

# LA COMPETITIVIDAD EN GUATEMALA A TRAVÉS DEL MODELO DE PORTER Y LOS PRINCIPALES INDICES DE COMPETITIVIDAD MUNDIAL

Por Ingra. Karim Sofía Paz Abdo, [kpaz@url.edu.gt](mailto:kpaz@url.edu.gt)

## RESUMEN

Desde hace unos años es común escuchar acerca de la globalización y la mayor competencia que ésta ha generado, debido a la mayor movilidad de los recursos como resultado de los avances tecnológicos y la reducción de las barreras regulatorias que antes reducían esa movilidad. Los consumidores ahora tienen más opciones y los productores se ven obligados a fomentar su creatividad, innovación y aumento de la productividad, con la finalidad de volverse más competitivos y atraer más recursos externos y retener los propios. La autora concluye que la competitividad es una medida relativa del desempeño de una unidad productiva que permite comparar su posición con respecto a la de sus competidores pertinentes e identificar las fuentes de sus fortalezas y debilidades. No es un fin ni un objetivo sino un medio o herramienta que implica, eficiencia, productividad, y rentabilidad para erradicar la pobreza, alcanzar mejores niveles de vida y bienestar social y puede ser medida a nivel personal, empresarial, industrial y nacional.

## DESCRIPTORES

Competitividad, globalización, modelo de Porter, innovación, productividad, bienestar.

## ABSTRACT

Since some years ago it is common to hear about globalization and the increased competition that it has generated due to more mobility of resources as a result of technological advances and the reduction of the regulatory barriers that previously reduced this mobility. Consumers now have more options and producers will be forced to promote creativity, innovation and productivity, in order to become more competitive and attract more external resources, and retain their own. The author concludes that competitiveness is a relative measure of the performance of a productive unit that can compare their position with relevant competitors and identify the sources of its strengths and weaknesses. It is not an end or a goal but a means or tool that involves efficiency, productivity and profitability to eradicate poverty, achieve better standards of living and social welfare and can be measured to personal, business, industrial and national levels.

## KEYWORDS

Competitiveness, globalization, Porter's theory, innovation, productivity, welfare model.

## LA COMPETITIVIDAD EN GUATEMALA A TRAVÉS DEL MODELO DE PORTER Y LOS PRINCIPALES INDICES DE COMPETITIVIDAD MUNDIAL

### INTRODUCCIÓN

Desde hace aproximadamente una década es común escuchar acerca de la globalización y la mayor competencia que ésta ha generado, debido a la mayor movilidad de los recursos como resultado de los avances tecnológicos y la reducción de las barreras regulatorias que antes reducían esa movilidad. De allí que los consumidores ahora tengan más opciones y que los productores se vean obligados a fomentar su creatividad, innovación y aumento de la productividad; con la finalidad de volverse más competitivos y atraer más recursos externos y retener los propios.

*Competitividad*, es un concepto clave de este proceso de globalización y regionalización en que se encuentra el mundo desde hace ya varios años; un cambio radical del escenario económico donde la rivalidad de las empresas es cada día mayor y la lucha por aumentar la participación en los mercados se intensifica cada día más, basada en el uso de la tecnología y en una continua innovación.

Hoy día, es ampliamente reconocido que la competitividad es un factor clave para el desarrollo económico de un país; y si Guatemala desea hacer frente a los retos que con lleva la globalización, debe buscar la mayor competitividad posible a través del mejoramiento continuo y el uso eficiente y sostenible de todos sus recursos.

Dada la importancia que tiene este tema para el país, y debido a que para lograr la competitividad de una nación se requiere del involucramiento de todos sus habitantes, el objetivo de este documento es proporcionar un material de referencia que permita conocer algunas de las definiciones más usuales de lo que es competitividad, y su relación con la productividad y la calidad. También se aborda el modelo más conocido a nivel mundial sobre la competitividad, el cual fue desarrollado en 1990 por el profesor Michael Porter de la Universidad de Harvard. Por último, se ha complementado el estudio del tema, con una pequeña comparación de los resultados que Guatemala obtuvo en distintos índices que usualmente se utilizan para medir la competitividad a nivel país; entre ellos, el índice de Competitividad Mundial del World Forum, el Índice de Libertad Económica del Heritage Foundation y el Doing Business del Banco Mundial.

### ¿QUÉ ES COMPETITIVIDAD?

Existe una diversidad de definiciones para el término de competitividad, que van desde lo más específico y limitado, cuyo eje central es la economía y el comercio internacional, hasta otras más amplias, complejas y generales que abarcan distintos enfoques, niveles de aplicación y variedad de indicadores; incluyendo factores culturales, ambientales, políticos y de recurso humano, entre otros.

El marco conceptual de la competitividad fue establecido en el siglo XVII por las teorías de

comercio internacional, cuya esencia está centrada sobre todo en aspectos económicos. El principal mentor de estas teorías fue David Ricardo, quien destacó por su metodología de las ventajas comparativas.

Las concepciones modernas de competitividad, asocian este término con la capacidad de generar valor o tener alta productividad en forma sostenible; a través de la innovación y la inversión.

Cantú (2001) define la competitividad como *la capacidad de operar con ventajas relativas con respecto a otras organizaciones que buscan los mismos recursos y mercados; en donde los consumidores son cada vez más demandantes de la calidad, precio, tiempo de respuesta y respecto a la ecología.*

En términos generales, se puede definir la competitividad como la capacidad para competir en los mercados nacionales y extranjeros con bienes o servicios de mayor calidad, pero a menor precio que la competencia, generando beneficios que proporcionen un mayor bienestar. Sin embargo, la competitividad debe ser definida y entendida de acuerdo al nivel en que se analiza: la empresa, la industria, el país, cultura e interacción que estos puedan tener unos con otros.

A nivel empresarial, la *competitividad* se entiende como la capacidad de una empresa de generar un producto o servicio de mejor manera que sus competidores. Bajo esta definición, los elementos significativos para la satisfacción del cliente y con ello para la competitividad de una empresa, están determinados por la calidad del producto, el precio y la calidad del servicio. Se es más competitivo cuando se ofrece mejor calidad a bajo precio y con un buen servicio.

Bajo este enfoque, otra definición de competitividad es la capacidad de una empresa de generar valor, para el cliente y sus proveedores, de mejor manera que sus competidores. Esta capacidad se manifiesta por: la calidad y diferenciación del producto o servicio, el precio y términos de pago y la calidad en el servicio; que incluye tiempos, oportunidad y flexibilidad de entrega, además de apoyo en refacciones y reparaciones, soporte en capacitación para el uso del producto y para conocer sus potencialidades. En otras palabras, los determinantes para la competitividad a nivel micro son eficiencia, calidad, flexibilidad y rapidez.

La Organización para la Cooperación Económica y el Desarrollo (OECD por sus siglas en inglés) considera que la competitividad *es el grado en que puede, bajo libre comercio y condiciones justas de mercado, producir bienes y servicios que cubran las exigencias de los mercados, a la vez que mantener y expandir los ingresos reales de su gente en el largo plazo.*

Gutiérrez (2005) señala que la competitividad de una empresa está determinada por la calidad, el precio y el tiempo de entrega de sus productos o servicios. Se es más competitivo si se puede ofrecer mejor calidad, a bajo precio y en un menor tiempo de entrega.

## RELACIÓN DE LA COMPETITIVIDAD CON LA CALIDAD Y LA PRODUCTIVIDAD

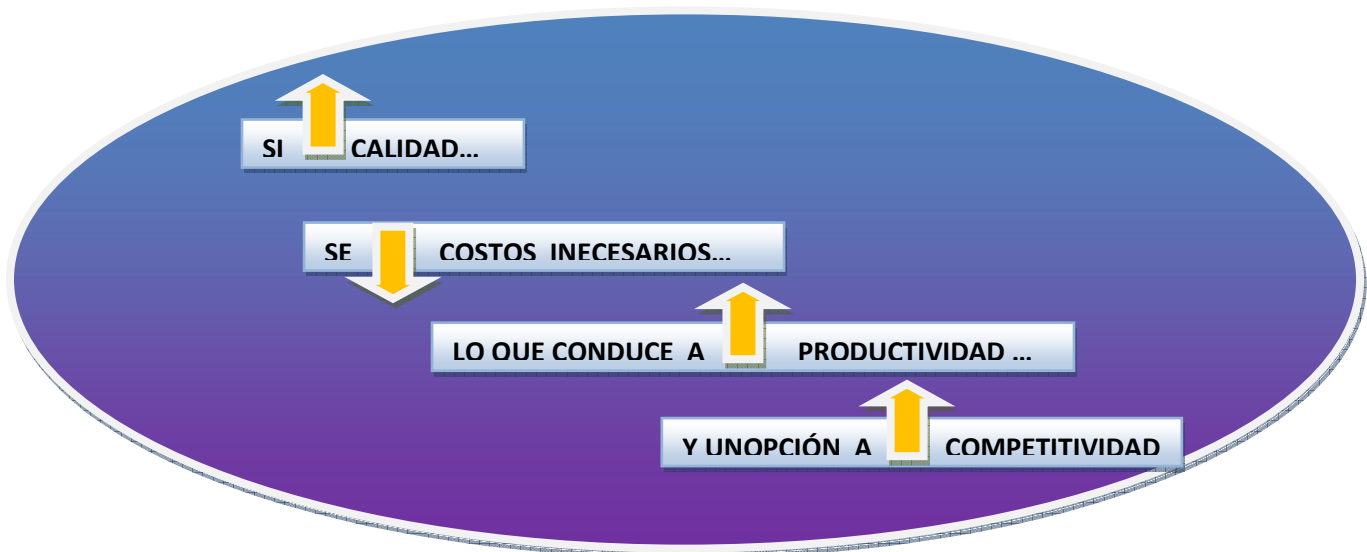
De acuerdo a Sánchez (2006) *una región, un país o un territorio, es competitivo si las condiciones con las que operan sus productores y viven sus habitantes les permiten generar prosperidad y desarrollarse, sin tener que recurrir para ello a la explotación del hombre o la naturaleza.* En este contexto, la competitividad se relaciona con el desarrollo y el uso eficiente y sostenible de los recursos; es decir, con la productividad.

La productividad, es el motor principal de la inversión en una economía la cual determina a su vez, la tasa de crecimiento de la economía de un país. A mayor productividad, más creatividad y desarrollo con beneficios para toda la población. Para que exista, significa que se debe de producir más de lo que se consume, es decir, generar cada vez más riqueza para distribuir sus beneficios entre quienes han participado en su creación y en la población en general. La suma de las productividades de todas las empresas de un país, deriva en la productividad general de la nación. De esa forma, la productividad determina la competitividad y permite aumentar el nivel de vida de los ciudadanos.

Para aumentar la productividad es necesario empezar por un mejoramiento de la calidad, lo cual implica una reducción de costos innecesarios y un mejor uso de los insumos. Cuando una empresa logra ser más productiva se hace también más competitiva con lo cual puede capturar el mercado con productos de mejor calidad a menor precio y de esa manera asegurar su permanencia en el negocio. Si esto es logrado por muchas empresas se genera más y más empleo, lo que lleva a un país a ser más próspero y con un mejor nivel de vida para todos.

La siguiente figura muestra la relación entre calidad, productividad y competitividad, a partir del concepto de reacción en cadena de Deming descrito anteriormente.

**Figura No. 1.** Relación entre calidad, productividad y competitividad



Fuente: Elaboración Propia (2010)

## MODELO DE COMPETITIVIDAD SISTÉMICA Y MICHAEL PORTER

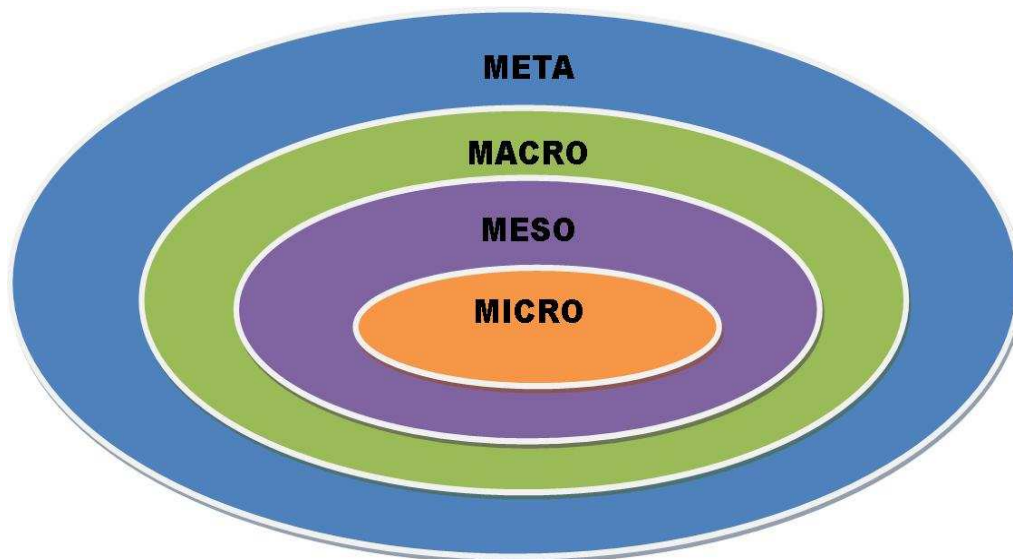
La posibilidad de un crecimiento económico sostenible asociado a un mejor nivel competitivo no es posible atribuírselo a la acción de un sólo agente económico, de allí que haya surgido el concepto de “competitividad sistémica”.

Se menciona que la competitividad de una economía está basada en primer lugar en aquellas medidas vinculadas y dirigidas en tres niveles: el macro, el micro y el meso. La interacción y dinámica de estos niveles varían de país en país y depende de sus instituciones (sus reglas y su cultura), específicamente en la habilidad de los distintos grupos sociales de aprender y adaptarse, y a la forma de integración de los mismos. Estos tres niveles se entretajan en una dimensión superior, denominada el nivel meta.

Esta diferenciación entre cuatro niveles analíticos de la competitividad, así como la vinculación de elementos pertenecientes a la economía industrial, a la teoría de la innovación y a la sociología industrial; es lo que distingue a la competitividad sistémica de otros conceptos de competitividad.

La siguiente figura muestra la relación entre los cuatro niveles que mide el modelo de competitividad sistémica, el cual fue incluido y desarrollado en los distintos estudios del profesor, de la Universidad de Harvard, Michael Porter.

**Figura No. 2.** Niveles que analiza el modelo de competitividad sistémica



Fuent

e: Elaboración Propia (2010)

A continuación se explica brevemente cada uno de los niveles que componen este modelo:

## I. NIVEL META

Este nivel se inserta de forma complementaria en cada uno de los otros niveles, y se refiere a aspectos del recurso humano, como desarrollo de habilidades y conocimientos y, por ende, comprende los temas de educación y capacitación. Tiene que ver con la construcción de un ambiente adecuado a nivel de las ideas, la cultura, la organización social y política. Implica que los distintos grupos sociales compartan los mismos valores básicos, actitudes y modelos mentales.

Los factores que determinan la competitividad a este nivel son (Esser, 1994):

- Factores socioculturales
- Escala de valores
- Patrones Básicos de organización político-jurídico-económica
- Capacidad estratégica y política

## II. NIVEL MACRO

Abarca a todas las políticas de orden general y se aplican de manera jerárquica. Estas políticas son un asunto tecnocrático y no responde a las necesidades específicas de cada sector. Los principales problemas por resolver aquí se refieren a la política cambiaria, monetaria, financiera, fiscal, arancelaria, y a la seguridad y justicia; los cuales afectan sustancialmente el comportamiento productivo.

También entran en este nivel, los aspectos externos al país y que influyen en la cadena, como son los precios internacionales y las exigencias de calidad en los mercados finales. Las políticas de manejo integrado de recursos naturales se conciben en este ámbito con el fin de mantener el equilibrio de todo el sistema de desarrollo sostenible.

Por último, dentro de este nivel, se encuentran factores referentes a la demanda, tales como: gustos y preferencias de los consumidores, volumen y tendencia de crecimiento, origen, tipo y grado de segmentación y exigencias o grado de sofisticación de los consumidores.

Por tanto, a nivel macro, se habla de **competitividad de país**, la cual se define como la capacidad de incrementar la productividad de una nación; es decir, su capacidad de desarrollar y usar de manera eficiente y sostenible todos los recursos.

Los factores que determinan la competitividad a este nivel son (Esser, 1994):

- Política presupuestaria
- Política monetaria
- Política fiscal
- Política de competencia
- Política cambiaria
- Política comercial

### A. DIAMANTE DE COMPETITIVIDAD DE MICHEL PORTER

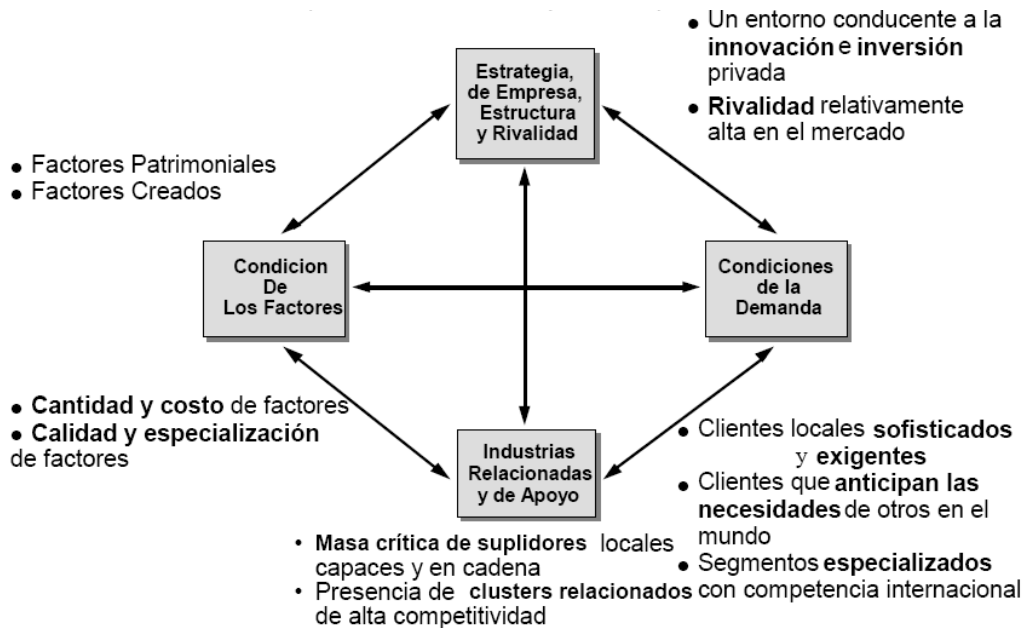
Un método que permite analizar el clima de negocios de un país y que identifica los elementos que tienen un impacto directo en la competitividad a nivel nacional, debido a que permiten identificar ventajas competitivas de las empresas, es el llamado “*Diamante de la Competitividad*”, desarrollado por el profesor Michael Porter.

El Diamante de la Competitividad, base para diagnosticar la situación competitiva de un país o una región, considera las siguientes interrogantes:

- ¿Cómo estamos?
- ¿Dónde estamos en el entorno actual?
- ¿Cuáles son nuestros elementos básicos de competitividad?

Este modelo, consta de cuatro factores determinantes, los cuales se explican a continuación, e ilustran en la siguiente figura:

**Figura No. 3.** Diamante de competitividad



Fuente: Porter (1990)

La forma como se manifiestan esas fuentes de competitividad y cómo interactúan entre sí, permite explicar cómo hacen las empresas para generar, mantener, o perder sus ventajas competitivas.

A continuación se describe cada uno de los cuatro atributos genéricos que permitirán a una Nación alcanzar el éxito:

## **1. Condiciones de los Factores**

Son la dotación de factores con los que cuenta un país: recursos humanos y físicos, conocimientos, capital e infraestructura; es decir, los insumos necesarios para competir en una industria. Los insumos de factores van desde los activos tangibles, tales como la infraestructura física, administrativa y de información hasta los recursos humanos y naturales. La dotación del país, en términos de cantidad y calidad de los factores productivos básicos (fuerza de trabajo, recursos naturales, capital e infraestructura), así como de las habilidades, conocimientos y tecnologías especializados que determinan su capacidad para generar y asimilar innovaciones.

Michael Porter aclara que no basta tenerlos, sino saber explotarlos adecuadamente. Por tanto, para aumentar la productividad, los factores de producción deben mejorar su eficiencia, su calidad y, en última instancia, su especialización en áreas específicas.

## **2. Industrias relacionadas y de apoyo**

Se refiere a las condiciones prevalecientes en el país en materia de creación, organización y manejo de las empresas, así como de competencia, principalmente si está alimentada o inhibida por las regulaciones y las actitudes culturales frente a la innovación, la ganancia y el riesgo. Las economías de poca productividad se enfocan fuertemente en los mercados extranjeros, por lo que para progresar, se deben desarrollar mercados locales más exigentes que los presionen a mejorar y diferenciarse.

En pocas palabras, en este aspecto, Michel Porter hace alusión a la existencia o ausencia de sectores proveedores y sectores afines dentro del país, los cuales de ser competitivos generan apoyos especiales a las empresas que exportan mercancías o servicios.

## **3. Condiciones de la demanda**

La naturaleza de la demanda interna en relación con la oferta del aparato productivo nacional; en particular, es relevante la presencia de demandantes exigentes que presionan a los oferentes con sus demandas de artículos innovadores y que se anticipen a sus necesidades.

Para Michael Porter la demanda interior es el mecanismo mediante el cual las empresas perciben las necesidades del comprador. Si la demanda interior ofrece a las empresas locales una información más rápida y clara de las necesidades del comprador, se tiene una ventaja sobre los rivales extranjeros. Las naciones obtienen ventaja competitiva si los compradores locales presionan a las empresas locales para que innoven constantemente y en mayor profundidad que sus rivales extranjeras.

## **4. Estrategia, estructura y rivalidad de las empresas**

Se refiere a la existencia de una estructura productiva conformada por empresas de distintos tamaños, pero eficientes en escala internacional, relacionadas horizontal y verticalmente, que aliente la competitividad mediante una oferta interna especializada

de insumos, tecnologías y habilidades para sustentar un proceso de innovación generalizable a lo largo de cadenas productivas. Las economías de baja productividad se caracterizan por tener una baja rivalidad local, y la poca existente proviene de las importaciones donde el precio es la única variable competitiva.

En pocas palabras, en este aspecto, Michel Porter hace alusión a las condiciones vigentes respecto a la forma en que se crean, organizan y gestionan las empresas.

## **B. ÍNDICES DE COMPETITIVIDAD MUNDIAL**

Para medir la competitividad a nivel macro, son varios los indicadores más utilizados:

### **1. Índice de Competitividad Global del Foro Económico Mundial**

Mide el grado de competitividad de 133 países tomando en cuenta para ello 12 pilares fundamentales divididos en tres grandes áreas (sub índices), cada una relacionada al nivel de desarrollo alcanzado por cada país (en total más de 180 variables). Estos tres subíndices evalúan: si un país cuenta con los Requerimientos Básicos de productividad (es decir, las Instituciones, la Infraestructura, Estabilidad Macroeconómica, Salud y Educación primaria), como es la situación de los factores que pueden promover o potenciar la Eficiencia (como la Educación Superior y Capacitación Técnica, Eficiencia de los Mercados de bienes laboral y financiero y la Disponibilidad y uso de la Tecnología) y, por último, la situación de los Factores de Sofisticación e Innovación (es decir, aquellos que propician la Sofisticación Empresarial e Innovación).

Los países son clasificados, además, en distintos grupos según su ingreso per cápita, teniendo más pero en los de menores ingresos los Requerimientos Básicos, mientras que en los países más ricos esto sucede con los Factores de Sofisticación e Innovación. Este índice se elabora utilizando bases de datos y encuestas.

El índice básicamente se enfoca en la habilidad de los países de proveer altos niveles de prosperidad a sus ciudadanos, lo cual a su vez, depende de cuán productivamente un país utiliza sus recursos disponibles. Esta medición asume que aquellos países que son más competitivos tienden a producir mayores niveles de ingreso para sus habitantes. Para el WEF la competitividad son altos grados de crecimiento sostenido del PIB per cápita de un país.

El Foro Económico Mundial (WEF por sus siglas en inglés) lleva a cabo desde 1998 la publicación anual del Informe de Competitividad Global, que es elaborado a partir de una encuesta realizada a 12,000 líderes empresariales sobre la situación de 133 países. Tiene como objetivo evaluar las condiciones para el crecimiento económico sostenido, identificar aquellos factores que ayudan a explicar las diferencias en la evolución del ingreso per cápita de los países y presentar un análisis teórico de los factores que generan una mayor competitividad y productividad en los países.

## **2. Índice de Competitividad del International Institute for Management Development (IMD)**

Este índice combina variables de resultado como son el desempeño económico, con aproximaciones de la eficiencia del gobierno y del sector empresarial y finalmente con variables relacionadas con el desarrollo de la infraestructura. Este instituto define competitividad como la habilidad para crear y mantener un clima que permita competir a las empresas que radican en él.

## **3. Índice de Libertad Económica del Heritage Foundation & The Wall Street Journal**

Este índice es calculado desde 1995, incluye la medición y comparación entre 179 países en una serie de variables independientes agrupadas en diez categorías, en donde destacan la *libertad para hacer negocios* (qué tan libres son los empresarios para iniciar un negocio, la facilidad para operarlo, así como la facilidad para cerrarlo), la *apertura comercial* (niveles de aranceles promedio de importación y la presencia de barreras no arancelarias), *el peso fiscal del gobierno* (libertad fiscal), así como su *intervención en la economía* (tamaño de gobierno), la *política monetaria* (estabilidad, control de la inflación, y controles de precios), las *restricciones a los flujos de capital* (libertad de inversión), el *sistema financiero* (apertura y seguridad bancaria), los *sueldos y los precios* (libertad laboral), los *derechos de propiedad* (posibilidad de acumular bienes), las regulaciones y la actividad del mercado informal (incluida la presencia de corrupción).

Cada una de las 10 categorías que son evaluadas por el Índice de Libertad Económica del Heritage Foundation The Wall Street Journal evalúa en una escala de 0 a 100 la existencia o inexistencia de libertad, en donde una puntuación más cercana a 100 indica mayores libertades y una puntuación cercana a 0 indica menos libertades. El resultado final del índice es un promedio simple de todos los valores.

## **4. Doing Business del Banco Mundial.**

Es una herramienta desarrollada por el Banco Mundial, para comparar los entornos normativos vigentes en 183 países de distintas partes del mundo; con el fin de poder establecer cuáles son aquéllos países que facilitan o dificultan la actividad empresarial. Permite a un país determinar cuáles son las principales barreras existentes en sus regulaciones para el desarrollo de los negocios, y en muchos casos ha servido también para que los países lleven a cabo procesos de reformas destinadas a lograr un clima favorable para hacer negocios.

Este índice analiza una serie de indicadores, agrupados en las *10 etapas de vida de un negocio*, que examinan los costos de las regulaciones específicas que pueden incrementar o restringir la inversión, la productividad, y el desarrollo y desempeño de las empresas. El puntaje obtenido en cada categoría indica el ranking que ocupa el país respecto de los demás países.

### III. NIVEL MESO

La competitividad a *nivel meso*, es definida a **nivel de industria o región** y requiere estrategias de cooperación o de competencia de un grupo de organizaciones. La *competitividad de la industria* se fundamenta en una productividad superior, ya sea enfrentando menores costos en términos comparativos a los de sus similares internacionales u ofreciendo productos con un valor más elevado. A nivel regional, es la capacidad para atraer inversión y generar un mayor nivel de vida para la población.

A este nivel, los elementos importantes son la infraestructura y el desarrollo de logística, la base de recursos naturales, las características agroecológicas y los elementos climáticos.

Para desarrollar este nivel, se requiere de un trabajo en conjunto entre los sectores público, productivo y académico para que fomenten la innovación, la creación de zonas dinámicas de crecimiento, mecanismos de cooperación entre firmas, la simplificación de trámites burocráticos, el mejoramiento de la logística en puertos y aeropuertos, y sistemas apropiados de calidad y capacitación. En este nivel las políticas y acciones deben orientarse hacia el posicionamiento del país.

Los factores que determinan la competitividad a este nivel son (Esser, 1994):

- Política de infraestructura física
- Política educacional
- Política tecnológica
- Política de infraestructura industrial
- Política ambiental
- Política regional
- Política selectiva de importaciones
- Política selectiva de exportaciones

#### A. ANÁLISIS DE LAS CINCO FUERZAS COMPETITIVAS

Para medir la competitividad a este nivel, se suele utilizar la herramienta denominada “*Análisis de las Cinco Fuerzas Competitivas*” desarrollada por Michael Porter. Dependiendo de cómo se dé en la industria, así será la posible rentabilidad de la empresa de permanecer dentro de esta industria a largo plazo. A continuación se explica cada una de estas cinco fuerzas:

##### 1. *Rivalidad entre Competidores*

Se refiere a la existencia de otras empresas que producen los mismos productos y servicios que una compañía y al grado de rivalidad que existe entre ellas, la cual depende de siete factores:

- Tamaño y capacidad de las otras empresas
- Demanda de los productos de la industria y sus precios
- Facilidad de los consumidores para cambiar de una marca a otra

- Barreras para salir del mercado
- Existencia de costos fijos son altos o producto es perecedero
- Estrategias, origen y cultura de las empresas
- Posibilidad de fusiones y las adquisiciones

Conforme la rivalidad entre las empresas que compiten se intensifica, las utilidades de la industria van disminuyendo, en ocasiones al grado de que una industria pierda su atractivo inherente.

## **2. Entrada de nuevos competidores**

Es la amenaza que existe de que puedan entrar nuevas empresas a ofrecer productos o servicios similares a los que ya se ofrecen en la actualidad, aumentando la oferta existente en el mercado y posiblemente afectando la participación de mercado de cada una de las empresas existentes. Esta amenaza depende de dos factores:

- *De las Barreras de Entrada:* tales como economías de escala, diferencias de productos protegidas por patentes, la imagen de marca y fidelidad del cliente, requerimientos de capital, acceso a canales de distribución y las ventajas de experiencia (curva de aprendizaje y de experiencia), requerimientos de tecnología y conocimientos especializados.
- *De la Estrategia que sigan las empresas actuales:* depende de la reputación de la empresa de agresividad respecto a los nuevos consumidores, el grado de compromiso con el producto-mercado, la disponibilidad de recursos financieros y la capacidad de represalias. Si las empresas que actualmente pertenecen a la industria tienen muchos recursos para sostener su posición en el mercado y la probabilidad de que decidan bajar sus precios es alta, entonces los futuros competidores tendrán menos incentivo de ingresar a esta industria. Además, si la industria crece lentamente, es más difícil absorber a nuevos competidores.

Siempre que exista la posibilidad de que empresas nuevas entren en una industria particular sin gran dificultad, aumentará la intensidad de la competencia entre las empresas.

## **3. Productos y Servicios Sustitutos**

Se refiere a la existencia y a la amenaza de ingreso de nuevos productos o servicios que cumplen la misma función de los productos presentes en el mercado actual, los cuales ponen un tope al precio que se puede cobrar antes de que los consumidores opten por uno de esos nuevos productos. Las presiones competitivas que surgen de los productos sustitutos aumentan conforme el precio relativo de los productos sustitutos disminuye y los costos de los consumidores por cambiar a otro producto bajan. Esta fuerza se puede medir con base en los avances que logran esos productos en su participación en el mercado, así como en los planes de esas empresas para aumentar su capacidad y su penetración en el mercado.

#### **4. Poder de negociación de los Proveedores**

Se refiere al grado en el cual las empresas que suministran materias primas, componentes o partes ejercen presión sobre las empresas productoras o distribuidoras. El poder de estas empresas depende de varios factores:

- Si el grupo de proveedores está más concentrado que el grupo de clientes
- Si la empresa no es un cliente importante del proveedor
- Si los proveedores tienen diferenciados sus productos o servicios
- Si sólo existen pocos productos o servicios sustitutos de buena calidad
- Si el costo de cambiar proveedor es especialmente caro.

Una estrategia que las empresas pueden optar para adquirir el control o el dominio de los proveedores es la de *integración vertical hacia atrás*. Esta estrategia es especialmente eficaz cuando los proveedores no son confiables, son demasiado caros o no son capaces de satisfacer las necesidades de la empresa en forma consistente.

#### **5. Poder de negociación de los Clientes**

Se refiere al grado en que los compradores del producto o servicio pueden obligar a la industria a bajar los precios, demandar más calidad un mejor servicio. Incluye la posibilidad de poner a los competidores a pelear entre sí. El poder de los clientes depende de varios factores, entre ellos:

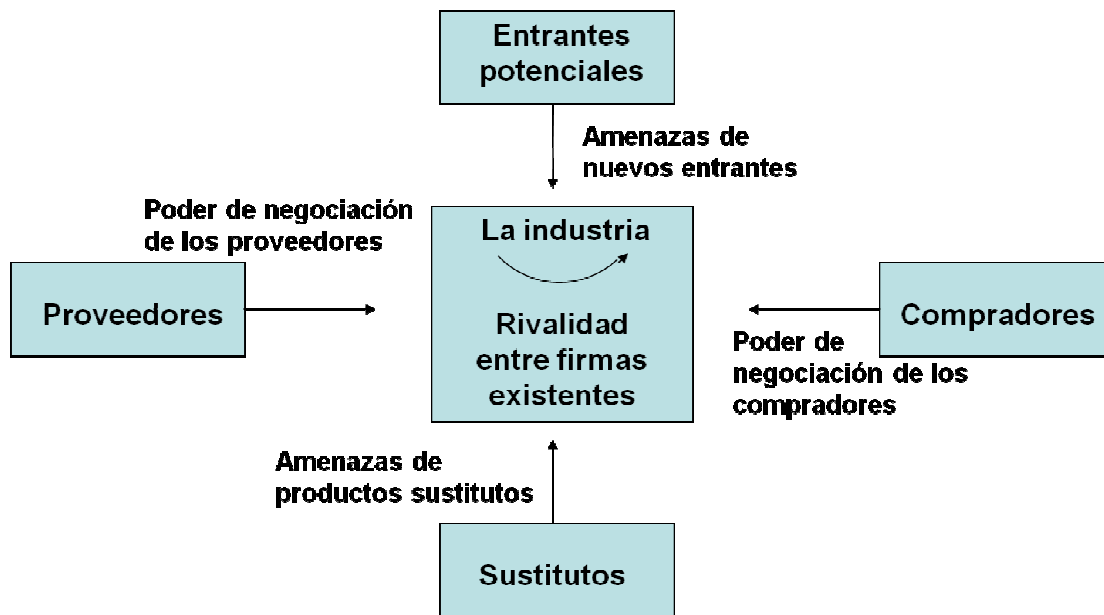
- Si el grupo de compradores está muy concentrado
- El volumen de compra
- La diferenciación de los productos
- El grado de información completa de los costos que disponga
- La posibilidad de ahorros al cambiarse de empresa

La figura no. 2 resume el modelo de las cinco fuerzas competitivas de Michael Porter.

## **IV. NIVEL MICRO**

En este nivel se identifican aquéllos factores que condicionan el comportamiento de la empresa, y cuyo mejoramiento continuo es fundamental, tales como la productividad, los costos, los esquemas de organización, la innovación con tecnologías limpias, la gestión empresarial, el tamaño de empresa, las prácticas culturales en el campo, tipo de tecnologías, conciencia ambiental de la empresa, diversificación y control de calidad de los productos, avance en esquemas de comercialización y costos de transporte.

La competitividad a nivel micro, se refiere a la **competitividad de las empresas**, y se define como la capacidad de generar ingresos por encima del promedio de las empresas de la industria. Para lograr esta capacidad, las empresas deben de desarrollar una estrategia competitiva que le permita crear una posición única y de alto valor agregado. De acuerdo al profesor Michael Porter, existen tres estrategias genéricas de gestión para lograr este objetivo: Liderazgo en Costos, Diferenciación y Nicho o Enfoque.

**Figura No. 2.** Modelo de las cinco fuerzas de Michael Porter

Fuente: Porter (1990)

Los factores que determinan la competitividad a este nivel son (Esser, 1994):

- Capacidad de gestión
- Estrategias empresariales
- Gestión de la innovación
- Best Practice en el ciclo completo de producción (Desarrollo, producción, comercialización)
- Integración en redes de cooperación tecnológicas
- Logística empresarial
- Interacción entre proveedores, productores y usuarios

## A. ESTRATEGIAS GENÉRICAS DE MICHAEL PORTER

### 1. Liderazgo en Costos

Busca que una empresa tenga el costo más bajo en diseñar, producir y entregar productos respecto de sus competidores; con el fin de lograr márgenes superiores y un mejor desempeño. Por tanto, requiere de una eficiente escala de posibilidades y un agresivo programa de reducción total de costos. Esta estrategia protege contra el poder de los compradores, porque la competencia solo podrá ofrecer a los compradores precios de ganga debajo de los niveles del competidor más eficiente.

## 2. Diferenciación

Busca que una empresa sea capaz de proveer un beneficio único que el cliente cree importante y está dispuesto a pagarle, con el fin de lograr márgenes superiores y un mejor desempeño. Por tanto, se orienta a ofrecer productos que son percibidos a lo largo de la industria como únicos en su género, por lo que Altos precios pueden ser cargados a ese valor.

## 3. Nicho o Enfoque

Busca que una empresa ponga su atención a un grupo específico de compradores, segmento de línea de productos, o área geográfica. Por tanto, el nicho se puede definir por exclusividad geográfica, por requerimientos especializados para el uso del producto o por atributos especiales del producto que sólo atraerán a los miembros del nicho.

## B. CADENA DE VALOR DE MICHAEL PORTER

Una vez que la empresa escoge su posición estratégica, debe decidir cuáles actividades va a realizar, cómo las va a realizar y cómo estas actividades se van a relacionar entre sí. Esta identificación de actividades, le permitirá a la empresa determinar en qué se puede basar su *ventaja competitiva*. Por lo que, en este nivel, es útil aplicar otra herramienta desarrollada por el profesor Michael Porter, conocida como *Análisis de la Cadena de Valor*.

Es importante aclarar, que una ventaja competitiva, es distinta de una ventaja comparativa. Las *ventajas comparativas* son fortalezas que se poseen naturalmente frente a otros, mientras que las *ventajas competitivas* son aquellas fortalezas construidas a través de la inversión y la innovación.

## LA COMPETITIVIDAD EN GUATEMALA

En 1996, el profesor Michael Porter realizó un análisis de la competitividad de Guatemala y propuso un posicionamiento competitivo que permita al país alcanzar el liderazgo en algunos sectores a nivel mundial y desarrollar ventajas competitivas para diferenciarse y sostener esta ventaja en el largo plazo. Como resultado del trabajo realizado por el Porter en conjunto con INCAE (Sánchez, 2006), se definieron tres ventajas comparativas de Guatemala:

- *Su posición geográfica*: la posición estratégica de Guatemala la convierte en un puente natural, cultural y económico entre todas las regiones del mundo, entre América del Norte y América del Sur, entre el Pacífico y el Atlántico.
- *Su clima favorable todo el año*: sus más de 350 microclimas y la fertilidad de sus tierras ofrecen doce meses de potencial agrícola y forestal.
- *Su biodiversidad y recursos naturales y arqueológicos*: el país ofrece flora, fauna, suelos y características muy diversas, todo en un mismo país.

Para que Guatemala sea competitivo, no basta con que aproveche sus ventajas comparativas, debe también desarrollar ventajas competitivas que le ayuden a diferenciarse y sostenerse en el largo plazo.

La competitividad que se quiere impulsar en Guatemala está enmarcada en la Agenda Nacional de Competitividad, Guatemala 2005-2015, desarrollada por PRONACOM (2004). Esta agenda, busca apuntalar seis ejes de acción:

- Sociedad preparada, sana e incluyente
- Fomento y fortalecimiento institucional
- Desarrollo de infraestructura productiva y tecnológica
- Fortalecimiento del aparato productivo y exportador
- Desarrollo económico local
- Balance y sostenibilidad ambiental

Aplicando el modelo de competitividad sistémica, a continuación se analiza el nivel actual de competitividad de Guatemala.

## **A. NIVEL MACRO**

El nivel macro, que contempla las políticas monetaria, cambiaria, fiscal, gasto, comercio y de competencia, puede interpretarse en Guatemala de la siguiente manera:

Aunque el país manifiesta cierta estabilidad en este nivel, lo que prevalece es un déficit fiscal insostenible y un gasto social se invierte deficientemente; por lo que se debería de apuntar al aumento de las tasas de recaudación de impuestos, revisar las bases de tributación para que sean más equitativas y priorizar los gastos. Se requiere ampliar la base tributaria más que ejercer mayor presión sobre los que ya tributan. También a este nivel, es importante que se fomente el ahorro, se incentive la inversión y se cree empleo.

En cuanto a las exportaciones, puede decirse que se han reducido en los últimos años, mientras que las importaciones se incrementan, sin embargo, como sociedad pareciera que no nos damos cuenta de las implicaciones negativas que esto conlleva; de allí la urgente necesidad que se promueva el comercio exterior de una manera más agresiva.

Debido a que el Estado juega un papel muy importante en la competitividad a nivel país, el gobierno debería de esforzarse por mantener un marco macroeconómico estable, con indicadores positivos, proyecciones de crecimiento, orientación hacia fuera y riesgo país bajo.

## **B. NIVEL MESO**

El nivel meso, que abarca políticas como infraestructura, educación, tecnología e industrialización, puede interpretarse en Guatemala así:

En infraestructura, se han hecho cambios importantes en los últimos años. Ahora tenemos más servicios y marcos legales que permiten la competencia, pero aún nos falta mejorar la calidad y el acceso a los más pobres. En educación también hemos avanzado, pero aún no alcanzamos la primaria completa de toda la población y no tenemos una política atada con la tecnología. El tema de la industrialización no se discute en el país.

La educación es uno de los puntos clave para generar un cambio importante en el país, y de acuerdo al ranking de competitividad educativa, Guatemala, todavía se encuentra bastante rezagado respecto a otros países de Latinoamérica y del mundo.

A este nivel se recomienda, entre otras cosas, que se fomente la flexibilización y el desarrollo del capital humano para atender de manera eficaz y eficiente las necesidades sociales, así como que se superen las deficiencias en infraestructura vial y portuaria, pues estas debilidades se traducen en sobrecostos para los diversos productos.

Los bajos niveles nutricionales de la población como consecuencia de los altos niveles de pobreza y pobreza extrema, definen al sector salud como una prioridad para el Estado.

### **C. NIVEL MICRO**

En relación al tercer nivel, el micro, sus componentes están relacionados con las empresas. Trata la competencia empresarial, las estrategias corporativas, la gerencia de la innovación, desarrollo, producción y mercadeo, integración entre redes de tecnología, logísticas inter-compañías y la interacción entre oferentes, productores y clientes.

En este nivel, encontramos que en nuestro país hay empresas que están a la vanguardia, sin embargo, la mayoría, especialmente las medianas y pequeñas empresas, aún no logran solucionar sus problemas del nivel meso, como la educación, la seguridad y la infraestructura.

### **D. NIVEL META**

Como anteriormente se comentó, la interacción de los niveles macro, meso y micro generan la competitividad, la cual está vinculada con el nivel meta. Aquí entran en juego los factores socioculturales y actitudes, las organizaciones políticas y la habilidad de formular estrategias y políticas. En últimos años hemos avanzado al respecto. Tenemos acuerdos mínimos como la Constitución de la República, los Acuerdos de Paz y el Pacto Fiscal, pero lamentablemente no logramos implementarlos a nivel político. Respecto a las actitudes, hay más apertura y tolerancia, aunque la ética se ha perdido.

En resumen, hay una gran tarea por delante, pero sólo lograremos hacerla con éxito si cambiamos de actitud, hacemos las cosas bien hechas a todo nivel, y trabajamos en armonía buscando poner a Guatemala muy alto, entre los mejores países.

## INDICES DE COMPETITIVIDAD

La evaluación más reciente para Guatemala del Índice de Competitividad Global, corresponde al Informe de Competitividad Global 2009-2010, elaborado por el WEF y publicado el 8 de septiembre del 2009. En éste, Guatemala ocupó la posición 80 de 133 países evaluados, lo que representa un aumento de cuatro posiciones con respecto al año anterior. En la siguiente tabla se presenta un resumen de las posiciones y calificaciones obtenidas por Guatemala en comparación con el resto de Centroamérica, en cada uno de los 12 pilares fundamentales que son evaluados:

**Tabla No. 1.** Comparación de la posición y calificaciones obtenidas por Guatemala y C.A. en el Índice de Competitividad Global (2009-2010)

	Guatemala	El Salvador	Honduras	Nicaragua	Costa Rica	Panamá
RANKING 2009	80	77	89	115	55	59
Instituciones	108	91	99	119	47	69
Infraestructura	68	51	77	120	82	65
Estabilidad Macroeconómica	88	61	85	124	101	46
Salud y Educación Primera	95	86	85	83	29	64
Educación Superior	101	95	106	109	44	80
Eficiencia del mercado de bienes	52	50	80	110	47	54
Eficiencia del mercado laboral	88	68	121	96	36	89
Sofisticación del mercado financiero	67	70	89	107	79	22
Preparación Tecnológica	70	81	93	119	62	59
Tamaño de Mercado	71	80	84	107	77	81
Sofisticación de Negocios	47	63	87	110	41	45
Innovación	77	113	111	117	34	66

Fuente: (WEF, 2009)

En cuanto al Doing Business del Banco Mundial, los últimos datos que se tienen publicados son los correspondientes a la evaluación del 2010 (publicado en septiembre del 2009). En este último informe, Guatemala ocupa la posición 110 de 183 países evaluados, lo que representa un aumento de siete posiciones con respecto al año anterior, en el que había ocupado la posición 117.

La siguiente tabla presenta un resumen de las posiciones y resultados obtenidos por Guatemala y el resto de países de Centroamérica, en cada uno de los 10 pilares que fueron evaluados:

**Tabla No. 2.** Comparación de la posición y calificaciones obtenidas por Guatemala y C.A. en el Doing Business 2010

	Guatemala	El Salvador	Honduras	Nicaragua	Costa Rica	Panamá
RANKING 2010	110	84	141	117	121	77
Apertura de Negocios	156	121	144	95	127	27
Licencias de Construcción	150	128	74	137	128	68
Contratación de Trabajadores	127	106	168	84	110	177
Registro de Propiedades	24	46	91	143	49	65
Obtención de Crédito	4	43	30	87	61	30
Protección a Inversionistas	132	119	165	93	165	109
Pago de Impuestos	108	134	145	165	154	173
Comercio Transfronterizo	119	61	114	99	60	10
Cumplimiento de Contratos	103	50	175	67	132	119
Cierre de Negocios	93	81	118	70	101	75

Fuente: (Banco Mundial, 2009)

## CONCLUSIONES

La competitividad es una medida relativa del desempeño de una unidad productiva (sea ésta una empresa, una industria, o la economía nacional) que permite comparar su posición con respecto a la de sus competidores pertinentes, e identificar las fuentes de sus fortalezas y debilidades.

La competitividad no es un fin ni un objetivo, es un medio o herramienta que implica, eficiencia, productividad, y rentabilidad para erradicar la pobreza, alcanzar mejores niveles de vida y bienestar social; la cual puede ser medida a nivel personal, empresarial, industrial y nacional. Por tanto, una economía más competitiva, tendrá más posibilidades de crecer rápidamente en el mediano a largo plazo, y de eliminar la pobreza, a diferencia de una economía poco competitiva.

Si deseamos que Guatemala se convierta en un país competitivo y próspero a nivel mundial, todas sus industrias, sus empresas y su misma gente, deben empezar por crear una cultura de mejoramiento e innovación continua; tratando de identificar y desarrollar verdaderas ventajas competitivas, con el fin de aumentar su productividad de una manera más rápida y sostenible que sus competidores internacionales. Sólo de esta manera podrá crear valor que conduzca a una mejor calidad de vida de todos los guatemaltecos, un desarrollo sustentable y una disminución de la pobreza.

La consolidación de las instituciones, la infraestructura, la estabilidad macroeconómica, el nivel de cobertura de los servicios de salud y de educación

primaria, los niveles de educación superior, la eficiencia de los mercados de bienes, laboral, y financiero, el tamaño del mercado, la difusión tecnológica son los principales pilares del Índice de Competitividad Global, que a la vez representan las áreas en las que el país tiene que trabajar para mejorar.

Es importante recalcar la necesidad de contar con una consistente voluntad política para impulsar la competitividad del país y llevar a cabo reformas duraderas, sin lo cual es difícil avanzar en las mediciones internacionales de competitividad.

## BIBLIOGRAFIA

**CANTÚ DELGADO, HUMBERTO** (2001). *Desarrollo de una Cultura de Calidad*. Editorial Mc. Graw Hill. México. Segunda edición.

**DEMING, EDWARD** (1989) *Calidad, Productividad y Competitividad*. Ediciones de Díaz de Santos, S.A. España.

**ESSER, KLAUS; HILLEBRAND, WOLFGANG; MESSNER, DIRK Y MEYER-STAMER, JÖRG** (1994). *Competitividad Sistémica. Competitividad Internacional de las empresas y políticas requeridas*. Instituto Alemán de Desarrollo. Disponible en página web: <http://www.decon.edu.uy/diploma2008/.../Competitividad%20sistemica.doc>

**GRACIA HERNÁNDEZ, MAXIMILIANO** (2008). *Los Determinantes de la Competitividad Nacional. Análisis y Reflexiones a partir de un marco conceptual*. Ensayo publicado en la Revista Temas de Ciencia y Tecnología, Volumen 12, Número 36, de la Universidad Tecnológica de la Mixteca, México. Disponible en página web: [http://www.utm.mx/edi\\_antteriores/temas036/ENSAYO2-36.pdf](http://www.utm.mx/edi_antteriores/temas036/ENSAYO2-36.pdf)

**GUTIÉRREZ PULIDO, HUMBERTO** (2005). *Calidad Total y Productividad*. Editorial McGrawHil México. Segunda Edición.

**PORTER, MICHAEL** (1995). *Ventaja Competitiva: Creación y Sostenimiento de un Desempeño Superior*. CECSA. México.

**PORTER, MICHAEL** (2000). *Estrategia Competitiva: Técnicas para el Análisis de los Sectores Industriales y de la Competencia*. Compañía Editorial Continental. México.

**SÁNCHEZ, GISELA** (2006). *El Potencial Competitivo de Guatemala, Casos de Éxito de Empresas Guatemaltecas Exitosas*. Programa Nacional de Competitividad (PRONACOM). Guatemala.

**SCHWAB, KLAUS Y PORTER, MICHAEL** (2008). *The Global Competitiveness Report 2008-2009*. World Economic Forum. Suiza. Versión electrónica disponible en: <http://www.weforum.org/documents/gcr0809/index.html>

**SCHWAB, KLAUS** (2009). *The Global Competitiveness Report 2009-2010*. World Economic Forum. Suiza. Versión electrónica disponible en: <http://www.weforum.org/documents/GCR09/index.html>

**WARNER, ANDREW** (2006). *Definición y Evaluación de la Competitividad: Consenso sobre su definición y medición de impacto*. National Bureau of Economic Research Cambridge, Massachusetts y Center for Global Development Washington, D.C. Versión Preliminar disponible en página web: <http://www.eclac.org/mexico/capacidadescomerciales/TallerBasesdeDatosRep.Dom/Documentosyrepresentaciones/2.2Warner.pdf>

**WORLD BANK** (2009). *Doing Business 2010*. Estados Unidos. Versión electrónica disponible en: <http://www.doingbusiness.org/documents/fullreport/2010/DB10-full-report.pdf>

**WORLD BANK** (2008). *Doing Business 2009*. Estados Unidos. Versión electrónica disponible en: [http://www.doingbusiness.org/Documents/FullReport/2009/DB\\_2009\\_English.pdf](http://www.doingbusiness.org/Documents/FullReport/2009/DB_2009_English.pdf)

**KARIM SOFÍA PAZ ABDO**

Ingeniera Química Industrial, postgrado en educación y docencia universitaria. Cursos que ha impartido en la Facultad de Ingeniería URL: Química I, Química II, Propedéutico de Química, Probabilidad y Estadística, Estadística Inferencial, Control Total de Calidad, Gestión de Calidad, Aseguramiento de Calidad, Productividad Total, Fundamentos de economía, Economía, Manufactura de Clase Mundial, Ingeniería de Costos, Contabilidad Gerencial y Tesis II. Universidad Francisco Marroquín: Cursos de Estadística. Ciencias Económicas y Empresariales de la URL: Organización y Métodos e Investigación de Operaciones. Actualmente docente de dedicación completa de la Facultad de Ingeniería. Con experiencia en la industria cosmética, en el área de producción y Costos.