

*UNIVERSIDAD ANDINA SIMON BOLIVAR  
SEDE ECUADOR  
UNIDAD DE GESTION  
MAESTRIA EN DIRECCION DE EMPRESAS*

**GUÍA METODOLÓGICA PARA EL DESARROLLO DE  
PLANES DE COMPETITIVIDAD TERRITORIAL**

Ing. Jacqueline Herrera A.

*Junio 2007*

*Al presentar esta tesis como uno de los requisitos previos para la obtención del grado de magíster de la Universidad Andina Simón Bolívar, autorizo al centro de información o a la biblioteca de la universidad para que haga de esta tesis un documento disponible para su lectura según las normas de la universidad.*

*Estoy de acuerdo en que se realice cualquier copia de esta tesis dentro de las regulaciones de la universidad, siempre y cuando esta reproducción no suponga una ganancia económica potencial.*

*Sin perjuicio de ejercer mi derecho de autor, autorizo a la Universidad Andina Simón Bolívar la publicación de esta tesis, o de parte de ella, por una sola vez dentro de los treinta meses después de su aprobación.*

*Ing. Jacqueline Herrera A.  
Quito, Junio 29, 2007*

*UNIVERSIDAD ANDINA SIMON BOLIVAR  
SEDE ECUADOR  
UNIDAD DE GESTION  
MAESTRIA EN DIRECCION DE EMPRESAS*

**GUÍA METODOLÓGICA PARA EL DESARROLLO DE  
PLANES DE COMPETITIVIDAD TERRITORIAL**

Autor: Ing. Jacqueline Herrera A.

Tutor: Econ. Alfonso Troya

*Quito, Junio 2007*

## **RESUMEN**

La tesis presenta una guía metodológica de cómo desarrollar Planes / Agendas de Competitividad a nivel Territorial, basado en experiencias nacionales e internacionales.

Se inicia con una exposición de temas conceptuales de Competitividad, en general y a nivel Meso, al igual que de Desarrollo Económico Local, como antecedentes del tema de Tesis.

Posteriormente se presenta algunas prácticas de Planes de Competitividad Territorial, haciendo énfasis en los puntos en común de cómo fueron logradas.

Por último, se hace una propuesta metodológica a seguirse para la consecución de una Agenda de Competitividad Local.

## **RESUMEN**

La tesis presenta una guía metodológica de cómo desarrollar Planes / Agendas de Competitividad a nivel Territorial, basado en experiencias nacionales e internacionales.

Se inicia con una exposición de temas conceptuales de Competitividad, en general y a nivel Meso, al igual que de Desarrollo Económico Local, como antecedentes del tema de Tesis.

Posteriormente se presenta algunas prácticas de Planes de Competitividad Territorial, haciendo énfasis en los puntos en común de cómo fueron logradas.

Por último, se hace una propuesta metodológica a seguirse para la consecución de una Agenda de Competitividad Local.

**Dedicatoria:**

A mi esposo por su amor y  
compresión y a mis padres,  
hermanas y Lupita por su respaldo y  
cariño incondicional.

### **Agradecimientos:**

A todos aquellos que me apoyaron en la ejecución de la presente tesis, y de manera muy particular al Ing. Sergio Ochoa por su colaboración y ayuda.

# TABLA DE CONTENIDOS

<b>1. La Nueva economía</b>	
1.1. La Economía Global .....	10
1.2. La era del conocimiento y la mentefactura.....	12
1.3. La era de los cambios rápidos .....	13
1.4. La era de la globalización .....	13
1.5. Ventajas comparativas y Ventajas Competitivas .....	15
<b>2. Competitividad Sistémica</b>	
2.1. ¿Qué es competitividad? .....	18
2.2. Competitividad Sistémica .....	21
2.2.1. Nivel Meta .....	22
2.2.2. Nivel Macro .....	23
2.2.3. Nivel Meso .....	25
2.2.4. Nivel Micro.....	28
2.3. El Nuevo Enfoque .....	28
<b>3. Desarrollo Económico Local</b>	
3.1. Antecedentes .....	30
3.2. Desarrollo Económico Local .....	31
3.3. Objetivos .....	34
3.4. Recursos .....	34
3.5. Agentes .....	37
<b>4. Experiencias de Planes de Competitividad Nacionales e Internacionales</b>	
4.1. Desarrollo Territorial Competitivo en el Ecuador .....	40
4.1.1. Estrategia para el Desarrollo de Territorios Competitivos en el Ecuador.....	41
4.2. Experiencias Internacionales .....	44
4.2.1. Argentina .....	44
4.2.2. Colombia .....	47
4.2.3. Chile.....	49
4.2.4. Bolivia .....	51
4.2.5. Estados Unidos .....	52
4.3. Enfoque Integral: Agendas de Competitividad Territorial .....	53
<b>5. Guía Metodológica para estructuración de Agendas de Competitividad Territorial</b>	
5.1. Introducción .....	58
5.2. Guía Metodológica .....	59
5.2.1. Disparadores de un proceso de competitividad .....	60
5.2.2. Análisis Situación Actual .....	60
5.2.3. Identificación preliminar de actores públicos-privados .....	62
5.2.4. Sensibilización inicial con actores relevantes de la localidad.....	63
5.2.5. Concertación público-privada .....	65
5.2.6. Definición de propuesta preliminar revisada .....	67
5.2.7. Propuesta definitiva .....	68
5.2.8. Presentación a los actores del territorio .....	70
5.3. Notas de la Guía Metodológica .....	71
<b>Conclusiones</b> .....	73
<b>ANEXOS</b> .....	76

## INDICE DE FIGURAS

Figura 1.1: Los tres impulsores de la nueva economía .....	12
Figura 1.2: De la era industrial a la era del conocimiento .....	13
Figura 1.3: El paradigma del nuevo mundo de las empresas del siglo XXI ...	15
Figura 2.1: El modelo de la competitividad sistémica .....	22
Figura 2.2: Relación el PIB per capita e IGC .....	24
Figura 2.3: Índice de Competitividad Provincial 2006-2007 Ecuador .....	27
Figura 3.1: Recursos para el Desarrollo Local .....	35
Figura 3.2: Agentes para el Desarrollo Local .....	37
Figura 3.3: La administración pública en el desarrollo local .....	38

## INDICE DE ANEXOS

FORMATO EXPERIENCIAS NACIONALES E INTERNACIONALES.....	77
FORMATO DE MAPA DE ACTORES REGIONAL.....	78
FORMATO GUIA ENTREVISTA PARA EMPRESARIOS .....	79
FORMATO MATRIZ AGENDA COMPETITIVIDAD PROPUESTA.....	81
FORMATO MATRIZ ACTORES DE LAS MESAS DE TRABAJO .....	82
FORMATO ENCUESTA MESAS DE TRABAJO .....	83
FORMATO CONCLUSIONES - MESA DE TRABAJO .....	85
FORMATO PLAN DE ACCION - MESA DE TRABAJO .....	89
FORMATO LISTA DE ASISTENTES – MESA DE TRABAJO .....	90

## CAPITULO I

### La Nueva Economía

#### 1.1 La Economía Global

La globalización con la apertura de mercados, resultado de la oferta de los servicios de las telecomunicaciones, de información y conocimiento; y los cambios vertiginosos y continuos del mercado, presenta un nuevo paradigma a la economía.

Se ha identificado tres nuevos impulsores del sistema mundial del siglo XXI<sup>1</sup>, que son:

1. La era del conocimiento y de la mentefactura, donde el factor estratégico no reside ya en la mano de obra barata sino en la capacidad de aprender e innovar, detrás de la cual se genera una ventaja competitiva sustentable.
2. La era de los cambios rápidos, donde se señala que, “la única constante es el cambio y lo único cierto es la incertidumbre”<sup>2</sup>, y que hay que “pasar del mundo del *ceteris paribus* (todas las cosas permanecen constantes) al del

---

<sup>1</sup> Villarreal, René y Villarreal, Tania, IFA. LA EMPRESA COMPETITIVA SUSTENTABLE EN LA ERA DEL CAPITAL INTELECTUAL, México, Mc Graw Hill, 2003, p. xv

<sup>2</sup> Ellyard, Peter, LEARNING REVOLUTION, Australia, Melbourne University Press, 1997, p. 39

*mutatis mutandis* (todas las cosas cambian al mismo tiempo)<sup>3</sup> para mantenerse en los mercados internacionales y locales.

3. La era de la globalización de los mercados, que se observan en diferentes contextos: en la producción e inversión, a través de la fábrica “virtual”; en el comercio, a través de los acuerdos de libre comercio; en la información, vía Internet y los servicios provistos por las telecomunicaciones; y en las finanzas, por la gran movilidad de capitales (“dinero electrónico”).

Estos impulsores evidencian que las economías y las empresas deben funcionar de una manera distinta y que se enfrenten a un nuevo reto: **la hipercompetencia global en el mercado local<sup>4</sup>**, basada en el capital intelectual que construye una ventaja competitiva sustentable.<sup>5</sup>

La hipercompetencia global en el mercado local, supone una velocidad de cambio de productos, mercados y tecnologías, ya no sólo en el mercado internacional sino en el nacional también, puesto que por la globalización ya no es necesario pasar las fronteras para competir internacionalmente, la competencia externa está dentro de “mi” territorio.

La figura de a continuación ilustra el nuevo nombre del juego para las naciones, los territorios y las empresas:

---

<sup>3</sup> Villarreal, René y de Villarreal, Rocío, MÉXICO COMPETITIVO 2020, México, Editorial Océano, 2002, p. 99-103

<sup>4</sup> Villarreal, René – Villarreal, Tania, IFA, LA EMPRESA COMPETITIVA SUSTENTABLE EN LA ERA DEL CAPITAL INTELLECTUAL, México, Mc Graw Hill, 2003, p. xvi

<sup>5</sup> **Ventaja competitiva sustentable (VCS)**: La capacidad y velocidad de la empresa para mejorar su posición relativa en la hipercompetencia global, reduciendo la brecha de la competitividad del que va adelante y ampliándola con el que va atrás.

**FIGURA 1.1: Los tres impulsores de la nueva economía**

Fuente: Centro de Capital Intelectual y Competitividad - CECIC



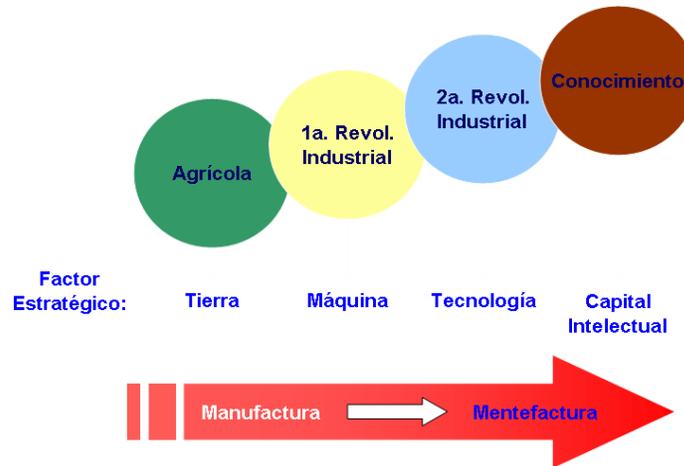
## 1.2 La era del conocimiento y la mentefactura

El mundo está pasando de la era industrial a la era del conocimiento, donde los factores generadores de competitividad, han ido cambiando de acuerdo a la era; así tenemos, que en la era agrícola, fue la tierra; en la primera Revolución Industrial, la máquina; en la segunda Revolución Industrial, la tecnología y desde los años 90, es el capital intelectual el que genera la ventaja competitiva sustentable.

El capital intelectual se forma cuando se logra transformar la información en conocimiento y se lo aplica a la innovación.

## FIGURA 1.2: De la era industrial a la era del conocimiento

Fuente: Hubert Saint-Onge, Presentación Capital Intelectual, Toronto, Canadá



### 1.3 La era de los cambios rápidos

Hoy en día puede suceder que las ventajas que tiene a una compañía como líder sean temporales; si la empresa no aprende, responde e innova más rápido que su competencia, se hará cada vez más difícil mantener esta ventaja como competitiva, sustentable y sostenible en el tiempo.

### 1.4 La era de la globalización

Con la globalización las empresas de cualquier ciudad son globales y compiten con todas las presentes a nivel mundial, en cuatro ámbitos:<sup>6</sup>

<sup>6</sup> Villarreal, René – Villarreal, Tania, IFA, LA EMPRESA COMPETITIVA SUSTENTABLE EN LA ERA DEL CAPITAL INTELECTUAL, México, Mc Graw Hill, 2003, p. xviii

1. En la producción: las partes de un producto se hacen en varias partes del mundo, por lo tanto ese producto se hace en todo el mundo, no existe un lugar físico donde se los fabrique.
2. En la comercialización: la misma que se ha acrecentado por los acuerdos de libre comercio.
3. En la información: El conocimiento en un mundo globalizado funciona como materia prima, éste se ha hecho más accesible por el Internet y las nuevas tecnologías de telecomunicaciones.
4. En el financiero, a través de la movilidad de dinero electrónico en grandes cantidades, entre países.

Luego de haber revisado los nuevos impulsores de la economía, se concluye que para mantenerse en esta realidad, es necesario velocidad de respuesta y la suficiente flexibilidad para poder reaccionar a los cambios que se dan en el mercado, lo que obviamente implica tener una visión de futuro, en la que se analice varios escenarios posibles.

A continuación, se puede observar en la figura, los cambios del paradigma de la nueva economía del siglo XXI:

**FIGURA 1.3: El paradigma del nuevo mundo de las empresas del siglo XXI**

Fuente: Rene y Rocío Villarreal, México Competitivo 2020

Vieja Economía		Nueva Economía
• <u>Producción masiva estandarizada</u> economía de escala de producción y mínimo costo	<i>Paradigma de manufactura y marketing</i>	• <u>Producción flexible y personalizada:</u> economías de variedad y producto-servicio-solución integral al cliente.
✓ Producto: uniforme y estandarizado ✓ Ciclo vida del producto: larga ✓ Precio: Costo por unidad + margen de utilidad.	<i>Marketing</i>	✓ Variable y personalizado ✓ Vida corta del producto ✓ Precio + valor percibido por el cliente
<b>Competencia Darwinista</b> Competencia tradicional entre empresa vía precio-calidad. Maximizar participación en el mercado (market-share).	<i>Competencia de Mercado</i>	Competencia cooperativa vía alianzas estratégicas: competidores, cliente y proveedores. Se busca la participación en el mercado y los clientes más rentables ( customer share)
Dotación de Factores: Mano de Obra Barata	<i>Fuente de Ventaja Competitiva</i>	Innovación y Aprendizaje vía Capital Intelectual: Mano de Obra Productiva
Organización con Calidad <b>CENTROS DE CALIDAD</b>	<i>Tipo de Organización</i>	Organización Inteligente <b>CENTROS DE INNOVACION</b>

### 1.5 Ventajas comparativas y ventajas competitivas

El concepto de competitividad es utilizado de manera muy generalizada, esto puede provocar una confusión en su significado. La competitividad, además, se aplica en diversos contextos y áreas, lo que puede confundir aún más para tener un concepto claro; así, entre los factores que se deben considerar para obtener una acepción cierta de competitividad se tiene:

- Los distintos enfoques en los que se emplea: económico, social, cultural (y se los utiliza para definirla y analizarla)
- Los distintos niveles (meta, macro, meso y micro) a los que se aplica
- La variedad de indicadores utilizados para medirla

- La multitud de factores que inciden sobre la misma

Adicionalmente, se confunde productividad con competitividad; no se tiene claro la diferencia entre ventaja comparativa y ventaja competitiva, entre otras.

Estos aspectos serán abordados en el presente trabajo, en éste y los siguientes capítulos.

Así, se iniciará definiendo las **ventajas comparativas** que son de carácter estático y que están siendo sustituidas por las **ventajas competitivas** de carácter dinámico, basadas en la introducción de innovaciones tecnológicas, de gestión, en la incorporación de información y conocimiento y, en la calidad de los recursos humanos involucrados.

- La **Ventaja comparativa**, es la que se obtiene por disponibilidad de factores o la que se deriva de costos o los clásicos del comercio internacional. Ejemplos: disponibilidad de materias primas, costo de insumos, cercanía a puertos, etc..<sup>7</sup>
- La **Ventaja competitiva**, es la que se construye con habilidades particulares, no descansa en los bajos costos de la mano de obra o de la disponibilidad de recursos naturales o de tasas de interés bajas, sino en la captación de tecnología, creación de marcas, atracción de mercados, equipos de trabajo de alto rendimiento, entre otras.

---

<sup>7</sup> Centro de Estudios de Competitividad, EL CONCEPTO DE COMPETITIVIDAD SISTEMICA, México, Instituto Tecnológico Autónomo de México - ITAM, 2003, pp 5-6

Las ventajas competitivas adicionalmente, tienen diferentes estratos y pueden ser analizadas desde estas ópticas:<sup>8</sup>

- a) **Ventaja competitiva básica**, es la ventaja que se obtiene a través de mejoras en costo, servicio y utilización de normas de calidad internacional. Es el boleto de entrada a los mercados internacionales, es decir la condición básica para competir en mercados globalizados ya abiertos.
  
- b) **Ventaja competitiva revelada**, que es aquella que se consigue cuando se iguala lo que competencia hace, asegurando así que el producto, compañía o país esté posicionado en el mercado internacional. Esta ventaja puede ser superada por la competencia en cualquier momento.
  
- c) **Ventaja competitiva sustentable (VCS)**, es aquella que se consigue cuando se ha acortado la brecha con el mejor o se es el mejor, y la distancia con el siguiente es amplia, por lo tanto, la VCS debe mantener esta visión tridimensional.

---

<sup>8</sup> Villarreal, René – de Villarreal, Rocío, MEXICO COMPETITIVO 2020, México, Editorial Océano, 2002, p. 105-108

## CAPITULO II

### Competitividad Sistémica

#### 2.1 ¿Qué es competitividad?

La palabra “competitividad” se ha vuelto, hoy en día, una de las palabras más utilizadas en varios de los escenarios políticos y económicos de las naciones y de las ciudades, alrededor del mundo.

Se han presentado varios tipos de acepciones como, por ejemplo:

*...“La competitividad es la capacidad para sostener e incrementar la participación en los mercados internacionales, con una elevación paralela del nivel de vida de la población”...*

*Michael Porter*

O,

*...“La competitividad es la capacidad con la que cuenta un país para poder ofertar productos y servicios en los mercados internacionales de una manera sostenible e incremental”*

*Agenda Ecuador Compite*

Es necesario aclarar que la competitividad de una nación o un territorio, no es un fin, es un medio que permite mejorar el nivel de las personas que viven en esa área.

Alberto Levy, especialista argentino en marketing, menciona que el paradigma tradicional del sistema capitalista, relacionado a las empresas, es obtener rentabilidad, indiferentemente de los entornos sociales y políticos en los cuales se desarrolla su gestión.<sup>1</sup>

En la definición de estrategias empresariales, Levy hace una exposición de dos paradigmas, el primero es el Paradigma del Empresario, que explica que el propósito de la actividad empresarial es la Creación de Valor Económico, que busca el aumento del retorno sobre la inversión y la maximización del valor del patrimonio.

El "Segundo Paradigma" es el de la Creación de Valor Social, que expresa la búsqueda de inclusión social en todos los niveles, la lucha contra el hambre y la pobreza. Este segundo paradigma es propio de las ONGs, Fundaciones y del Sector Público.

Estos supuestamente enfrentados paradigmas, hoy confluyen, puesto que las empresas no pueden construir su propia destrucción, pues implica la eliminación de sus mercados, medio de su viabilidad económica.

La competitividad "extrema" y tradicional en las empresas hace que las ventajas competitivas de cualquier producto sean cada vez más fugaces. La

---

<sup>1</sup> Levy, Alberto, LIDERANDO EN EL INFIERNO. COMPETITIVIDAD, EMPRESAS, CLUSTERS Y CIUDADES, Argentina, Editorial Paidós, 2005, p. 18

ventaja más sostenible es el servicio, el mismo que depende de la gente de la empresa, la que comparte la misión y visión de la empresa.

Se debe apuntar a “- Bienestar afuera y alineamiento adentro-”. La Creación de Valor Económico requiere la Creación de Valor Social.”<sup>2</sup>

Por otro lado, si “las ONGs no se preocupan de su eficiencia, de su efectividad, de sus procesos gerenciales y de su economía, no creo que sigan existiendo filántropos dispuestos a la dilapidación sin control.” La Creación de Valor Social requiere la Creación de Valor Económico”.<sup>3</sup>

De esta forma, nace el tercer paradigma que es el de la Creación de Valor Sostenible. Este resulta de la interacción sistémica y sistemática de los otros dos paradigmas.

Con estos antecedentes, el concepto de competitividad que se manejará en este trabajo es:

*La competitividad es la capacidad de los países y de las empresas para crear bienes y servicios capaces de competir local e internacionalmente, de manera sostenida, con la finalidad de mejorar el nivel de vida de las personas.*

---

<sup>2</sup> Levy, Alberto, LIDERANDO EN EL INFIERNO. COMPETITIVIDAD, EMPRESAS, CLUSTERS Y CIUDADES, Argentina, Editorial Paidós, 2005, p. 21

<sup>3</sup> Idem, p. 22

## 2.2 Competitividad Sistémica

Se ha reconocido que las acciones en pro de la competitividad deben ser el resultado de acuerdos de la sociedad, que involucren actores relevantes públicos, privados, universidad y otros de la sociedad.

“La competitividad de un país debe sustentarse en acuerdos sociales. Así, la competitividad sistémica se basa en un concepto multidimensional de conducción que incluye competencia, diálogo y toma conjunta de decisiones, en donde se entrelazan los principales grupos de actores”<sup>4</sup>

Hillebrand menciona que el desarrollo rápido de ventajas competitivas en una nación se consigue a través del esfuerzo colectivo de empresas, organismos sociales, asociaciones privadas y el gobierno.<sup>5</sup>

De esta forma la competitividad adquiere un enfoque sistémico y multidimensional, que no es el resultado de acciones unidimensionales tales como, sólo la eficiencia en el uso de los factores como lo mencionara en sus inicios Porter, o sólo la estabilidad macroeconómica, o la fuerte institucionalidad, etc.

---

<sup>4</sup> Esser, Klaus; Hillebrand, Wolfgang; Messner, Dirk, COMPETITIVIDAD SISTEMICA: NUEVO DESAFIO PARA LAS EMPRESAS Y LA POLITICA, Caracas, Editorial Nueva Sociedad, 1999, pp. 70-71

<sup>5</sup> Hillebrand, Wolfgang, INDUSTRIALIZACION Y TECNOLOGIA, Berlín, Instituto Alemán de Desarrollo - IAD Estudios e Informes, 1991, p .60

Se ha concluido entonces, que la competitividad se obtiene como resultado de la sinergia de acciones simultáneas en el ámbito meta, macro, meso y micro<sup>6</sup>:

**FIGURA 2.1: El modelo de la competitividad sistémica**

Fuente: Citado en presentación del Consejo Nacional de Competitividad - CNC



Los países más competitivos tienen estructuras sólidas en cada nivel.

### 2.2.1 Nivel Meta

Se refiere a las estructuras a nivel de sociedad, es importante que éstas tengan una elevada capacidad de articular intereses y esfuerzos para satisfacer sus requerimientos. Por otro lado, tiene que ver con el nivel de respuesta de la sociedad para aceptar cambios, innovar y emprender acciones de ajuste

<sup>6</sup> Esser, Klaus; Hillebrand, Wolfgang; Messner, Dirk, COMPETITIVIDAD SISTEMICA: NUEVO DESAFIO PARA LAS EMPRESAS Y LA POLITICA, Caracas, Editorial Nueva Sociedad, 1999, pp 16-18

cuando se requieran. Se habla en este contexto de los valores del conglomerado de personas al que se haga mención, de un país, de una región, de una provincia, o de una ciudad.

“El contexto histórico-cultural específico puede frenar el crecimiento, la competencia y el desarrollo o, por el contrario, favorecerlos si la sociedad elimina sus autobloqueos económicos y de poder”<sup>7</sup>

En este nivel es necesario ciertos consensos como definir una orientación del territorio a medio y largo plazo, con institucionalidades fuertes en el Estado, en el sector privado y organizaciones sociales, donde cada uno cumpla su rol: un Estado autónomo, y empresas y organizaciones con capacidad de cooperar entre sí.

### **2.2.2 Nivel Macro**

Asegurar una estabilidad macroeconómica es indiscutiblemente necesario cuando hablamos de competitividad.

Podemos ver a través del siguiente gráfico, la relación que existe entre el PIB per cápita (PPC) y el nivel de competitividad, medido por el World Economic Forum en el 2005, y se puede observar que mientras más alto el PPC, mejor nivel de competitividad tienen los países:

---

<sup>7</sup> Esser, Klaus, LIBERTAD DE ACCION NACIONAL A TRAVES DE LA COMPETITIVIDAD SISTEMICA, Berlín, IAD Estudios e Informes, 1995, p. 11



Y en lo relacionado al equilibrio en el comercio exterior: controlar la balanza comercial, políticas para promocionar productos y atraer inversión, promover una competencia sin abusos de grupos de poder, etc.

La estabilización en el contexto macroeconómico debe apoyarse no sólo en políticas fiscales y presupuestarias, sino también en la monetaria y cambiaria.

Se debe tomar en cuenta que, el ajuste de estas medidas involucra consigo altos costos, y “ganadores y perdedores”, los mismos que pueden generar conflictos, con la respectiva consecuencia en la arena de la política interna.<sup>9</sup>

### **2.2.3 Nivel Meso**

A nivel meso se trabaja tanto en la industria como en la región, sobre los objetivos de lograr la asociatividad entre las empresas, generar políticas de investigación e innovación tecnología y lograr una participación con roles claros de todas las organizaciones de un territorio: Gobierno, Cámaras de la producción, cuerpo colegiados, organismos no-gubernamentales, universidades, que favorezcan su organización y control social.

La innovación es el resultado de la acumulación de conocimiento y de procesos de aprendizaje dentro de las empresas, que normalmente son muy difíciles de transferir y son los que van generando ventajas competitivas, esto no sólo

---

<sup>9</sup> Esser, Klaus; Hillebrand, Wolfgang; Messner, Dirk, COMPETITIVIDAD SISTEMICA: NUEVO DESAFIO PARA LAS EMPRESAS Y LA POLITICA, Caracas, Editorial Nueva Sociedad, 1999, pp 42-44

sucede en las compañías, cadenas o clusters<sup>10</sup>, sino en las regiones y las naciones, **no son fáciles de imitar**; por lo que, es necesario estructurar una agenda de competitividad particularizada para cada territorio que atienda la vocación y cultura de la región.

En este nivel, además del desarrollo de *infraestructura física* como son el transporte, puertos, vías, sistemas de abastecimiento, eliminación de residuos, etc.; se debe desarrollar *infraestructuras inmateriales* como por ejemplo, sistemas educativos acordes a la vocación del territorio.

Así mismo, en el nivel meso, son importantes las políticas de comercio exterior: nuevos mercados, estrategias de penetración de productos, etc.; además, de acceso a financiamiento en la región; y políticas ambientales, que impidan que estos costos se descarguen sobre la sociedad. No menos importantes son las políticas de soporte a cluster en las regiones o territorios.

Por otro lado, se debe tomar muy en cuenta el tema de descentralización. La descentralización no significa únicamente la delegación de responsabilidades a niveles jerárquicos locales, peor aún una desconexión con el Estado nacional o de relaciones intra-regionales, la idea no es abolir una "dirección", sino incrementar las capacidades "inteligentes" -no paralizantes- de control, y definir

---

<sup>10</sup> **Cluster:** Se darán dos definiciones:

"Son agrupaciones de empresas de diferentes industrias bien definidas, que tiene el objetivo de acceder a nuevos mercados y desarrollar oportunidades de negocio mediante la nivelación de sus recursos y por ende, de sus competencias."

"Es un modelo de desarrollo regional que busca consolidar las fortalezas de los sectores industriales y de servicios más característicos de una región y promover un crecimiento económico sostenido. "

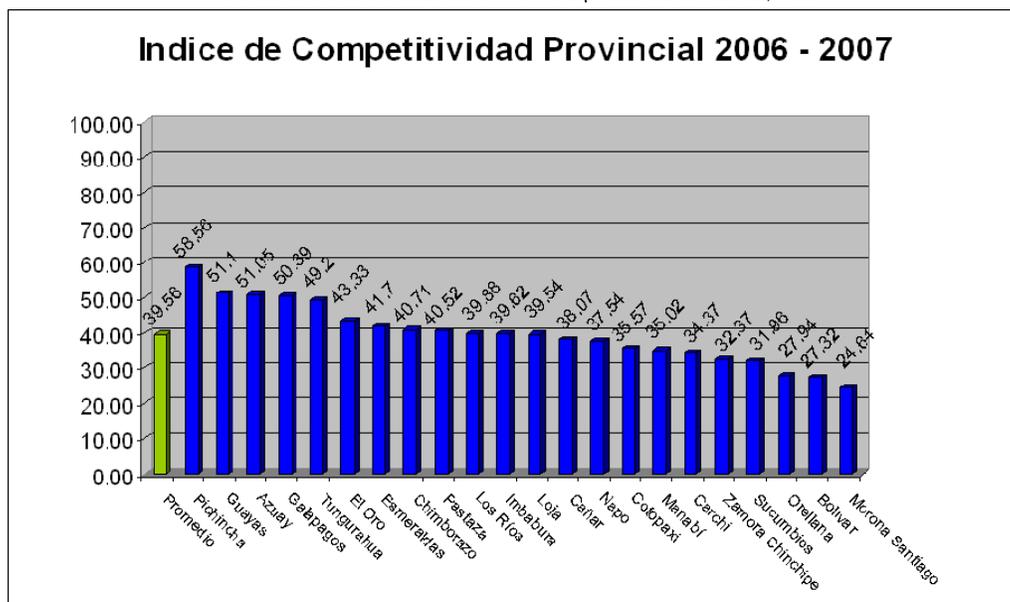
los nuevos roles del Estado Central en cohesionar estas agendas en una estrategia nacional y generar “retroacciones” productivas entre localidades.

A nivel meso-político el fomento apunta a fortalecer a los “más fuertes de su territorio”, con la finalidad de crear centros industriales que puedan ser imitados por otros menos desarrollados, como ha sucedido en los países con altos niveles de competitividad.

Los índices de competitividad provincial del Ecuador 2006-2007, presentado por el Consejo de Competitividad del Ecuador, se muestran a continuación:

**FIGURA 2.3: Índice de Competitividad Provincial 2006-2007 Ecuador**

Fuente: Sistema de Indicadores de Competitividad Provincial, CNPC



Estos valores fueron calculados a través de la medición de indicadores duros y de percepción, en áreas estratégicas horizontales como: Infraestructura; Gestión de Gobierno e Instituciones; Capital Humano y Empleo; Apertura

Comercial; Seguridad Jurídica; Recursos Naturales y Gestión Ambiental; Desarrollo Empresarial; Aglomeración y Urbanización; Acceso a Financiamiento; Innovación, Ciencia y Tecnología y Desempeño económico; en cada provincia.

#### **2.2.4 Nivel Micro**

Son los factores internos a la empresa que deben desarrollarse para generar ventajas competitivas, como son incorporar tecnología en los procesos de manufactura; tener una organización eficiente, eficaz y flexible, capaz de responder a la demanda a una mejor velocidad que sus competidores; tener capacidad de asociarse en cadenas productivas que beneficien el nivel de respuesta al cliente en cantidad y calidad, y que refuercen y multipliquen la labor de cada empresa; además, de tener una política que premie la innovación, entre otras.

A este nivel se han definido estrategias genéricas que mantienen los negocios en el mercado: Liderazgo en costos, Diferenciación y Nicho específico.<sup>11</sup>

### **2.3 El nuevo enfoque**

Con lo expuesto, para enfrentar el reto de la hipercompetencia global es necesario un modelo de competitividad sistémica, que permita desarrollar de la manera sostenida y sustentable una empresa-cluster-territorio-nación.

---

<sup>11</sup> Porter, Michael, LA VENTAJA COMPETITIVA, México, CECSA, 2004, pp 10-21

Este modelo tiene las siguientes características:<sup>12</sup>

- **Sistémico**, es decir que se afectan entre los diferentes niveles de los que está compuesto: el meta al macro, el meso al macro, el meta al micro, etc;
- **Holístico**, a todos los niveles;
- **Tiene una visión a largo plazo y acciones a corto plazo**; con esto se asegura sostenibilidad y sustentabilidad; e,
- Incorpora la **definición de políticas públicas** tanto a nivel nacional como regional, involucrando vocación, cultura y visión del territorio.

---

<sup>12</sup> Villarreal, René y Villarreal, Tania, IFA, LA EMPRESA COMPETITIVA SUSTENTABLE EN LA ERA DEL CAPITAL INTELECTUAL, México, Mc Graw Hill, 2003, pp 90-91

## CAPITULO III

### DESARROLLO ECONOMICO LOCAL

#### **3.1 Antecedentes: Globalización y Desarrollo Económico Local**

Los retos actuales que ha impuesto el cambio estructural, en el contexto de la globalización económica, requieren además de nuevas políticas macroeconómicas, estrategias específicas de desarrollo productivo y empresarial de ámbito territorial, no concentrado y polarizado en las grandes empresas y zonas urbanas.

Para hablar de desarrollo de una nación, no es suficiente la estabilidad macroeconómica o la mejora de esos índices o la reducción de la brecha entre lo territorial y lo regional con lo nacional, ahora es necesario pensar en un nuevo espacio económico: el territorio, y no como un instrumento más del proceso económico sino como un actor clave del desarrollo nacional.<sup>1</sup>

El desarrollo económico local establece “formas de ajuste flexible al cambio estructural, el cual no puede reducirse únicamente al logro de los equilibrios macroeconómicos y la identificación de algunos nichos de mercado

---

<sup>1</sup> Enríquez, Alberto, DESARROLLO ECONOMICO LOCAL (material entregado en conferencia electrónica), El Salvador, Fundación Nacional para el Desarrollo, 2001, pp. 2-5

internacional, por muy importantes que sean<sup>2</sup>. El mundo, su gente y funcionamiento es más que las corporaciones transnacionales.

El territorio, no se ajusta pasivamente a los cambios que se generan en los contextos nacionales o internacionales, lo hace articulando su historia, su cultura, su vocación y su economía, de ahí que las políticas de desarrollo local deben responder a las particularidades del territorio.

Por esto, se debe reconocer la importancia de poseer una política territorial, que fortalezca la base empresarial local con innovación tecnológica, recursos humanos calificados y que involucre procesos de concertación de los diferentes actores locales, que de una visión a largo plazo del territorio.

De esta manera se puede conocer y utilizar de manera racional los recursos naturales, humanos, culturales, económicos, ambientales de los diferentes territorios.

### **3.2 Desarrollo Económico Local**

La Innovación Tecnológica está casi siempre en el origen de las revoluciones de los procesos productivos, supone entre otros, modificaciones en los sistemas de fabricación (impactos sobre productividad y costos), mayor variedad de productos y servicios, mejores niveles de calidad, mejores

---

<sup>2</sup> Alburquerque, Francisco, DESARROLLO ECONÓMICO LOCAL EN EUROPA Y AMÉRICA LATINA, Madrid, Consejo Superior de Investigaciones Científicas, 1999, pp 11-12

sistemas de transporte y comunicaciones, los mismos que confluyen cambiando el mercado e incrementando la demanda.

Sin embargo, las innovaciones requieren mejoras gerenciales y organizativas de las empresas y de la administración pública, así como diferentes tipos de relaciones entre los agentes socioeconómicos e institucionales. En algunas ocasiones pueden ser una condición previa para la introducción de dichas mejoras.

Para las mejoras organizacionales, es también necesario nuevas prácticas que involucren creatividad, como pueden ser, tener políticas que premien ideas nuevas que generan valor agregado para el cliente, explorar nuevos mercados, revitalizar sectores maduros, entre otros.

“El éxito competitivo no depende tanto de la adquisición de nuevas máquinas, como de las mejoras organizativas y de los cambios sociales y culturales, que permitan la instalación de redes de comunicación capaces de aunar esfuerzos y desarrollar sinergias positivas.”<sup>3</sup>

En lo relacionado a los Gobiernos locales, estos deben asumir un protagonismo diferente al tradicional, que es el de liderazgo, para ello es necesario su fortalecimiento y el de los procesos de descentralización, no sólo en el sentido de asumir nuevas competencias, sino en definir claramente el nuevo rol que tendrá el gobierno.

---

<sup>3</sup> Alburquerque, Francisco, EL ENFOQUE DEL DESARROLLO ECONOMICO LOCAL, Argentina, OIT, 2004, p 3.

En este proceso, un elemento central es el “empoderamiento” de los agentes y actores locales como protagonistas de su propio desarrollo.<sup>4</sup> Para lograrlo, se debe alcanzar una buena articulación productiva, la misma que debido a la heterogeneidad de necesidades y situaciones, requerirá adaptaciones sociales, culturales e institucionales.

Es en este marco, surge la necesidad de adoptar por una estrategia de desarrollo que incluya innovaciones tecnológicas, empresariales, gubernamentales y de interrelación, en los ámbitos local y regional.

El compromiso más relevante es un “desarrollo más equilibrado territorialmente”, donde se potencie las comunidades locales; se cambie el control de las clases dominantes, por un control de dotación de una atmósfera local de creatividad y emprendimiento, que responda a las necesidades de la sociedad civil, locales y regionales.

De esta forma, el desarrollo económico local es un proceso organizado, planificado y concertado que potencia las fuentes de riqueza y los recursos endógenos de las localidades, con la finalidad de lograr el bienestar de su población, a través de la dinamización y la búsqueda de competitividad de la economía local y creando condiciones para un desarrollo efectivo y equilibrado de sus regiones.<sup>5</sup>

---

<sup>4</sup> García Rodríguez, José-Leon, INSTRUMENTO PARA EL DESARROLLO LOCAL: TERRITORIO Y DESARROLLO LOCAL EN CANARIAS, , Santa Cruz de Tenerife, Delta Publicaciones, 1999, pp 34-37

<sup>5</sup> ILPES, MANUAL DE DESARROLLO LOCAL, Chile, CEPAL, 1998, pp. 12-13

### **3.3 Objetivos**

El Desarrollo Económico Local tienen varios objetivos, los tres principales se refieren a:

- a) Mejora y transformación del sistema productivo local
- b) Aumento de la producción
- c) Mejora del nivel de vida y empleo de su gente

Dada la diversidad de los territorios, los objetivos específicos van a ser diferentes, puesto que dependerán de los sectores de la producción dominantes, de las conexiones internas y externas, y del potencial interno de la localidad.

### **3.4 Recursos**

El tema de recursos es un tema bastante amplio, que involucra desde elementos físicos y recursos humanos hasta aspectos socio-culturales.

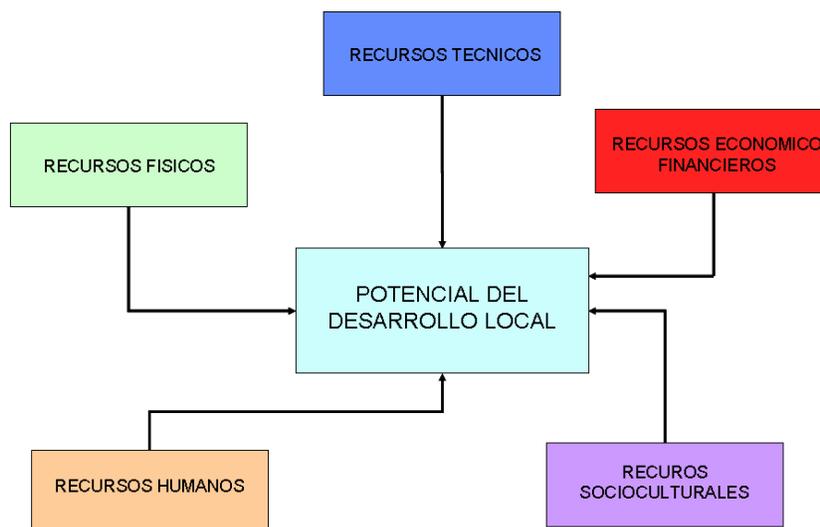
La existencia de recursos no es la única condición para generar desarrollo; sin embargo es imprescindible; pero debe considerarse que su mal uso o explotación, no llevará necesariamente a condiciones favorables.

El papel que juega los recursos humanos es vital, puesto que es su capacidad e iniciativa el que permitirá el desarrollo adecuado del potencial del territorio.

El siguiente gráfico resume los recursos para el desarrollo local:

**FIGURA 3.1: Recursos para el Desarrollo Local**

Fuente: Manual de Desarrollo Local, ILPES-CEPAL



- a) Recursos Físicos, en los que se debe analizar durabilidad, umbral de servicio deseado vs. utilizado y la complementariedad o interdependencia entre ellos<sup>6</sup>. Aquí se encuentran: transporte, telecomunicaciones, abastecimiento de energía, manejo ambiental, educación, salud, sanidad, servicios urbanos, servicios sociales, cultura.
- b) Recursos Humanos, con una gestión en doble sentido, tanto como objeto y como sujeto del desarrollo y de la utilización de tecnología.<sup>7</sup> Tiene relación con este tema, la calidad del recurso humano, el desarrollo de capacidades,

<sup>6</sup> Araujo, Lázaro, EL PAPEL DE LAS INFRAESTRUCTURAS EN EL DESARROLLO REGIONAL, Madrid, Ministerio de Economía de Madrid, 1991, p 471.

<sup>7</sup> Baillo Ruiz, Valeriano, LA FORMACION DE LOS RECURSOS HUMANOS COMO FACTOR DE LA COMPETITIVIDAD, Madrid, Presentación en "Experiencias de colaboración interempresarial a escala local"; 1992, pp 18-19

la formación, las necesidades del territorio y la oferta de programas educativos.

- c) Recursos Económicos-Financieros: que tiene relación con los instrumentos financieros, políticas de creación de empresas, acceso a capital; de manera que se apoye la creación y desarrollo de bienes y servicios, es decir de riqueza, que garanticen el crecimiento del territorio y la generación de empleo.
  
- d) Recursos Técnicos: que se refiere a la capacidad y velocidad de incorporación y generación de nuevas tecnologías en los entornos: socio-cultural (hogar electrónico); en el sistema productivo; en el mercado laboral (productividad laboral, nuevos puestos, nuevas cualificaciones) y en el territorio (localización, universidades, tejido empresarial, red de telecomunicaciones)<sup>8</sup>
  
- e) Recursos Socioculturales: este es un elemento al que todavía no se le da la importancia que debiera; pero que puede acelerar o frenar o hasta paralizar un esquema de desarrollo socio-económico.<sup>9</sup> Dentro de esta categoría están las normas y valores, la memoria colectiva, tradiciones, nivel de convivencia social, existencia de líderes, de élites, grado de violencia, aceptación-rechazo a nuevos productos, nivel de participación ciudadana etc.

---

<sup>8</sup> ILPES, MANUAL DE DESARROLLO LOCAL, Chile, CEPAL, 1998, pp. 49-50

<sup>9</sup> Carpintero, J, LA CULTURA EN LA CIUDAD, Santa Cruz de Tenerife, Simposio organizado por el Ayuntamiento de Santa Cruz de Tenerife, 1991, p 11.

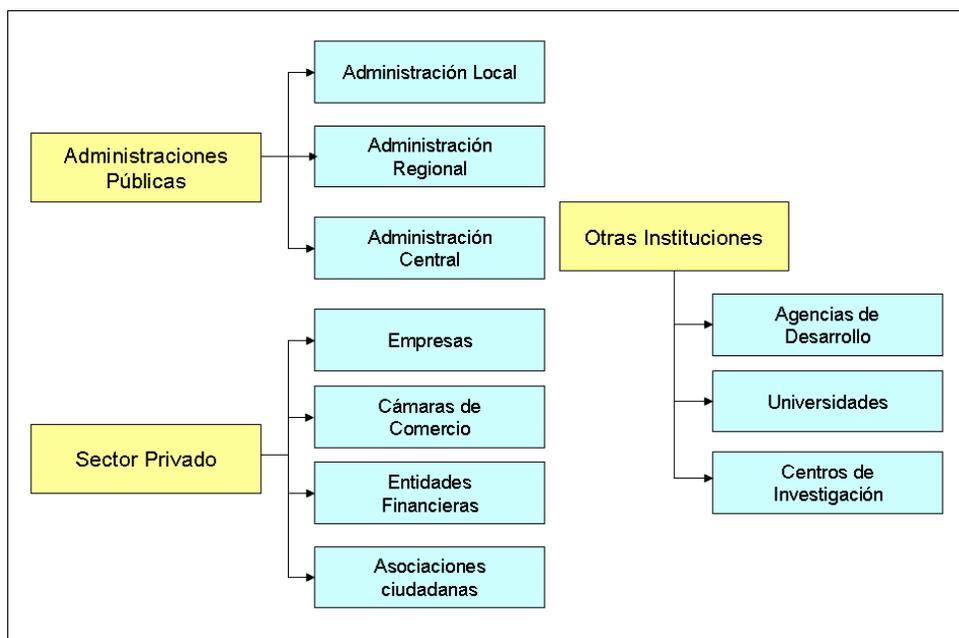
### 3.5 Agentes

Puesto que el desarrollo local busca el progreso integral de su territorio, sus acciones serán pluridimensionales, es decir que incorporarán las iniciativas que nazcan de todos sus agentes de desarrollo.<sup>10</sup>

En este sentido, no son los únicos actores los gobiernos locales u organizaciones públicas, sino también el sector privado y otras instituciones importantes como las universidades y los organismos de desarrollo local, como se muestra en el gráfico siguiente:

**FIGURA 3.2: Agentes para el Desarrollo Local**

Fuente: Manual de Desarrollo Local, ILPES-CEPAL



Se requiere un proceso de conscientización y educación sobre las capacidades de los actores, así como la interdependencia entre ellas.

<sup>10</sup> Vázquez Barquero, DESARROLLO LOCAL. UNA ESTRATEGIA DE CREACION DE EMPLEO, Madrid, Edición Pirámide, 1990, p 134.

El cuadro de a continuación resume las principales funciones de la administración pública:

**FIGURA 3.3: La administración pública en el desarrollo local**

Fuente: Manual de Desarrollo Local, ILPES

ADMINISTRACION PUBLICA	Administración Local	Administración Regional	Administración Central
Objetivo General	IMPULSO	APOYO	ACOMPANAMIENTO
<b>Función</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Planteamiento y desarrollo de la estrategia de desarrollo</li> <li>• Gestión y Ejecución del programa</li> <li>• Coordinación de las políticas y los recursos locales</li> <li>• Movilización de los agentes y del potencial endógeno de la zona</li> <li>• Búsqueda de la concertación y el consenso a través de la conscientización</li> <li>• Asistencia y asesoramiento</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Establecer un programa integral de desarrollo para el conjunto de la región</li> <li>• Instrumentar las acciones de apoyo necesarias para impulsar los diferentes desarrollos locales</li> <li>• Suministrar recursos de su competencia, para el desarrollo local</li> <li>• Actuar como intermediario entre el nivel local y el estatal</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fijación de la estrategia de desarrollo a nivel estatal y definición de objetivos generales</li> <li>• Coordinación con las diferentes administraciones</li> <li>• Ayuda financiera</li> <li>• Dotación de infraestructura</li> <li>• Establecimiento del marco legal de actuación</li> </ul>

Entre las funciones de las Agencias de Desarrollo están<sup>11</sup>:

- a) Diagnóstico e identificación de las fortalezas y debilidades de la zona
- b) Promoción de actividades económicas (empleo)
- c) Apoyo y asesoramiento técnico
- d) Estimulación a la participación mancomunada de los actores del territorio
- e) Marketing del entorno local

El sector privado como el agente generador de riqueza, quien es al final el que compete en el mercado, debe procurar la producción de bienes y servicio con

<sup>11</sup> ILPES, MANUAL DE DESARROLLO LOCAL, Chile, CEPAL, 1998, p 91

valor agregado, utilizar estrategias y tecnologías que lo mantengan competitivo, tener sistemas de gestión empresarial innovadores y asegurarse los mejores niveles de formación de las personas en su interior.

La Universidad y los Centros de Investigación, deben también insertarse en la localidad, al ser estos la fuente de conocimiento del territorio, son el principal eje de investigación de productos novedosos, mercados inexplorados, oferta académica, laboratorios, etc.

**CAPITULO IV**  
**Experiencias de Planes de Competitividad**  
**Nacionales e Internacionales**

**4.1 Desarrollo Territorial Competitivo en el Ecuador**

El Consejo Nacional para la Reactivación de la Producción y la Competitividad – CNPC, institución perteneciente al gobierno ecuatoriano, basa la implementación de políticas y acciones para desarrollar Territorios Competitivos, en un programa específico que se denomina Estrategia para el Desarrollo de Territorios Competitivos.

Este se fundamenta, por un lado en el conocimiento del potencial provincial/cantonal y por otro, en la determinación de la situación competitiva de la provincia o cantón, para lo que utiliza indicadores desagregados a nivel territorial de instituciones oficiales que manejan datos estadísticos y aquellos levantados por el CNPC en las provincias del Ecuador, y posteriormente tabulados en el modelo desarrollado para su Sistema de Indicadores de Competitividad Provincial.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> [www.indicadorescompetitividad.gov.ec](http://www.indicadorescompetitividad.gov.ec), Consejo Nacional para la Reactivación de la Producción y la Competitividad - CNPC

#### **4.1.1 Estrategias para el Desarrollo de Territorios Competitivos en el Ecuador<sup>2</sup>**

El Programa de Territorios Competitivos menciona que, considerando los diferentes niveles de desarrollo de cada provincia y/o cantón en el Ecuador se ejecutarán las estrategias, lo que significa que no necesariamente se aplicarán todas las estrategias en cada territorio, y que éstas van desde acciones básicas, hasta muy sofisticadas que utilizan los nuevos principios de organización económica territorial.<sup>3</sup>

En los territorios menos favorecidos se implementan acciones en doble sentido: se valoricen los recursos existentes en términos de mercado y se busca agregar valor a la oferta productiva o desarrollar nuevos productos. Se desarrollará una política para generar cadenas de valor, y se promociona externamente el territorio para hacerlo visible comercialmente y atractivo para las inversiones.

En todos los casos, el éxito de las acciones depende de las capacidades de cada territorio, ya que es, desde el propio conocimiento como se desarrolla los recursos reales y potenciales, se utiliza las fortalezas, se combate las debilidades y surgen las respuestas a estos desafíos.

---

<sup>2</sup> Ochoa, Sergio, ESTRATEGIA PARA EL DESARROLLO DE TERRITORIOS COMPETITIVOS, Quito, Consejo Nacional de Competitividad – CNC, 2004, pp 15-19

<sup>3</sup> Ibid (S. Ochoa, Estrategia para el Desarrollo de Territorios Competitivos) , p. 15-19

Las principales estrategias propuestas son:

- a) **Fortalecimiento de la Institucionalidad Privada-pública del Territorio que apoya al desarrollo empresarial**, cuyo objetivos son: desarrollar capital social para la cooperación entre actores privados y públicos, apoyando a que los gobiernos locales y sector privado asuman protagonismo en la aplicación de políticas y proyectos que fomenten la competitividad empresarial y el desarrollo de cadenas productivas y mejorar la gestión pública que atiende y afecta el clima de negocios de la localidad.
- b) **Fomentar la creación de Agendas de Competitividad territoriales** (provincial o cantonal), es decir, apoyar la generación de instrumentos para la definición de estrategias y planes para el desarrollo empresarial territorial.
- c) **Apoyar el desarrollo de proyectos productivos con apoyo Público-privado**, vinculando además los planes y proyectos territoriales con programas nacionales. Así, se trabaja sobre: Simplificación de trámites; centros de servicios a empresas y de innovación; programas de clusters y cadenas productivas; vinculación universidad – sectores productivos; Incubadoras de empresas, parques tecnológicos.
- d) **Competitividad micro-empresarial Rural**, capacitación a líderes micro-empresariales.

e) **Monitoreo y medición competitividad territorial**, definiendo indicadores donde se pueda analizar la efectividad de los programas emprendidos en aras de generar ventajas competitivas y revisar tendencias de los índices en el tiempo.

El CNPC está ejecutando procesos de competitividad en conjunción con actores locales en:

- Quito: Agenda de Competitividad Quito-Pichincha, Simplificación de trámites municipales
- Manta: Agenda de Competitividad, Simplificación de Trámites Municipales, Buenas Prácticas de Gobiernos Seccionales
- Ambato: Promoción de Proyectos de Competitividad Territorial público-privados
- Riobamba: Capacitación a Microempresarios, Cadenas de Producción Micro-empresariales Rurales
- Tena: Agenda de Competitividad
- Francisco de Orellana: Estudios de Desarrollo Agropecuario
- Cuenca: Trámites municipales
- Loja: Promoción de Proyectos de Competitividad Territorial público-privados
- Guayaquil: Agenda de Competitividad, Modernización Aduanas
- Se dispone del Fondo de Competitividad Subnacional que co-financia proyectos en los territorios del Ecuador que cumplan con los requisitos impuestos en el mismo.

## 4.2 Experiencia Internacionales

### 4.2.1 ARGENTINA

#### 4.2.1.1 Corporación Buenos Aires Sur<sup>4</sup>

La Corporación Buenos Aires Sur es una empresa del Estado Argentino creada para promover el desarrollo económico y territorial, así como las inversiones públicas y privadas en el área sur de la Ciudad de Buenos Aires.

Su acción es sobre quince barrios porteños donde reside un cuarto de la población de Buenos Aires.

Su principal objetivo es el desarrollo integral del sur y la mejora de la calidad de vida de sus habitantes, a través de la promoción de acuerdos interjurisdiccionales, desarrollo de actividades de carácter industrial, comercial y explotar servicios públicos.

Se financia a través de un fideicomiso, y ejecuta proyectos como:

- La creación de un Centro Tecnológico Centro Industrial Tecnológico, donde se admitieron 12 empresas (que participaron en un concurso). Se cubrió la totalidad de la capacidad disponible y generaron trabajo a más de 500 personas.

---

<sup>4</sup> [www.cbass.gov.ar](http://www.cbass.gov.ar) (Corporación Buenos Aires Sur - CBAS)

- Fondo para condiciones favorables al crédito bancario para las Pymes radicadas en la zona sur de la Ciudad, para ampliar su capacidad productiva, destinados a la compra de bienes de capital y la constitución de capital de trabajo. Se asisten tanto a empresas existentes como a nuevos emprendimientos
- Promoción de la localidad
- Fomento a la educación técnica, a través de la creación de colegios técnicos.

#### 4.2.1.2 Agencia para el Desarrollo Económico de Córdoba<sup>5</sup>

La Agencia para el Desarrollo Económico de la Ciudad de Córdoba (ADEC) es una institución sin fines de lucro que promueve el desarrollo económico y social de la región de Córdoba, articulando las acciones del sector público y del privado para potenciar la iniciativa empresarial, su capacidad de innovación y proponer y gestionar estrategias y políticas locales y de Estado.

ADEC instrumenta acciones que den respuesta a necesidades de la comunidad empresarial, promoviendo el desarrollo integral y estimulando la unión de esfuerzos de sus involucrados, a través de los siguientes proyectos:

- Acceso a capacitación a Pymes
- Asesoría técnica a Pymes.

---

<sup>5</sup> [www.adec.gov.ar](http://www.adec.gov.ar) (Agencia para el Desarrollo Económico de Córdoba - ADEC)

- Asesoría técnica y apoyo comercial a cadenas productivas
- Otorgamiento de créditos a microempresas.
- Programa de inserción laboral a través de un programa de capacitación técnica y de pasantías.
- Promoción del programa de financiamiento FONAPYME, a través de una ventanilla de información y precalificación.
- Información, asesoramiento y orientación a MiPYMES en programas de promoción.
- Conformar grupos asociativos de productores
- Impulsar la creación de un Consejo de Competitividad de la ciudad, cuya función es construir los indicadores que permitan generar acciones y políticas concretas de desarrollo.

#### 4.2.1.3 Agencia de Desarrollo Región Rosario<sup>6</sup>

La Agencia de Desarrollo Región Rosario (ADERR) es una Asociación Civil sin fines de lucro, con personería jurídica por Resolución de la Provincia de Santa Fe - Argentina.

Su misión es “establecer un espacio institucional de concertación pública y privada que impulse el crecimiento de la región a partir de fortalecer la productividad y competitividad de las empresas mediante la prestación de servicios y la gestión de políticas de desarrollo con equidad social y sustentación ambiental”

---

<sup>6</sup> [www.aderr.org.ar](http://www.aderr.org.ar) (Agencia de Desarrollo Región Rosario - ADERR)

Ha impulsado acciones como:

- Programa de emprendedores: capacitación y asistencia técnica
- Capacitación en temas de comercio internacional
- Publicaciones de cadenas productivas
- Servicio de consulta gratuitas en temas legales, ambientales, organizacionales
- Apoyo en el acceso a Fondos especiales como el FONAPYME, Programa de Apoyo de Reestructuración Empresarial y al Fondo Rotativo para Iniciativas de Desarrollo Económico Regional.

#### **4.2.2 COLOMBIA**

##### **4.2.2.1 PLANEA – Plan Estratégico de Antioquia<sup>7</sup>**

Planea ha “constituido el Centro de Pensamiento Estratégico y Prospectiva para mantener vivo el proceso de reflexión sobre el presente y el futuro de Antioquia.”

Se encuentran trabajando en siete mesas de trabajo, que son las propuestas de desarrollo local y regional para Antioquia:

- Educación, para tener un sistema educativo de calidad
- Desarrollo local, regional y emprendimientos

---

<sup>7</sup> [www.planea.org.co](http://www.planea.org.co) (Plan Estratégico de Antioquia - PLANEA)

- Ciencia y Tecnología
- Atracción de Inversión
- Internacionalización y Globalización
- Agua
- Nueva Institucionalidad

Estos se consideran “Tanques de pensamiento”, que están formados por grupos heterogéneos de personas técnicas y especializadas en los temas, cuyos resultados se esperan sean documentos que clarifiquen la situación actual de Antioquia e identificar las acciones a ejecutar.

#### 4.2.2.2 Consejo Regional de Competitividad de Bogotá y Cundinamarca – CRC (Agenda interna para la productividad y competitividad de la región Bogotá – Cundinamarca)<sup>8</sup>

El CRC es una red conformada por 1800 organizaciones de los sectores públicos, privados, académico y de sociedad civil de Bogotá y Cundinamarca, cuya misión es “formular y desarrollar la visión económica regional de largo plazo, a partir de consensos públicos – privados que generen identidad y compromiso colectivo para que la región sea una de las primeras de Latinoamérica por su calidad de vida”.

---

<sup>8</sup> Consejo Regional de Competitividad de Bogotá y Cundinamarca – CRC, HACIA UNA REGIÓN COMPETITIVA, Bogotá, Cámara de Comercio de Bogotá, pp 1-4

Los objetivos estratégicos definidos son:

- Incrementar las exportaciones de Bogotá y Cundinamarca
- Posicionar a Bogotá como unos de los mejores destinos de inversión para Latinoamérica
- Fomentar la organización de las empresas en cadenas productivas
- Convertir el recurso humano, la ciencia y la tecnología en los principales factores generadores del desarrollo de la economía regional
- Construir la institucionalidad para gestionar el territorio y la economía regional.

A partir de estos ejes se han definido 38 proyectos prioritarios, de alrededor de 90 iniciales, que están en diversas fases de ejecución.

### **4.2.3 CHILE**

#### **4.2.3.1 Plan Estratégico de Santiago<sup>9</sup>**

El Plan Estratégico de Santiago (PES) es el resultado de la integración de los esfuerzos de los sectores público y privado para proponer un escenario futuro de la ciudad, que contempla acciones y proyectos conducentes a mejorar la habitabilidad y competitividad económica de Santiago.

---

<sup>9</sup> [www.pesantiago.org](http://www.pesantiago.org) (Plan Estratégico de Santiago - PESANTIAGO)

Los objetivos del plan son:

- Integrar a los ciudadanos en la discusión y en la toma de decisiones.
- Definir el futuro de ciudad partiendo de posibilidades viables, identificando limitaciones y potencialidades, oportunidades y amenazas de Santiago.
- Definir una agenda de ciudad que integre la visión, líneas estratégicas, programas y proyectos que en el corto, mediano, y largo plazo eleven el nivel de calidad de vida de los santiaguinos.
- Desarrollar los mecanismos necesarios para la implantación de las decisiones priorizadas, y evaluarlas y mejorarlas según las oportunidades.

Para conseguir y hacer sostenibles las acciones a emprenderse, se debe integrar todos los recursos de la región: organizacionales, humanos y financieros de los agentes públicos y privados, y construir el modelo de ciudad deseado.

Algunos de los proyectos que están ejecutándose son:

- Desarrollo Integral del Centro Histórico
- Plan de City Marketing
- Plan de Ordenamiento Territorial
- Asistencia Legal Barrial
- Gestión Integral de Residuos Sólidos de Santiago
- Sistemas Regulados de Estacionamiento

## 4.2.4 BOLIVIA

### 4.2.4.1 CONSEJO DEPARTAMENTAL DE COMPETITIVIDAD DE SANTA CRUZ (CDD-SCZ)<sup>10</sup>

El CDC-SCZ es un escenario participativo de concertación de decisiones públicas-privadas, con el objetivo de lograr desarrollo sostenible, integrando esfuerzos de institucionalidad, para mejorar la calidad y equidad de vida de los habitantes de la región.

Con la visión de hacer de Santa Cruz en el año 2020 un polo de desarrollo socioeconómico y cultural sostenible, basada en la producción y exportación de bienes y servicios diversificados, con autonomía y equidad.

Entre los logros alcanzados se destaca:

- Firma de acuerdos, convenios y resoluciones de apoyo a sectores productivos
- Capacitación en temas de competitividad
- Identificación de 14 cadenas productivas
- Creación de cuatros comités de competitividad
- Promoción del turismo y avances en la consolidación de la ciudad de Santa Cruz como centro internacional de convenciones
- Posicionamiento de la marca turística de la región

---

<sup>10</sup> Consejo Departamental de Competitividad de Santa Cruz (CDC-SCZ), SANTA CRUZ AVANZA EN COMPETITIVIDAD, Santa Cruz, CDC-SCZ, 2004, pp 1-4

- Foros y talleres de emprendedores en los universitarios
- Elaboración de leyes (PYMES)
- Apoyo en la realización de tesis de grado ligadas a la productividad de la región.

Adicionalmente el CDC-SCZ fue el referente de la competitividad regional en Bolivia y se crearon, las jornadas de motivación competitiva departamentales, en las nueve ciudades capitales de los departamentos de Bolivia

#### **4.2.5 ESTADOS UNIDOS**

##### **4.2.5.1 COUNCIL ON COMPETITIVENESS<sup>11</sup>**

Los Estados Unidos de Norteamérica a partir del año 1986 afrontó uno de los más serios problemas en su vida económica, que fue de pasar del acreedor más grande del mundo a ser deudor, además que su posición de líder global de innovación y tecnología declinaba constantemente.

Frente a esta situación los presidentes ejecutivos de industrias, universidades y representantes de trabajadores se unieron para formar el Consejo de Competitividad, el mismo que constituye un foro para elevar el nivel de competitividad del país a través de consensos nacionales.

---

<sup>11</sup> [www.compete.org](http://www.compete.org), Council on Competitiveness

Este Consejo tiene dentro de sus programas una Iniciativa territorial, enmarcada en el ámbito de análisis y estudio de clusters e innovación, donde se realiza:

- Promoción de la región
- Construir y retener talentos
- Transición a manufactura avanzada
- Telecomunicaciones
- Fomentar la economía de emprendedores

#### **4.3 Enfoque Integral: Agendas de Competitividad Territorial**

Como se puede ver de las experiencias analizadas, los planes y/o agendas de competitividad territorial son el resultado de un proceso de concertación entre los diferentes actores de una localidad con el ánimo de generar ventajas competitivas sustentables que mejoren el nivel de vida de sus habitantes.

Así que, más allá de ser un plan estratégico, es un acuerdo de voluntades, resultado de un proceso vivo de articulación entre los agentes de desarrollo, una dinámica de creación de tejido social<sup>12</sup>, donde se definen acciones específicas que generan ventajas competitivas en una localidad.

Las nuevas teorías económicas señalan que la competitividad no se genera por dejar operar al mercado por sí solo, “sino que ésta debe ser el resultado de la

---

<sup>12</sup> Plazas, Adolfo y Ojeda, Marta, LA AGENDA DE COMPETITIVIDAD REGIONAL “CAUCA COMPITE”: UNA APUESTA CON VISION DE FUTURO, Valle del Cauca, Grupo Mantis, 2004, pp 4-5

acción conjunta de toda la sociedad, esto es ver al desarrollo competitivo como un proceso endógeno, con capacidad de aprender y resolver problemas mediante un entramado de organizaciones e instituciones<sup>13</sup>, lo que implica que juegan un rol central las instituciones, los actores del territorio y su capacidad de colaboración y de trabajar por una meta común que beneficie mejorar el nivel de vida de sus habitantes.

Así, una buena alternativa para elevar la competitividad de un país es recurrir a un componente “poco volátil” y con alto potencial de desarrollo, como es el territorio, señalando que no es el territorio en sí mismo el que es competitivo, sino sus empresas que hacen uso de las potencialidades del mismo.

En el siguiente cuadro se sistematizan las similitudes y diferencias que existen entre los distintos programas, planes y proyectos de competitividad territorial analizados:

---

<sup>13</sup> Ochoa, Sergio, ESTRATEGIA PARA EL DESARROLLO DE TERRITORIOS COMPETITIVOS, Quito, Consejo Nacional de Competitividad – CNC, 2004, p. 3

Institución	Articulación Pública-Privada	Existencia de un Fideicomiso	Cadenas Productivas	Asesoría Técnica	Emprendedores	Ciencia y Tecnología	Acceso a Financiamiento Pymes	Integración Comercio Internacional	Promoción Territorio	Recursos Naturales	Asistencia Legal	Capacitación a Pymes	Educación	Institucionalidad
Corporación Buenos Aires Sur	▲	▲	▲			▲	▲		▲				▲	
Agencia de Desarrollo Económico de Córdoba	▲	▲	▲	▲			▲					▲		▲
Agencia de Desarrollo Región Rosario	▲	▲			▲			▲		▲	▲			▲
Plan Estratégico de Antioquia	▲				▲	▲		▲		▲			▲	▲
Consejo Regional de Competitividad de Bogotá y Cundinamarca	▲		▲		▲	▲		▲	▲			▲		▲
Plan Estratégico de Santiago	▲				▲				▲	▲				
Consejo Departamental de Competitividad de Santa Cruz	▲		▲		▲				▲		▲	▲		▲
Council on Competitiveness	▲				▲	▲			▲			▲	▲	▲

Las principales similitudes de estas experiencias, tanto en acciones como en principios, son:

- Fomentar y coordinar acciones resultado de una concertación pública-privada
- Propiciar acciones que generen crecimiento armónico, sostenible y equitativo del territorio.

- Priorizar acciones que generen beneficio al territorio en términos de reactivación productiva
- Soporte a PYMES
- Potenciar los sectores ganadores del territorio
- Desarrollar cadenas productivas y conectividad entre redes de bienes y servicios.
- Apoyo a emprendimientos
- Innovación permanente
- Atraer/retener capitales productivos, talento humano, conocimiento, tecnología.
- Promocionar el territorio.
- Propiciar institucionalidad suficiente para trabajar competitividad desde los territorios

Sin embargo, es importante mencionar que existen líneas de atención adicional que se trabajan de acuerdo a los requerimientos de una localidad, como:

- Elaborar políticas creativas de inserción de sectores potenciales
- Fomentar el uso racional de los recursos naturales, reconociendo que se tiene responsabilidades éticas con la supervivencia y con la calidad de vida de las generaciones futuras.
- Potenciar la competitividad de los territorios basados en los aspectos de: utilización de las ventajas comparativas, desarrollo de ventajas competitivas.
- Lograr instituciones eficientes, eficaces y de calidad.

- Medir impacto de las acciones emprendidas
- Confluir las políticas, planes, programas y estrategias en los ámbitos nacional, provincial y municipal.

Con todos estos antecedentes, en el capítulo siguiente se desarrollará una guía metodológica de cómo construir un proceso de competitividad en una localidad.

## CAPITULO V

### Guía metodológica para la estructuración de Agendas de Competitividad Territorial

#### 5.1 Introducción

Sobre este tema se ha escrito muy poco y se debe mencionar que no existe un recetario o un modelo perfecto y universal para definir Agendas de Competitividad Territorial.

Estas agendas, planes o iniciativas se construyen a partir de las necesidades específicas del territorio y de la priorización de proyectos que le dan los actores; sin embargo existen ciertos pasos mínimos necesarios que deberían darse como claves de éxito para alcanzar resultados positivos.

Un aspecto que se debe considerar como un ingrediente imprescindible e importante en la metodología es la concertación público-privada, que se genera con la movilización de los sectores de la localidad.

La estructuración de la agenda hasta la presentación de un Plan de Trabajo toma lapsos de tiempo que van desde los 12 hasta los 24 meses; sin embargo,

como se mencionó en el capítulo anterior, este es un proceso dinámico y continuo.

Debe existir un equipo técnico especialista en competitividad regional dentro del proceso que represente al gobierno, al sector privado, a la universidad, etc., y son quienes articularán con todos los actores y deberán velar porque las acciones que se ejecuten, generen el desarrollo de Ventajas Competitivas.

Cabe mencionar que esta guía, identificará una forma de generar un proceso de Agendas de Competitividad Territorial, en ningún momento pretende hacer una larga, poco práctica y compleja disertación de conceptos, teorías y estrategias; más bien, utilizando estos (que ya fueron desarrollados en los capítulos anteriores) y experiencias reales, busca guiar a las regiones que desean iniciar procesos como éste.

Así, se encontrará las etapas generales a seguir, los mecanismos que pueden ser utilizados en cada uno de ellos, los ejecutores, el tiempo promedio que tomará y el producto a obtenerse.

## **5.2 Guía Metodológica**

Esta metodología se ha construido principalmente con las experiencias de la elaboración de agendas de competitividad de “Bogotá-Cundinamarca”, el proceso de competitividad “Quito y su zona de influencia” y la metodología de la Agencia de Cooperación Alemana GTZ.

### 5.2.1 Disparadores de un proceso de competitividad

Normalmente estos procesos se inician por algún tipo de crisis en la economía, deterioro social, poca inversión extranjera o pérdidas de mercado, que vuelca a los actores a poner atención en sus estrategias, debilidades y amenazas y consecuentemente a definir acciones de cambio.

Es un proceso que puede iniciarlo el sector privado o el público; pero es necesaria la “Decisión Política” de estos para hacer el cambio. Esta decisión debería materializarse a través de acuerdos de voluntades, acciones específicas a ejecutarse o convenios.

En general, la guía metodológica debería observar las siguientes etapas:

### 5.2.2 Análisis situación actual

- Ejecutor: Equipo Técnico: 3 especialistas
- Tiempo aproximado de duración: 3 meses
- Actividades:

Se debe hacer un levantamiento de los documentos de desarrollo generados para el territorio, por los diferentes agentes que forman parte de la localidad. Esto se lo puede realizar a través de revisión documental y apoyarse en entrevistas con los gestores de los planes o agendas.

Estas experiencias deben ser sistematizadas en una matriz donde se identifique principalmente:

- Autor y/o Gestor del Plan
- Año de construcción
- Áreas de acción
- Resultados obtenidos

Igualmente se debe hacer un levantamiento de indicadores estadísticos de la situación económica y social de la región, de preferencia de fuentes oficiales de información, al igual que precisar los sectores productivos prioritarios y cadenas existentes, los mismos que se definen por el perfil económico de la región y su vocación productiva.

Los sectores de la producción se escogen por el perfil económico, así estos pueden ser identificados en función de indicadores como son<sup>1</sup>:

- Participación en el PIB regional
- Valor Agregado
- Generación de empleo
- Número de empresas
- Exportaciones
- Potencial exportador
- Estudios técnicos

---

<sup>1</sup> Consejo Regional de Competitividad, AGENDA INTERNA PARA LA PRODUCTIVIDAD Y COMPETITIVIDAD DE LA REGION BOGOTA-CUNDINAMARCA, Bogotá, Cámara de Comercio de Bogotá, 2006, pp 50-51

Por otro lado, es importante también hacer un relevamiento de experiencias internacionales de desarrollo competitivo, de manera preferencial de ciudades semejantes, con la misma información detallada para planes locales y añadir el dato de Ciudad a la que pertenece.

Luego de tener esta información, se debe realizar una clasificación de información, desde la más esencial hasta la menos prioritaria y elaborar un Informe Preliminar, donde conste la situación inicial del territorio e identificar a priori los sectores de la producción, a partir de los cuales se debe definir proyectos comunes de competitividad para la región.

- Productos:
  - Informe preliminar de situación actual y sectores prioritarios de la región
  - Matriz de proyectos que se están ejecutando en el territorio.
  - Matriz de proyectos internacionales.

Se anexa formatos de las dos (2) matrices.

### **5.2.3 Identificación preliminar de actores públicos-privados**

- Ejecutor: Equipo Técnico: 2 especialistas
- Tiempo aproximado de duración: 3 semanas

- Actividades:

Se debe elaborar una matriz preliminar de Actores público, privado, universidad, organizaciones sin fines de lucro, instituciones financieras y en general, actores relevantes de la localidad, donde se identifique:

- Nombre
- Áreas de acción
- Alcance de su gestión
- Impacto sobre temas de competitividad
- Medición de percepción de sus fortalezas técnicas

- Producto: Mapa Preliminar de Actores (Se anexa formato)

#### **5.2.4 Sensibilización Inicial con actores relevantes de la localidad**

- Ejecutor: Equipo Técnico: 3 especialistas  
Actores relevantes de los sectores
- Tiempo aproximado de duración: 3 meses

- Actividades:

Con esta información, se solicita reuniones preliminares con actores relacionados a los sectores relevantes de la región y a través de encuestas se solicita que ellos determinen los problemas prioritarios, que están descuidados y poco atendidos, que afectan su competitividad.

Estas son entrevistas que tienen una duración de cuarenta (40) a setenta (70) minutos, que deben ser realizadas cara-a-cara por miembros del equipo técnico. Se debe llevar un cuestionario y llenar las respuestas que se reciben del actor. Se adjunta en los anexos un formato de este cuestionario.

La información recolectada debe sistematizarse en una matriz, donde se hace un cruce de los temas estratégicos con “ejes transversales”, y avanzar con la definición de algunas acciones que generen competitividad.

La selección de los temas estratégicos, se hace en función de las necesidades de los sectores productivos prioritarios de la región.

Los ejes transversales son los factores estructurales o pilares sobre los que se debe construir las capacidades competitivas de la región y lograr la mejora del nivel de vida de los habitantes de un territorio de manera sostenida.

De acuerdo a la información que presenta el World Economic Forum<sup>2</sup>, institución reconocida internacionalmente en el manejo de temas de competitividad, a través de sus Reportes Globales de Competitividad y por otro lado, la Agenda Ecuador Compite – AEC<sup>3</sup>, estos temas transversales son: Capital Humano, Infraestructura, Seguridad, Gestión Ambiental, Apertura

---

<sup>2</sup> World Economic Forum, REPORTES GLOBALES DE COMPETITIVIDAD 2002 AL 2006, USA, Palgrave Macmillan y Oxford University Press, 2002 al 2006, capítulos I y II

<sup>3</sup> Consejo Nacional de Competitividad - CNC, AGENDA ECUADOR COMPITE, Quito, CNC, 2002, p. 13 en adelante

Comercial, Desarrollo Empresarial, Gestión de Gobierno e Instituciones, Innovación y Tecnología.

Los proyectos que se identifiquen, constituirán los puntales de desarrollo sostenido para llegar a ser una región competitiva, se debe tomar en cuenta las brechas competitivas frente a otras regiones y las posibilidades de alianzas público-privadas.

- Productos:
  - Propuesta Preliminar de la Agenda
  - Matriz de ejes estratégicos y proyectos
  - Guía Entrevista Empresarios

Se anexa formatos de la matriz y del cuestionario.

### **5.2.5 Concertación Pública – Privada**

- Ejecutor: Equipo técnico  
Actores Territorio
- Tiempo aproximado de duración: 3- 4 meses
- Actividades:

En función de los temas estratégicos se deben formar mesas de trabajo y éstas pueden subdividirse en otras, dependiendo de las necesidades y especificidad de los temas.

Posibles Líderes de las mesas se reconocen en la actividad de sensibilización preliminar, a través de las entrevistas a los actores, donde además de recolectar la información que se requiere, se debe verificar de manera genérica el conocimiento técnico, liderazgo y capacidad de ejecución del entrevistado.

En lo posible, en cada mesa debería haber algún representante del equipo técnico; de no ser factible, estos deberán dividirse y tratar de participar intermitentemente en todas las mesas, con el fin de tener percepciones de compromiso, avance y enfoque. Como un instrumento adicional, a la participación del equipo técnico en las mesas, se pueden correr encuestas entre los actores.

La metodología para guiar las mesas debe involucrar lo siguiente:

- Se da la bienvenida y se hace una pequeña introducción del trabajo que se va a realizar.
- Se dicen las normas de la mesas: ¿cómo intervenir?, ¿quiénes deben intervenir?, y se les pide nombrar un moderador y un secretario.
- El coordinador de la mesa hace una presentación de la sistematización de las encuestas a las entidades vinculadas con la Mesa.
- Se define el Objetivo de la Mesa.
- Se fijan y priorizan metas a alcanzar
- Se define un plan operativo

El plan operativo debe considerar proyectos priorizados, relacionados con competitividad, que no estén siendo atendidos o que estén paralizados y que sean alcanzables y factibles.

La información de los proyectos debe involucrar una descripción general, un objetivo, cobertura e impacto, estado actual, costo, recursos, entidad líder y actores y tiempo.

- Productos:
  - Planes de acción (operativo) de cada mesa de trabajo.
  - Formatos de encuesta en las mesas de trabajo.

Se anexa formatos.

### **5.2.6 Definición de Propuesta Preliminar Revisada**

- Ejecutor: Equipo técnico: 3 especialistas
- Tiempo aproximado de duración: 3 meses
  
- Actividades

Con la información generada en el paso anterior, se sistematiza y revisa los proyectos de todas las mesas y se define una visión y objetivos estratégicos generales de la Agenda, a los que se le debe unir metas cuantificables también.

El equipo técnico debe además verificar que las acciones priorizadas en cada mesa no se contrapongan o se repitan en las otras. Debe verificar nuevamente que los proyectos generen ventajas competitivas y que sean factibles y realizables, además de definir mecanismos de evaluación adecuados para los proyectos. Pueden existir programas a corto, mediano y largo plazo.

Igualmente, de acuerdo a la asistencia y participación de los actores en cada mesa, se construye un mapa de actores definitivo para cada mesa. Para esto, se utiliza también los apuntes de las percepciones del equipo técnico y las encuestas.

- Productos:
  - Documento de Visión, objetivos y metas de la Agenda de Competitividad Regional
  - Matriz Temas estratégicos-Ejes transversales revisada.
  - Mapa de actores Revisada.

Se anexa formatos de las matrices.

### **5.2.7 Propuesta definitiva**

- Ejecutor: Equipo técnico: 3 especialistas  
Coordinadores de Mesas
- Tiempo aproximado de duración: 2 meses

- Actividades

Se hace una presentación de los productos de la etapa anterior a los coordinadores de mesas, se valida los proyectos con ellos y se obtiene la Propuesta definitiva.

La intención de esta actividad es verificar que en la sistematización y revisión del equipo técnico no se haya omitido nada relevante y que deba ser parte de los planes.

Se discute igualmente los mecanismos de evaluación y seguimiento de las actividades a ejecutarse en cada mesa.

Todas las tareas mencionadas, pueden hacerse mediante reuniones puntuales con los líderes de mesa y una sesión final donde se muestre la Agenda completa y definitiva.

También debe concretarse los indicadores de impacto y la línea base de la que se partirá, de forma que se pueda revisar si los planes definidos han logrado el efecto que se deseaba, tanto en sentido de generar mayor riqueza (mayores niveles de exportación, mayor inversión extranjera, etc.) como en mejorar el nivel de vida los ciudadanos (más empleo, más seguridad).

- Productos:
  - Documento de Visión, objetivos y metas de la Agenda de Competitividad Regional Definitiva.
  - Matriz Temas estratégicos-Ejes transversales Definitiva.
  - Mapa de actores Definitivo.

Se anexa formato de matriz y mapa.

### **5.2.8 Presentación a los actores del territorio**

- Ejecutor: Equipo técnico
- Tiempo de Duración: 2 meses
  
- Actividades

Como última actividad en la elaboración del plan se debe hacer una presentación de la Agenda de Competitividad Regional a todos los actores relevantes de la localidad y poner en conocimiento de la ciudadanía el plan de acción que se ha puesto en marcha.

Esta es una de las actividades de un proceso de conscientización que se debe hacer de manera sostenida en la localidad en temas de competitividad y de desarrollo territorial.

Se debe trabajar sobre crear un sentido de pertenencia y orgullo en el ciudadano de ser parte de la región.

Es importante en esta fase, trabajar con los medios de comunicación social local, nacional e internacional.

Productos:

- Evento de Presentación
- Entrevistas con medios y Boletines de prensa

### **5.3 Notas de la Guía Metodológica**

Como se ha dicho, no existe literatura de este tipo de guías, por lo que, es importante resaltar ciertos puntos críticos, que deben conocerse y considerarse sobre la metodología:

- Esta es una guía metodológica construida en función de experiencias reales en intervenciones en países de Latinoamérica.
- La guía presupone que en el proceso de concertación de actores, se ha incluido a los más relevantes del territorio. La ausencia de participantes significativos de la localidad puede generar la des-legitimidad del Plan y su posible terminación, al tener detractores importantes.
- Es importante, igual que exista una coordinación por parte de un equipo técnico calificado en temas de competitividad y desarrollo económico local, que guíe la estructuración de la Agenda de Competitividad, evitando que los equipos de trabajo se alejen de su propósito; y proporcionando

instrumentos, mecanismos y soluciones innovadores y viables para solucionar posibles inconvenientes que se presentaran. Se debe controlar que lo político no domine este tipo de acciones, puede y debe estar; pero no dirigirlo, pues podría terminar abruptamente el proyecto, el momento de elecciones y cambio de autoridades.

- Los procesos de concertación pública-privada son complicados, puede tomar más del tiempo propuesto en esta guía. Estos dependen de la capacidad de las localidades de arribar a acuerdos, por lo que, puede prolongarse esta etapa.
- Los líderes de mesas deben, a más de conocer sus sectores productivos, ser reconocidos como adalides, de forma que generen la menor resistencia entre sus participantes y logren la participación y apoyo, de todo tipo, entre los integrantes.
- De igual forma, es substancial que se definan proyectos específicos tanto a largo como a corto plazo. Si la Agenda no es capaz de mostrar resultados de algún tipo a corto plazo, podría resultar en su terminación.
- La guía metodológica presenta formatos de instrumentos y productos generales para cada etapa definida, que son útiles como pautas.

**EXPERIENCIAS NACIONALES E INTERNACIONALES**

<b>País</b>	<b>Ciudad y/o región</b>	<b>Responsable Asociación Público- Privada</b>	<b>Año de Constitución</b>	<b>Características</b>	<b>Principales Resultados</b>
<b>País 1</b>					
<b>País 2</b>					
<b>País 3</b>					
<b>...</b>					
<b>...</b>					
<b>País n</b>					

**MAPA DE ACTORES REGIONAL**

**GOBIERNO SECCIONAL**

INSTITUCION PUBLICA	NOMBRE CORTO	Áreas en las que actúa	Ambito	Ubicación en temas de competitividad			Fortaleza técnica		
				CLIMA NEGOCIOS	DESARROLLO EMPRESARIAL	POLITICAS - PLANIFICACION	ALTA	MEDIANA	BAJA
			público						
			publico-privado						

**GOBIERNO NACIONAL**

			público						
			autónomo						

**CAMARAS - SECTOR PRIVADO**


**EMPRESAS RELEVANTES - SECTOR PRIVADO**


**ORGANISMOS FINANCIEROS**


**ONGS**

--	--	--	--	--	--	--	--	--	--

**UNIVERSIDADES**

--	--	--	--	--	--	--	--	--	--

**ORGANIZACIONES DE LA SOCIEDAD CIVIL**

--	--	--	--	--	--	--	--	--	--

## GUIA ENTREVISTA PARA EMPRESARIOS

Nombre del Entrevistado: \_\_\_\_\_

Nombre de la Organización: \_\_\_\_\_

Fecha: \_\_\_\_\_

1. ¿Cuáles son las ventajas competitivas de su sector?
2. ¿Cuáles son las desventajas competitivas de su sector?
3. ¿Cuáles son las ventajas competitivas de sus competidores?
4. ¿Cuáles son las desventajas competitivas de sus competidores?
5. ¿Quiénes podrían ser sus nuevos competidores?
6. ¿Cuáles son los productos o servicios sustitutos a los suyos?

Producto	Descripción (Cambio costumbres del consumidor, producto con más valor agregado)

7. ¿Quiénes son los proveedores de su sector y dónde se encuentran?

8. ¿Quiénes son los clientes de su sector? ¿De dónde provienen?

\_\_\_\_\_

9. Si Usted pudiera hacer algo para mejorar la situación económica y competitiva de su sector, ¿qué cosas haría? (MENCIONE AL MENOS 3 ACCIONES)

10. ¿Cuáles son los principales problemas que enfrentan las empresas para ser competitivas?

11. ¿Cuál es su contribución al Desarrollo Económico Territorial? ¿De qué manera aporta al desarrollo de su localidad?

\_\_\_\_\_

12. ¿Cuánto tiempo opera su Cámara / Asociación?

13. ¿Cuántos socios tiene?
14. ¿Quiénes son los beneficiarios de la Cámara / Asociación?
15. ¿Qué servicios ofrece su Cámara / Asociación?
- 
16. ¿Cuánto tiempo opera su organización?
17. ¿Qué servicios ofrece su organización?
18. ¿Cuántos empleados tiene?
19. ¿Quiénes son los clientes?
20. ¿Quiénes son sus beneficiarios?
21. ¿Cuál es su contribución al Desarrollo Económico Territorial? ¿De qué manera aporta al desarrollo de su localidad?
22. ¿Cuáles son los principales problemas para que exista una adecuada competitividad en su empresa?
23. Beneficios/Riesgos de la Institución al apoyar a otros sectores productivos del cantón:

<b>TEMAS / INSTITUCIONES</b>	<b>BENEFICIO</b>	<b>RIESGO</b>

**MATRIZ AGENDA COMPETITIVIDAD PROPUESTA PARA XXXXX**

EJES TRANSVERSALES	EJE 1 - REGION XXX			EJE 2 - REGION XXX			EJE 3 - REGION XXX			EJE 4 - REGION XXX			EJE N - REGION XXX		
AGENDA - GUIA TEMAS ESTRATEGICOS															
TEMA 1															
TEMA 2															
TEMA 3															
TEMA 4															
TEMA 5															
TEMA N .....															

**MATRIZ ACTORES DE LAS MESAS DE TRABAJO - REGION XXXX**

<b>Sector</b>	<b>Tema estratégico 1: Región XXXX</b>	<b>Tema estratégico 2: Región XXXX</b>	<b>Tema estratégico 3: Región XXXX</b>	<b>Tema estratégico 4: Región XXXX</b>	<b>Tema estratégico 5: Región XXXX</b>
Público					
Privado					
Publico - Privado					
Academia					
Organizaciones Sociedad Civil					
Gremios					

## ENCUESTA MESAS DE TRABAJO

*Responda de manera individual las siguientes preguntas:*

1. ¿Por qué le interesa participar en esta Mesa de Trabajo?

---

---

---

2. ¿Cómo contribuye su institución/organización para la actividad de la Mesa de Trabajo?

---

---

---

3. ¿Cuál es el alcance que debe tener esta Mesa de Trabajo?

---

---

---

4. ¿Qué puede aportar esta Mesa al logro de la visión del Plan de Competitividad?

---

---

---

5. ¿Cuáles son los resultados que se espera de la Mesa en 1 año?

---

---

---

---

## CONCLUSIONES DE LA MESA DE TRABAJO

*El moderador debe consignar las conclusiones del grupo en este formato. Se debe llenar en grupo.*

### 1. Miembros de la Mesa de Trabajo

<b>NOMBRE</b>	<b>ENTIDAD</b>	<b>CARGO</b>	<b>TELÉFONO</b>	<b>E-MAIL</b>

### 2. El alcance del Mesa de Trabajo es:

---

---

---

### 3. Los temas estratégicos del Mesa de Trabajo son:

---

---

---

4. El aporte de la Mesa de Trabajo al logro de la visión del Plan de Competitividad es:

---

---

---

5. Los resultados esperados de la Mesa de Trabajo en un año son:

---

---

6. Personas y entidades que se deben contactar son:

<b>NOMBRE</b>	<b>ENTIDAD</b>	<b>CARGO</b>

7. El coordinador de esta Mesa de Trabajo es:

<b>NOMBRE</b>	<b>ENTIDAD</b>	<b>CARGO</b>	<b>TELÉFONO</b>	<b>E-MAIL</b>

8. El Secretario Técnico de la Mesa de Trabajo es:

<b>NOMBRE</b>	<b>ENTIDAD</b>	<b>CARGO</b>	<b>TELÉFONO</b>	<b>E-MAIL</b>

9. La periodicidad de las reuniones será:

<b>PERIODICIDAD</b>	<b>Marque con una X</b>
Semanal	
Quincenal	
Mensual	
Otra	

10. El medio idóneo para la convocatoria del grupo es:

<b>MEDIO</b>	<b>Marque con una X</b>
Teléfono	
Fax	
Mail	
Carta	
Otro	

11. El medio para compartir información es

<b>MEDIO</b>	<b>Marque con una X</b>
Página web	
Correo electrónico	
Reuniones presenciales	
Otro?	

# MESA DE TRABAJO XXXXX

## PLAN DE ACCION

METAS	ACTIVIDADES BASICAS	RESPONSABLES	FECHAS DE TÉRMINO
		INVOLUCRADOS	
<b>Línea estratégica 1: XXXX</b>			
<b>Línea estratégica 2: XXXX</b>			
<b>Línea estratégica N: XXXX</b>			

LISTA DE ASISTENTES

Mesa de TrabajoXXXX - Tema Estratégico XXXX

	Institución	Representante	Cargo	Télefono	email
	<b>Públicos</b>				
1					
2					
3					
4					
5					
6					
7					
8					
9					
10					
11					
	<b>Privados</b>				
12					
13					
14					
15					
16					
17					
18					

## **BIBLIOGRAFIA**

- Alburquerque, Francisco, EL ENFOQUE DEL DESARROLLO ECONOMICO LOCAL, Argentina, OIT, 2004
- Alburquerque, Francisco, DESARROLLO ECONÓMICO LOCAL EN EUROPA Y AMÉRICA LATINA, Madrid, Consejo Superior de Investigaciones Científicas, 1999
- Araujo, Lázaro, EL PAPEL DE LAS INFRAESTRUCTURAS EN EL DESARROLLO REGIONAL, Madrid, Ministerio de Economía de Madrid, 1991
- Baillo Ruiz, Valeriano, LA FORMACION DE LOS RECURSOS HUMANOS COMO FACTOR DE LA COMPETITIVIDAD, Madrid, Presentación en “Experiencias de colaboración interempresarial a escala local”, 1992
- Boissier, Sergio, Competitividad Territorial: conceptos básicos y aplicación de medición a las regiones chilenas, Santiago de Chile, en Conferencia Sistema de Indicadores de Competitividad Provincial, 2007
- Boissier, Sergio, Imágenes en el espejo, Santiago de Chile, Editorial Puerto de Palo, 2006
- Carpintero, J, LA CULTURA EN LA CIUDAD, Santa Cruz de Tenerife, Simposio organizado por el Ayuntamiento de Santa Cruz de Tenerife, 1991

- Centro de Estudios de Competitividad, EL CONCEPTO DE COMPETITIVIDAD SISTEMICA, México, Instituto Tecnológico Autónomo de México - ITAM, 2003
- Consejo Departamental de Competitividad de Santa Cruz (CDC-SCZ), Santa Cruz avanza en competitividad, Santa Cruz, CDC-SCZ, 2004
- Consejo Nacional de Competitividad - CNC, AGENDA ECUADOR COMPITE, Quito, CNC, 2002
- Consejo Regional de Competitividad de Bogotá y Cundinamarca – CRC, Hacia una Región Competitiva, Bogotá, Cámara de Comercio de Bogotá, 2004
- Consejo Regional de Competitividad, AGENDA INTERNA PARA LA PRODUCTIVIDAD Y COMPETITIVIDAD DE LA REGION BOGOTA-CUNDINAMARCA, Bogotá, Cámara de Comercio de Bogotá, 2006
- Ellyard, Peter, LEARNING REVOLUTION, Australia, Melbourne University Press, 1997
- Enríquez, Alberto, DESARROLLO ECONOMICO LOCAL (material entregado en conferencia electrónica) , El Salvador, Fundación Nacional para el Desarrollo, 2001
- Esser, Klaus, LIBERTAD DE ACCION NACIONAL A TRAVES DE LA COMPETITIVIDAD SISTEMICA, Berlín, IAD Estudios e Informes, 1995
- Esser, Klaus; Hillebarnd, Wolfgang; Messner, Dirk, Documento COMPETITIVIDAD SISTEMICA: NUEVO DESAFIO PARA LAS EMPRESAS Y LA POLITICA, Caracas, Editorial Nueva Sociedad, 1999

- García Rodríguez, José-Leon, INSTRUMENTO PARA EL DESARROLLO LOCAL: TERRITORIO Y DESARROLLO LOCAL EN CANARIAS, , Santa Cruz de Tenerife, Delta Publicaciones, 1999
- GTZ, Desarrollo Económico Territorial, Ecuador, GTZ, 2004
- Hillebrand, Wolfgang, INDUSTRIALIZACION Y TECNOLOGIA, Berlín, Instituto Alemán de Desarrollo - IAD Estudios e Informes, 1991
- ILPES, MANUAL DE DESARROLLO LOCAL, Chile, CEPAL, 1998
- Indacochea, Alejandro; Ascencio, Ovidio; Carranza, Francisco, De los Ríos, Luis; Wendorff, Juan; Junin competitivo: El Valle de Mantaro, Perú, Centrum, 2005
- Indacochea, Alejandro, La promoción-país y el desarrollo de ventajas competitivas: un nuevo rol del Estado para la descentralización del país, Centrum, Perú, 2002
- Levy, Alberto, LIDERANDO EN EL INFIERNO. COMPETITIVIDAD, EMPRESAS, CLUSTERS Y CIUDADES, Argentina, Editorial Paidós, 2005
- Ochoa, Sergio, ESTRATEGIA PARA EL DESARROLLO DE TERRITORIOS COMPETITIVOS, Quito, Consejo Nacional de Competitividad – CNC, 2004
- Plazas, Adolfo y Ojeda, Marta, LA AGENDA DE COMPETITIVIDAD REGIONAL “CAUCA COMPITE”: UNA APUESTA CON VISON DE FUTURO, Valle del Cauca, Grupo Mantis, 2004
- Porter, Michael, LA VENTAJA COMPETITIVA, México, CECSA, 2004

- Stiglitz, Joseph, Cómo hacer que funcione la Globalización, Buenos Aires, Taurus, , 2006
- Varios, Documentos, Presentaciones y Apuntes de Quito-Pichincha Competitivo, Quito, 2007
- Vázquez Barquero, DESARROLLO LOCAL. UNA ESTRATEGIA DE CREACION DE EMPLEO, Madrid, Edición Pirámide, 1990
- Villarreal, René y Villarreal, Tania, IFA, LA EMPRESA COMPETITIVA SUSTENTABLE EN LA ERA DEL CAPITAL INTELECTUAL, México, Mc Graw Hill, 2003
- Villarreal, René y de Villarreal, Rocío, MÉXICO COMPETITIVO 2020, México, Editorial Océano, 2002
- Winchester, Lucy y Galliacchio, Enrique, Territorio y Desarrollo: Experiencias en Chile y Uruguay, Chile, Ediciones Sur, 2004
- World Economic Forum, GLOBAL COMPETITIVENESS REPORT (2002, 2003, 2004, 2005, 2006), USA, Palgrave Macmillan y Oxford University Press; 2003, 2004, 2005, 2006 y 2007
- [www.adec.gov.ar](http://www.adec.gov.ar) (Agencia Desarrollo Económico de Córdoba - ADEC)
- [www.aderr.org.ar](http://www.aderr.org.ar) (Agencia de Desarrollo Región Rosario - ADERR)
- [www.cbases.gov.ar](http://www.cbases.gov.ar) (Corporación Buenos Aires Sur - CBAS)
- [www.compete.org](http://www.compete.org) (Council on Competitiveness)
- [www.indicadorescompetitividad.gov.ec](http://www.indicadorescompetitividad.gov.ec), Consejo Nacional para la Reactivación de la Producción y la Competitividad – CNPC
- [www.pesantiago.org](http://www.pesantiago.org) (Plan Estratégico de Santiago - PESANTIAGO)
- [www.planea.org.co](http://www.planea.org.co) (Plan Estratégico de Antioquia - PLANEA)