competitivo, es resultado de una política fomentada por el Estado que produzcan las condiciones para proveer la estabilidad necesaria para crecer y se requiere de la construcción de un Estado civil fuerte, capaz de generar, comunidad, cooperación y responsabilidad.

Algunas de las condiciones requeridas para que un país sea competitivo, es que el Estado debe fomentar en sus políticas de gobierno las condiciones

necesarias para garantizar la actividad comercial que permita el normal desenvolvimiento de la actividad comercial de estas empresas. Las acciones de refuerzo competitivo deben ser realizada para la mejora de ciertos puntos, estos podrían ser:

- La estructura de la industria turística.
- Las estrategias de las instituciones públicas.
- La competencia entre empresas.
- Las condiciones y los factores de la demanda.
- Transparencia y reglas claras que se hagan respetar, dentro de un ambiente donde las finanzas estén en orden.
- Establecer reglas tributarias adecuadas.
- Una política macroeconómica que sea capaz de fomentar la inversión de capitales, dentro de un marco económico donde no exista la regulación y control de precios (precios <http://www.monografias.com/trabajos16/fijacion-precios/fijacion-precios.shtml> - ANTECED acordes con la oferta y la demanda).
- Planes de reestructuración de la educación de tal forma que el sector educativo esté acorde con las necesidades reales del sector productivo. Favoreciendo muy especialmente al sector de la Educación Pública de bajos recursos. Las nuevas empresas requerirán de personal calificado que esté a la altura de las nuevas tecnologías.
- El establecimiento de una sólida y comprometida asociación Gobierno-Sector Privado, para fomentar el crecimiento de la tecnología, productividad, etc , a fin de ofrecer competitividad a nivel internacional dentro de un marco de ventajas igualitario para todos.

Competitividad y Exportaciones

Cuba ha tenido que enfrentar un desafío exportador de gran trascendencia para poder reanimar su economía, situación que se mantendrá para los próximos años, dependiendo su éxito de la competitividad que se tenga en los principales rubros exportables, de ahí la importancia de prestar especial atención a este fenómeno y analizar el desempeño de las exportaciones cubanas desde este punto de vista, con el objetivo de lograr la inserción en los mercados internacionales.

La nueva dinámica del comercio exige la introducción de mejoras en los procesos productivos, resultando esencial la aplicación de nuevas tecnologías e innovaciones para lograr producciones de mayor calidad y que puedan competir en el mercado.

Se hace necesario entonces, para obtener exportaciones competitivas dirigir los esfuerzos productivos hacia bienes cada vez más dinámicos, para lograr un mejor posicionamiento de estos a escala internacional, a través de la búsqueda y conquista de nichos de mercado, así como el desarrollo de nuevos surtidos.

Es importante tener en cuenta, que el mercado ya está repartido, por lo cual la penetración de un mercado por un país redundaría en la pérdida de la cuota de otro, así, si se quiere al menos mantener la posición en el mercado, hay que ser competitivo, más aún si se persigue desplazar a los competidores. Y un elemento que cobra vital importancia es el desarrollo de una capacidad de adaptación a las nuevas condiciones del mercado, a una mayor competencia.

A partir de 1994, se registra un cambio en el cual la mayoría de las exportaciones cubanas se reubican en la situación de vulnerabilidad, o sea con un incremento de su cuota de mercado, pero en productos de lenta evolución en el comercio mundial, o sea de posicionamiento desfavorable. La pérdida de dinamismo a escala internacional que presentan estas mercancías afectó nocivamente la posición de los fondos exportables cubanos en el mercado mundial, ya que productos como los pesqueros, las bebidas y el tabaco en rama, en los cuales se ganó cuota de mercado después de 1994, no lograron ubicarse dentro de un cuadrante de éxito.

La situación poco competitiva de la mayoría de las exportaciones cubanas, impide pensar para el corto plazo en una ganancia de ventajas respecto a los posibles competidores latinoamericanos, si no se logra obtener con rapidez, incrementos sustanciales en la eficiencia productiva de los fondos exportables.

El principal problema que presenta la economía cubana es precisamente la escasez de divisas. Desde la pérdida de su inserción en el espacio formado por los antiguos países miembros del CAME, nuestro país ha buscado afanosamente atenuar los efectos de la crisis provocada por la ruptura del campo socialista, ya sea mediante el incremento de la exportación de los fondos tradicionales, de nuevos bienes y servicios con ventajas para ser exportados, así como a través de la búsqueda de nuevos mercados. De ahí la importancia de examinar las potencialidades con que cuenta el país, específicamente las empresas cubanas de cara a la exportación en un plazo relativamente corto, para su desarrollo futuro.

Bibliografía

- Alonso, José Antonio: “Ventajas Comerciales y Competitividad: Aspectos conceptuales y empíricos”, en *Especialización Comercial y Competitividad*. Mayo, ICE, España, 1992.
- BCC: *Informe económico. Cuba*. (varios)
- CEE: *Anuario Estadístico de Cuba*, 1990.
- CEPAL: *Calidad de la inserción internacional de productos agropecuarios de Centroamérica*. 1998.
- CEPAL: *Estudio Económico*, 2001.
- CEPAL: *Estudios sobre trato especial y diferenciado y evaluación de la competitividad internacional*. 2003.
- Dagata Martín: “Hacer realidad las oportunidades de los PMA”, en *CCI. Forum de comercio exterior*. Número 3, 2001.
- Di Filippo Armando: “La competitividad Internacional y las economías abiertas de América Latina”, ILPES, Santiago de Chile, 1991.
- Dussel Enrique: *Un análisis de la competitividad de las exportaciones de prendas de vestir de Centroamérica utilizando los programas y la metodología CAN y MAGIC*. CEPAL, México, 2001.
- Fajnzylber, Fernando: “Competitividad Internacional: evolución y lecciones”, en *Revista de la CEPAL*. 36, Santiago de Chile, 1988.
- Fajnzylber, Fernando: “Inserción Internacional e Innovación Institucional”, en *Revista de la CEPAL*. 44, Santiago de Chile, 1991.
- FAO: *Anuarios de Comercio*. 1990 y 1998.
- Klaus Esser, Wolfgang Hillebrand, Dirk Messner y Jörg Meyer-Stamer: “Competitividad Sistémica: nuevos desafíos para las empresas y la política”, en *Revista de la CEPAL*. 59, 1996.
- Mañalich Isis: “Lo que afecta a las exportaciones cubanas”, en Periódico *Tribuna del economista*. Publicación de la ANEC de Cuba, Mayo, 1990.
- Mañalich Isis: “Cuba, perfil exportador y competitividad”, (mimeo), 1990.
- ONE: *Anuario Estadístico de Cuba*. 1996 y 2001.
- Porter Michael: “The Competitive Advantage of Nations”, en *Harvard Business Review*. March-April, No.2, 1990.
- Porter, Michael E.: *Estrategia competitiva. técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia*. 2002.

Quiñones Nancy, Mañalich Isis y Pico, Nieves: “Despegue exportador: Reto para la economía cubana”, Ponencia presentada a la Jornada Científica del INIE, 1999, (mimeo).

_____ : “¿Por qué exportar?”, en *Investigación económica*. Año 6, Número 4, octubre-diciembre, INIE, Cuba, 2000.