

CAPÍTULO 3: EL TEJIDO PRODUCTIVO Y EL ENTORNO TERRITORIAL

3.1 Empresas y entorno empresarial. Entorno sectorial y entorno territorial de las empresas.

3.2 Una visión amplia del concepto de cadenas productivas.

3.3 Empresas, instituciones, organizaciones y redes.

3.4 Territorio y desarrollo.

3.5 Productividad y competitividad. Ventajas competitivas y adquisición de competencias.

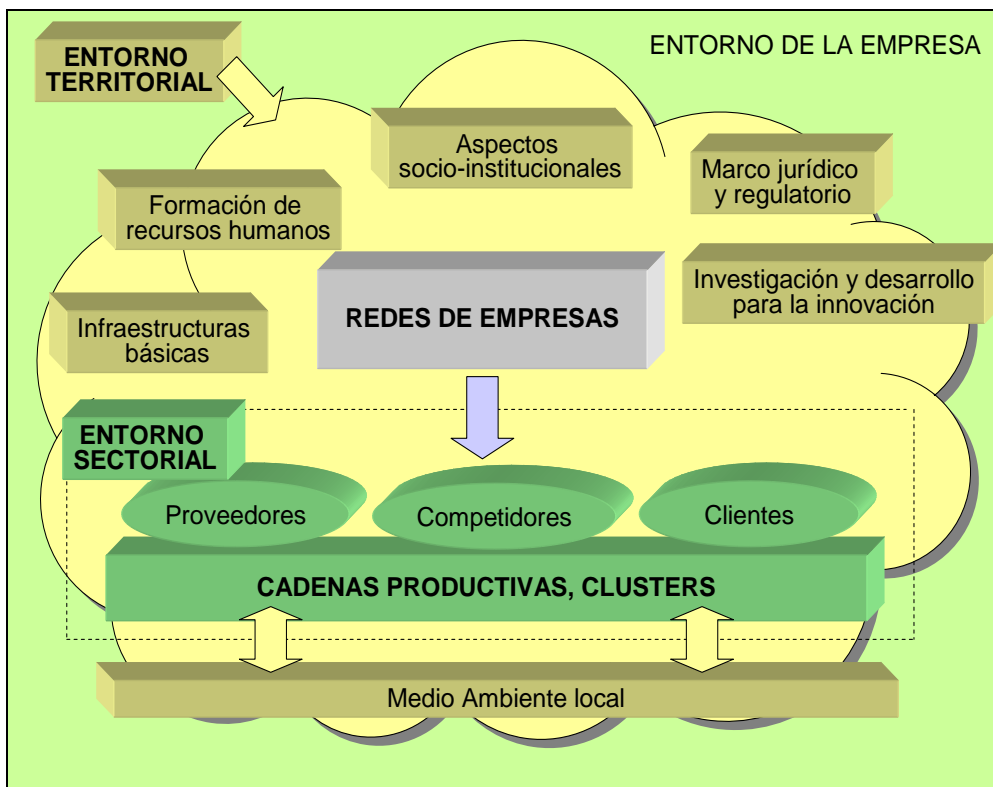
3.6 La competitividad sistémica territorial.

3.1 Empresas y entorno empresarial. Entorno sectorial y entorno territorial de las empresas

La distinción entre las características internas de la empresa y los rasgos de su entorno es una cuestión central en el análisis estratégico empresarial. Cualquier *estrategia empresarial* debe decidir cómo organizar los recursos y capacidades de la empresa, a fin de alcanzar sus objetivos a largo plazo, teniendo en cuenta las características del entorno, el cual incluye no solamente el entorno *sectorial* sino también el entorno *territorial* integrado por las instituciones de apoyo, la dotación territorial de servicios especializados a empresas, las infraestructuras y equipamientos básicos, así como la cultura local y el grado de organización y colaboración existente en dicho territorio.

El *entorno sectorial* de la empresa se refiere, pues, a las relaciones de la empresa con sus proveedores, distribuidores y clientes, mientras que el *entorno territorial* de la empresa se refiere a la dotación de infraestructuras y equipamientos básicos, el sistema educativo y de formación de los recursos humanos, la investigación y desarrollo para la innovación (I+D+i), el marco jurídico y regulatorio, el medioambiente o ecosistema local y los aspectos sociales e institucionales, entre otros, todo lo cual posee una incidencia importante en la eficiencia productiva del tejido empresarial local (Gráfico 3.1).

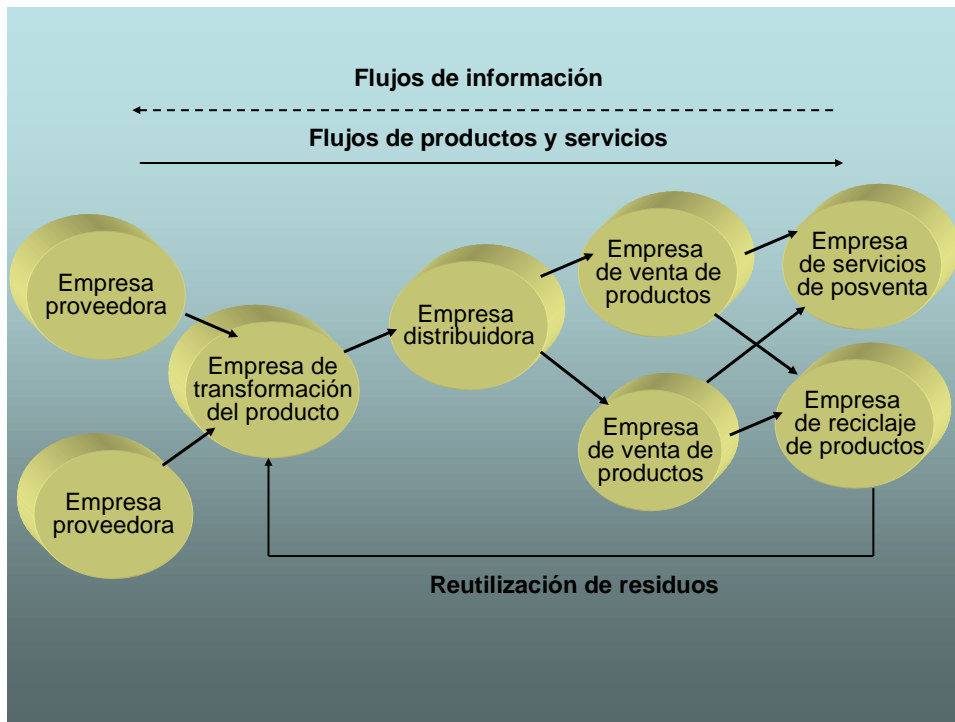
Gráfico 3.1: Entorno sectorial y entorno territorial de la empresa



El entorno sectorial contempla las relaciones de las empresas en sus respectivas *cadena productivas*, las cuales vinculan a los proveedores de materias primas, energía, agua, insumos y bienes de capital, con las empresas encargadas de la transformación productiva, las empresas de logística, comercialización y venta del producto, así como las empresas de los servicios posventa y las encargadas del reciclaje del producto o de la gestión de los residuos generados en el proceso productivo.

La *cadena productiva* incluye, pues, no sólo los flujos de productos y servicios que van “hacia adelante”, esto es, desde los proveedores hasta los clientes, el consumo final y el reciclaje o reutilización de los residuos, sino también los flujos de información “hacia atrás”, es decir, que vienen desde las empresas encargadas de la venta de los productos y los servicios posventa a las empresas transformadoras y sus proveedores. La información enviada desde los clientes indicando los comportamientos de la demanda es un ejemplo claro de este tipo de flujos de información para la toma de decisiones en la producción (Gráfico 3.2).

Gráfico 3.2: Flujos en las cadenas productivas

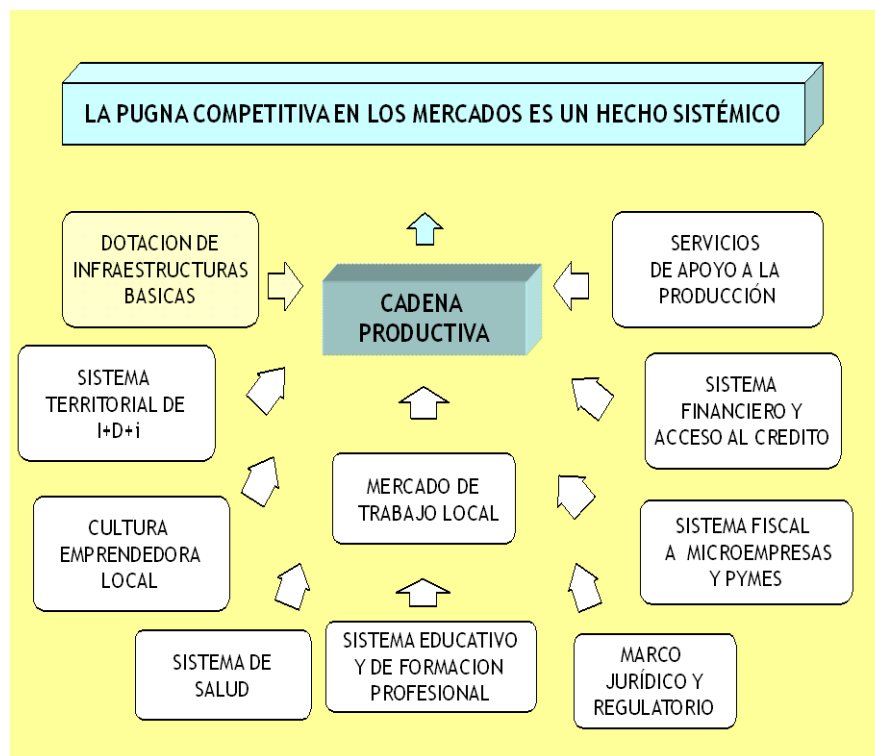


El análisis del entorno empresarial no puede limitarse, por tanto, al *entorno sectorial* de las relaciones entre empresas, sino que debe incorporar todos los factores que conforman el *entorno territorial*, el cual constituye una *red* de empresas, instituciones y organizaciones de apoyo mucho más amplia. Asimismo, la cadena productiva es un concepto más amplio que el de *logística*, ya que incluye las relaciones con los proveedores y los clientes. En este sentido, la logística suele definirse como la planificación, implementación y control del flujo efectivo y el stock de bienes, servicios e informaciones pertinentes desde el punto de origen hasta el punto de consumo, con el objetivo de atender las necesidades de los clientes. El

involucramiento de los proveedores desde la fase inicial de la concepción de un producto, así como la gestión de la relación con los clientes son prácticas de uso creciente en la gestión de la *cadena productiva*, ninguna de las cuales suele considerarse parte de la logística, razón por la cual utilizo la expresión de *cadena productivas*.

El Gráfico 3.3 ayuda a visualizar cómo la pugna competitiva en los mercados no depende únicamente de la capacidad desplegada por la red de vinculaciones entre empresas en la respectiva *cadena productiva*, sino que dicha capacidad competitiva se ve influida también por las características del mercado de trabajo local, el sistema de salud, el sistema educativo y de formación de recursos humanos, la dotación y calidad de las infraestructuras básicas, la oferta territorial de servicios de apoyo a la producción, el sistema de investigación y desarrollo para la innovación local, el sistema de acceso al crédito, el sistema fiscal, la existencia de cultura emprendedora local y el marco jurídico y regulatorio.

Gráfico 3.3: Cadena productiva y entorno territorial

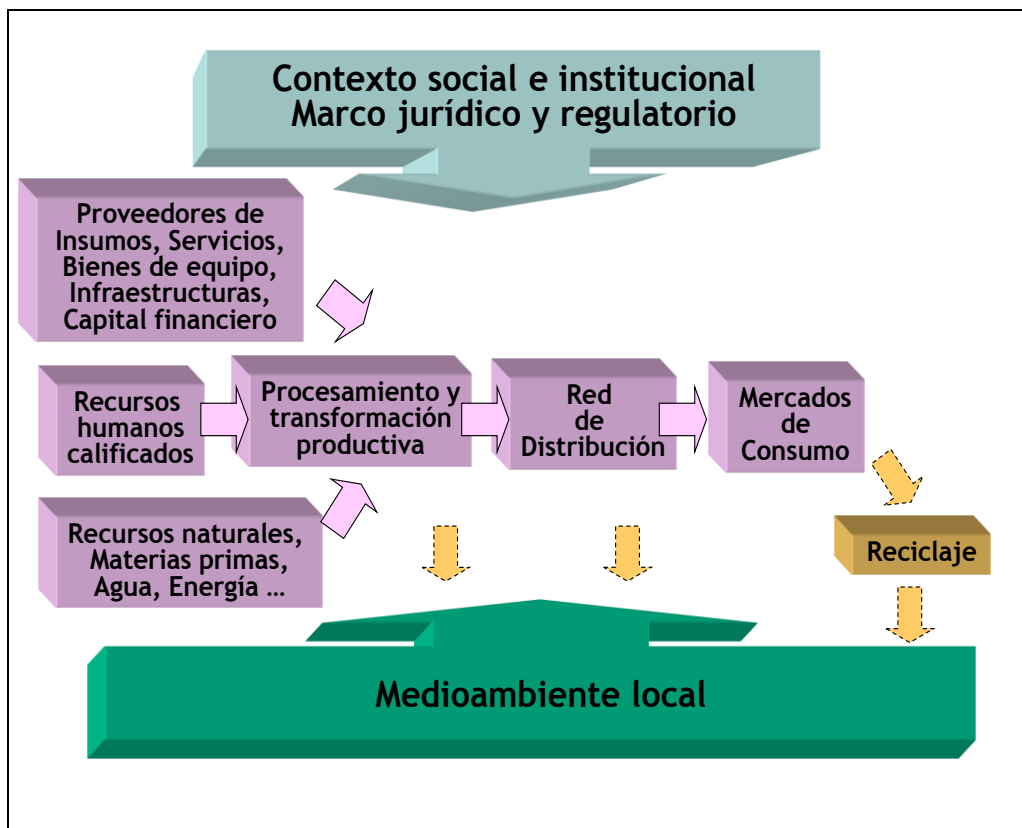


3.2 Una visión amplia del concepto de cadenas productivas

Como se ha señalado, en la actividad productiva, las empresas se relacionan con otras empresas y con organizaciones o instituciones no empresariales, formando cadenas productivas que incluyen desde el abastecimiento de materias primas, insumos, energía, agua, etc., hasta la producción final de los productos (bienes o servicios), recorriendo las diferentes fases del proceso de transformación productiva. En una visión *amplia* del concepto de cadena productiva cabe distinguir, pues, no sólo las relaciones entre empresas proveedoras y clientes, sino también:

- El *medioambiente* que hace posible la actividad, esto es, el conjunto de recursos naturales disponibles (energía, agua, tierra, materias primas, entre otros recursos naturales). Asimismo, el medioambiente es el sumidero que recibe los impactos (residuos y contaminación) provocados por la actividad productiva y de consumo. Todos estos factores, a menudo no considerados por la limitada contabilidad empresarial, inciden –sin embargo– en las perspectivas de desarrollo de un sistema productivo determinado ya que definen sus límites y características distintivas.
- La dotación de *recursos humanos calificados*, es decir, la dotación y niveles de especialización de los recursos humanos que pertenecen al sistema económico considerado.
- El *contexto social e institucional territorial*, esto es, el conjunto de actores socioeconómicos y su grado de organización territorial, las normas y tradiciones que determinan la propensión a la asociatividad entre entidades productoras, y las instancias concretas (formales e informales) de encuentro y coordinación entre dichos actores.
- El *marco jurídico y regulatorio* existente, que constituye el conjunto de normas que afectan al desarrollo de las actividades socioeconómicas y de las acciones colectivas.

Gráfico 3.4: Componentes de la cadena productiva



Cada eslabón de la *cadena productiva* está constituido por uno o varios agentes económicos o institucionales que realizan actividades similares en el proceso de transformación y agregación de valor al producto. En cualquiera de dichos eslabones de la cadena productiva pueden introducirse elementos de innovación, lo cual constituye una de las principales ventajas de incorporar un enfoque de cadenas productivas con preferencia al tradicional planteamiento sectorial, ya que permite identificar puntos de actuación posibles para la mejora de la eficiencia de dicha cadena productiva y de sus elementos integrantes.

Esta visión de conjunto de la cadena productiva no suele estar incorporada –por lo general- en la percepción que suelen tener los agentes empresariales, lo cual obliga a explicitarla desde el primer momento de la asesoría técnica dirigida a la mejora de la eficiencia productiva y la competitividad empresarial y territorial.

Por otra parte, es importante señalar que la actividad productiva constituye una expresión *multisectorial*, ya que en cualquier proceso de fabricación se utilizan insumos procedentes de diferentes sectores económicos (primario, secundario y terciario), lo cual convierte a las *estadísticas sectoriales* en una información agregada con reducido valor interpretativo en el análisis de la realidad productiva y, sobre todo, poco útil para el diseño de programas de mejora de la eficiencia productiva.

Asimismo, en una economía como la actual, donde las exigencias de calidad, atención al cliente, diferenciación productiva y sostenibilidad ambiental son crecientes, la cadena productiva debe incluir no solamente las actividades previas de diseño del producto, sino también las actividades de la transformación productiva en sentido estricto, así como las fases posteriores a la venta del producto como son los *servicios posventa*, lo cual incluye la atención al cliente ante posibles reclamaciones por desperfectos, averías o insatisfacción del producto, y las actividades de reciclaje y reutilización del producto tras el final de su vida útil, así como la gestión sostenible de los residuos generados.

La incorporación de las crecientes exigencias de *producción limpia* o *producción ecológica* constituye un ejemplo claro de la necesidad de contemplar estos aspectos como elemento de superioridad competitiva en las empresas y cadenas productivas. Estas exigencias están llevando a las empresas más preparadas a incorporar entre sus costes de producción los gastos requeridos para el diseño de los productos, el reciclaje y reutilización de las mercancías producidas al final de su vida útil así como la gestión sostenible de los residuos generados, tratando así de mostrar las ventajas de una *producción eco-eficiente*.

El enfoque de cadenas productivas ofrece asimismo una *visión estratégica* y de carácter integrado, que facilita la planificación de los negocios y la toma de decisiones, ya que:

- Permite identificar los *eslabonamientos productivos* susceptibles de innovación y la necesidad de atender nuevas actividades y empleos para incorporar elementos de especificidad, diferenciación y calidad en la cadena productiva, tales como la certificación de productos, la incorporación de denominaciones de origen, la producción ecológica, etc.).

- Posibilita un seguimiento y *control de la calidad* a lo largo de la cadena productiva.
- Hace posible la identificación de los puntos de control críticos y el consiguiente análisis de riesgos.

Asimismo, este enfoque sugiere el tránsito desde estrategias empresariales basadas en la reducción de costos de producción hacia estrategias basadas en la mejora de la calidad, la diferenciación y la sostenibilidad del producto. Estas últimas estrategias requieren una gestión empresarial orientada por la *cooperación*, lo cual conlleva el despliegue de iniciativas de coordinación a través de convenios y redes entre actores situados en los diferentes eslabones de la cadena productiva.

La *proximidad* e *identidad territorial* facilita estas estrategias de articulación o coordinación de actores (empresas e instituciones) relacionados en la cadena productiva. Algunas de estas redes pueden estar formadas por proveedores locales de una empresa mayor, pero en muchas ocasiones suelen ser agrupamientos de pequeñas y medianas empresas independientes.

3.3 Empresas, instituciones, organizaciones y redes

En el sentido más amplio del término, las *instituciones* son el conjunto de reglas que articulan y organizan las interacciones económicas, sociales y políticas entre los individuos y los grupos sociales. Las instituciones son construcciones históricas que, a lo largo de su evolución los individuos erigen expresamente. Las instituciones asumen características peculiares, de acuerdo con los rasgos estructurales dominantes de una determinada economía y sociedad y, por supuesto, es importante la influencia de los valores, tradiciones culturales y religiosas y, en general, de las convenciones existentes.

A menudo suelen identificarse las instituciones con las *organizaciones* públicas y privadas que administran y aplican políticas y programas de acuerdo con reglas establecidas. Sin embargo, mientras las instituciones son un conjunto de reglas y normas, las organizaciones son las instancias en las cuales los individuos se relacionan y organizan en grupos para emprender acciones cooperativas y actuar como “actores colectivos” en el mercado, de acuerdo con las reglas contenidas en las instituciones existentes (Ayala, 1999).

Las instituciones pueden ser formales e informales. Las *instituciones formales* son las reglas escritas en las leyes y reglamentos, y son construcciones expresamente creadas para encarar problemas específicos de coordinación económica, social y política. Su aplicación y cumplimiento son obligatorios y se refieren al ámbito del dominio público. Por su parte, las *instituciones informales* son las reglas no escritas que se van acumulando a lo largo del tiempo y que quedan registradas en los usos y costumbres. Son, pues, el resultado de la evolución de los códigos de conducta, de los valores, las ideas y tradiciones de las sociedades. Las instituciones informales están referidas al ámbito de la esfera privada y las sanciones derivadas de su no cumplimiento son únicamente de carácter moral.

Las *organizaciones* con las cuales las empresas interactúan suelen ser:

- Otras empresas (proveedores, entidades financieras, clientes, empresas competidoras).
- Cámaras empresariales, organizaciones sindicales y asociaciones de productores.
- Organizaciones no empresariales: Universidades y centros de investigación; Entidades de asesoramiento técnico; Institutos Tecnológicos Sectoriales; Centros de Promoción de Empresas e Innovación; Centros educativos e institutos de capacitación de recursos humanos; Agencias territoriales de desarrollo.

El resultado del esfuerzo competitivo es, pues, un hecho en el que participa una *red* de empresas e instituciones u organizaciones de apoyo, en la que se integran actores privados y públicos. El conjunto de las interacciones entre empresas, organizaciones e instituciones va más allá de las transacciones de mercado, e involucra información adicional a la de precios y volúmenes de producción, siendo elementos esenciales para la innovación y el desarrollo de la eficiencia productiva y la competitividad.

3.4 Territorio y desarrollo

Como ha podido apreciarse, la aceleración del cambio tecnológico y la posibilidad abierta por las nuevas tecnologías de la información y las comunicaciones para la incorporación de innovaciones en las formas de producción y gestión de todo tipo de organizaciones, han generado nuevos retos y oportunidades para empresas y territorios. Asimismo, el creciente dinamismo y segmentación de los mercados y la necesidad de incorporar mayores niveles de diferenciación y calidad en los procesos productivos y productos, incluyendo asimismo procedimientos mucho más eco-eficientes desde el punto de vista de la sostenibilidad medioambiental, llevan consigo un requerimiento de *flexibilidad productiva* muy alto, que replantea las anteriores formas de producción fordistas basadas en la producción en serie (Piore y Sabel, 1990).

La innovación productiva y medioambiental, la incorporación de componentes de calidad y diferenciación del producto, la orientación por la demanda, el diseño y la promoción territorial de los productos locales, son todos ellos aspectos destacados de la eficiencia productiva y la capacidad organizativa de empresas y territorio. El cambio de paradigma tecno-económico y organizativo obliga a una incorporación de valor agregado de *conocimiento*, que hace que el logro de la eficiencia productiva contenga en la actual fase de desarrollo una elevada presencia de componentes intangibles o de carácter cualitativo.

Así pues, las exigencias del nuevo paradigma tecno-económico y energético y el contexto de la globalización, obligan a un replanteamiento profundo de las estrategias empresariales desde los diferentes territorios, ante la importancia decisiva que tienen las relaciones con dicho *entorno territorial* en el logro de la eficiencia productiva. En efecto, las variables estratégicas empresariales, tanto internas como externas, han cambiado sustancialmente, haciendo de la capacidad

de desarrollar y movilizar sus recursos y conocimientos en relación con su entorno territorial, las condiciones fundamentales de dicha eficiencia productiva.

El fomento de la eficiencia productiva y de la competitividad se ha convertido, por tanto, en un objetivo fundamental de las estrategias empresariales y territoriales. Se trata de un objetivo estratégico, de cuya consecución depende la supervivencia de las empresas y el empleo. Por ello, constituye un referente fundamental para la asignación de recursos, la incorporación de innovaciones y la selección de políticas, tanto de empresas como de instituciones públicas territoriales.

En realidad, la *competitividad* constituye un hecho *sistémico* que exige la *cooperación* de actores públicos y privados desde cada ámbito territorial. Conviene, en este sentido, no perder de vista que hay que trabajar no solamente en el apoyo a las actividades productivas orientadas a la exportación, sino el conjunto de actividades productivas existentes, ya que el objetivo principal no es otro que el de atender de la mejor manera posible a las necesidades básicas del conjunto de la población en sus territorios.

La oferta de los *servicios de apoyo a la producción* no puede ser genérica sino especializada, esto es, debe responder a las circunstancias específicas de cada territorio (perfil productivo, características medioambientales, problemática social, laboral y cultural). De ahí la necesidad de que la dotación de estos servicios deba ser resultado, esencialmente, de un proceso de concertación estratégica de actores locales y de una eficiente vinculación de las diferentes administraciones públicas territoriales.

Cuando el tejido empresarial está compuesto mayoritariamente por microempresas, pequeñas y medianas empresas, y cooperativas de producción locales, el acceso a la oferta de servicios de apoyo a la producción no está, por lo general, asegurado. Esto es, dicho mercado no está “construido” territorialmente para este tipo de empresas, dificultando con ello sus procesos de transformación y modernización.

Las grandes empresas pueden costear los servicios especializados para su desarrollo empresarial, bien interiorizando dentro de ellas la producción de los mismos, o bien subcontratándolos fuera. Pero la mayoría del tejido empresarial, compuesto por autónomos, microempresas, Pymes y cooperativas de producción locales, no puede producir ni adquirir aisladamente tales *servicios especializados*. Por ello resulta necesario promover la *cooperación* necesaria entre este tipo de empresas de menor tamaño y las instituciones de apoyo existentes en los diferentes territorios, a fin de avanzar en la eficiencia productiva y la gestión empresarial de las mismas.

Naturalmente, esto exige una animación local para la identificación de dicha demanda de servicios de apoyo a la producción e *intermediar* para la vinculación eficiente de esta demanda con la oferta territorial disponible de tales servicios para el colectivo de empresas locales, que no siempre reconoce la importancia de dicha oferta de servicios como parte de su eficiencia productiva.

La *proximidad territorial* puede facilitar el desarrollo de estas relaciones, de carácter formal o informal, entre los actores socioeconómicos e institucionales, a fin de impulsar una dinámica empresarial específica favorecedora de la incorporación de las innovaciones requeridas, ya sean de carácter tecnológico, ambiental, gerencial o social. Desde esta perspectiva, el *territorio* constituye una construcción social

dinámica, originada por acciones llevadas a cabo por los actores económicos e institucionales de un ámbito territorial determinado, razón por la cual el *territorio* es resultado de un proceso animado por dichos actores y no sólo un espacio geográfico.

El reconocimiento de la existencia e importancia de vínculos de proximidad entre agentes (empresas e instituciones) cuestiona, además, la hipótesis de que la *globalización* tiende a disminuir el interés por las relaciones locales. Lejos de ello, la creciente expansión de las tecnologías de la información y las comunicaciones no supone la desaparición de lo local, ni debilita la importancia de las relaciones de proximidad entre las empresas, sino más bien al contrario (Gilly y Torre, 2000).

De este modo, la naturaleza interactiva de la proximidad territorial y la densidad de las interacciones entre empresas e instituciones, muestran la importancia de los mecanismos de *cooperación* empresarial e institucional, y el establecimiento de acciones colectivas, con la finalidad de acceder a los elementos estratégicos de conocimiento, en particular aquellos que no pueden divulgarse a través de manuales o información *codificada*, sino que incorporan elementos importantes de un aprendizaje práctico o de carácter *tácito*.

En efecto, algunos aspectos del conocimiento científico y tecnológico están bien articulados y son escritos con detalle y de manera sistemática, o mediante fórmulas en libros de texto y manuales de las escuelas técnicas y universidades. Cuando eso sucede, se dice que los conocimientos están *codificados*. Esta situación facilita su transferencia de manera formal, con un lenguaje sistemático y reduce los costos de la difusión y absorción. Sin embargo, otros conocimientos son *tácitos*, esto es, consisten en la experiencia personal adquirida en la práctica profesional de actividades específicas, lo cual resulta más difícil de formalizar y de comunicar mediante textos y manuales. Este tipo de conocimientos tácitos contienen elementos cognitivos y técnicos y las personas que los poseen no los pueden formular plenamente, pero los pueden compartir con los colaboradores y colegas con los que tienen una experiencia común (Neffa, 2000).

La existencia de conocimientos tácitos por parte del personal de las empresas facilita, pues, la difusión y absorción de las innovaciones y la apropiación de los conocimientos codificados. Al mismo tiempo, son factores claves de creación de nuevos conocimientos.

3.5 Productividad y competitividad. Construcción de ventajas competitivas y adquisición de competencias

a) Factores impulsores de la productividad y la competitividad

La *productividad* puede definirse como la relación entre la producción de bienes y servicios que se obtiene mediante un determinado sistema de producción y los recursos empleados para obtenerla, es decir, trabajo, capital, energía, agua, materiales, tierra, información, tiempo y organización territorial de todos estos recursos o *factores productivos*. Se trata, pues, de un indicador del uso eficiente de los recursos utilizados en la producción de bienes y servicios, el cual puede ser

utilizado para referirnos a una empresa o un agrupamiento o conglomerado de empresas.

La *productividad* no depende sólo de las reducciones de costes sino de la incorporación de mejoras orientadas por la calidad, la sostenibilidad medioambiental, y la capacidad de responder de forma apropiada a la demanda de los consumidores. La calidad y la sostenibilidad medioambiental inducen la búsqueda de nuevas soluciones tanto a nivel de producto como de proceso productivo que, a menudo, inciden en la productividad al sugerir soluciones originales en relación con los materiales utilizados y los diseños empleados, lo cual permite aumentar la eficiencia de los factores productivos. Asimismo, la superior calificación de los recursos humanos y la mejora de sus condiciones de trabajo favorecen el involucramiento de trabajadores y trabajadoras en los procesos productivos y, por ende, mejoran la productividad del trabajo.

La *productividad* no es, pues, únicamente un tema técnico o gerencial, ya que también intervienen en ella de forma decisiva las actitudes hacia el trabajo y la participación de los/as trabajadores/as en la discusión de las metas de las empresas, la puesta en práctica de los procesos productivos, y la distribución de los beneficios generados por incrementos de la productividad.

En resumen, el aumento del ingreso y el bienestar social depende, entre otros factores, de los incrementos de la productividad, el cual es resultado de la mejora de la eficacia y calidad de los recursos humanos y no sólo de la reducción de costes. Asimismo, la mejora de la productividad produce aumentos de bienestar si la distribución de los beneficios de aquella se lleva a cabo conforme a la contribución relativa de los factores.

Además, dichos incrementos de productividad deben incorporar formas de producción cada vez más sostenibles, de forma coherente con las crecientes exigencias de calidad, eficiencia y diferenciación productivas, lo que permite vislumbrar una nueva frontera de competitividad basada, precisamente, en las tecnologías y procesos productivos eco-eficientes. Esto requiere analizar los diferentes eslabonamientos productivos y de empleo de las respectivas cadenas productivas, a fin de indagar las oportunidades de una progresiva sustitución de sistemas de producción y de trabajo que pueden ser mejorados por la incorporación de innovaciones sostenibles y recursos humanos calificados para ello (*empleos verdes*¹).

El Esquema 3.5 trata de recordar que la *competitividad* se sustenta en los factores explicativos de la *productividad*, esto es, en la incorporación de progreso técnico y organizativo en la actividad productiva, lo cual depende esencialmente de la gestión empresarial, la infraestructura tecnológica disponible, la calidad de los recursos humanos y las relaciones laborales, y el nivel de vinculación existente entre los sistemas de educación y capacitación y el sistema productivo y empresarial.

¹ Los empleos verdes son aquellos que reducen el consumo de energía y de materias primas, limitan las emisiones de gases de efecto invernadero, minimizan los residuos y la contaminación y protegen y recuperan los ecosistemas.

Por otro lado, los factores explicativos de la *competitividad* hacen alusión a la mejora de la calidad, la sostenibilidad y la diferenciación del producto, la entrega a tiempo, o la eficiencia en los servicios posventa. En suma, tienen que ver con la disponibilidad de información estratégica sobre mercados y pautas de consumo, así como con una apuesta clara por la calidad y sostenibilidad medioambiental del producto.

Esquema 3.5: Factores impulsores de la productividad y la competitividad



La introducción de innovaciones tecnológicas, medioambientales y organizativas en la base productiva y el tejido empresarial constituye, pues, un elemento fundamental del incremento de la productividad y la competitividad y, como tal, es un aspecto decisivo de la estrategia de las empresas.

b) Competitividad, ventajas competitivas y adquisición de competencias

Se entiende por *competitividad* de una empresa o grupo de empresas su capacidad para mantener o incrementar su presencia en los mercados, o para abrir nuevos mercados. Se trata de un término que tiene un sentido comparativo y contextual, esto es, se refiere tanto a la competitividad de una empresa en relación con las empresas competidoras en los mercados, como al contexto socio-institucional y territorial desde el que la empresa o grupo de empresas despliega su actividad.

En otras palabras, cualquier cambio en el dinamismo de las empresas o en el contexto socio-institucional y territorial en el que se encuentran (marco jurídico y legislativo, relaciones laborales, dotación de infraestructuras y equipamientos básicos, etc.), tiene una incidencia clara en la posición competitiva de la empresa o grupo de empresas. Así pues, en una economía dinámica, la *competitividad* es algo que hay que construir continuamente, tanto a nivel interno de la empresa como en el

conjunto de la cadena productiva, así como en el contexto socio-institucional y territorial donde se ubican.

El concepto de *competitividad* se encuentra vinculado con otros dos conceptos relacionados, que son la creación de *ventajas competitivas* y la adquisición de *competencias*. Aunque se trata de términos parecidos son, sin embargo, diferentes y su comprensión ayuda a profundizar algo más en el análisis de los elementos determinantes de la construcción de *ventajas competitivas dinámicas* o duraderas.

Una competitividad *duradera* no puede basarse en la reducción de los precios de los factores (reducidos salarios y precios bajos de los recursos naturales), sino que debe sustentarse en una apuesta por la superior *calificación* de los recursos humanos y la calidad y diferenciación de los productos, así como en la sostenibilidad ambiental de los procesos productivos. Del mismo modo, la competitividad duradera debe incorporar como condición de eficiencia, la retribución real de los factores de la producción, haciendo factible la elevación de la renta real y las condiciones de vida y trabajo de los actores del proceso productivo (Tomás Carpi, 1998).

En suma, la *competitividad* de una organización empresarial o de una cadena productiva, consiste en su capacidad para mantener o incrementar su presencia en el mercado, o para abrir nuevos mercados, basándose para ello en el aumento de la eficiencia en la utilización de los factores productivos (*productividad*) y la eficacia en el acceso a los elementos de información estratégica de mercados y competidores, en la calidad, diferenciación y sostenibilidad de los productos y procesos productivos, y en la capacidad de adaptación a situaciones cambiantes en dichos mercados.

La *competitividad* depende, pues, de la capacidad para desplegar ventajas competitivas respecto a los competidores en los mercados. Dichas ventajas competitivas consisten en la existencia de atributos o circunstancias que las empresas y los territorios donde éstas se ubican, logran construir para incrementar su posicionamiento favorable en los mercados actuales o para acceder a nuevos mercados.

Las *ventajas competitivas dinámicas* se basan fundamentalmente en:

- Los conocimientos y habilidades de las empresas.
- Las aptitudes y actitudes de la dirección empresarial (estilo de dirección, experiencia, formación, motivación, actitud ante el riesgo, liderazgo).
- La capacidad prospectiva de dicha dirección y, en particular, la sensibilidad respecto a la necesidad de cambiar las formas de producción y consumo insostenibles ambientalmente
- La forma de gestión y organización de la actividad productiva en su conjunto (innovación, producción, diseño, relación con proveedores y clientes, información de mercados, comercialización, servicio al cliente, gestión de residuos.
- La dotación y calidad de los servicios de apoyo a la producción (financieros y no financieros) existentes en el entorno territorial y el grado de utilización de los mismos.

- El nivel de cooperación empresarial y la calidad y sostenibilidad ambiental en todos los eslabonamientos de la cadena productiva.
- La sistematización y difusión de conocimiento sobre el tejido productivo y empresarial local existentes en el territorio.

La capacidad de la empresa o grupo de empresas para elaborar su combinación de recursos, tecnologías y reglas de funcionamiento y, sobre todo, su capacidad de incorporar un proceso de *aprendizaje permanente*, son elementos clave de la construcción de ventajas competitivas. En otras palabras, el logro de competencias distintivas y la capacidad de innovar sustentan la existencia de ventajas competitivas y, por tanto, la competitividad de las empresas y territorios.

Los factores de los que depende la construcción de *ventajas competitivas* no son sólo *internos* a las empresas, sino que hay también factores *externos* a las empresas (pero internos al territorio) que son igualmente determinantes. Entre estos factores externos a la empresa cabe citar el mercado de trabajo local y el sistema de formación de recursos humanos, el marco jurídico y legislativo, el sistema de investigación y desarrollo para la innovación local (I+D+i), así como la dotación de infraestructuras y equipamientos básicos para el desarrollo económico local (agua, energía, saneamiento, gestión de residuos, telecomunicaciones, transportes, etc.).

Así pues, las empresas, las cadenas productivas y el territorio donde se ubican, son tres elementos básicos que hay que tener en cuenta en la generación de las *ventajas competitivas dinámicas*. En todo caso, la relación entre las empresas y el territorio es biunívoca, esto es, de la misma manera que las ventajas competitivas de las empresas y grupos de empresas se ven influidas por las características del *entorno territorial*, también la estrategia e interacción entre empresas influyen en la dinámica y estructura territorial.

Finalmente, la existencia de *competencias* para enfrentar y resolver problemas suele estar relacionada con la habilidad para captar y utilizar elementos de información estratégica o de conocimiento. Por ello puede señalarse que el logro de competencias depende de la experiencia, conocimientos, recursos y organización.

En el ámbito empresarial suelen distinguirse varios tipos de competencias (Dosi y otros, 1988):

- Competencias *técnicas*, relacionadas con la capacidad de diseñar productos y procesos productivos en términos científicos o ingenieriles.
- Competencias *asignativas*, referidas a la habilidad para la *asignación de recursos* y toma de decisiones sobre la producción y la capacidad de adaptación a las circunstancias de los mercados cambiantes, como son actualmente las tendencias hacia los cambios de modelo productivo y energético.
- Competencias *asociativas*, relativas a la capacidad organizativa y de construcción de redes.
- Competencias basadas en la capacidad de *aprendizaje* de las anteriores competencias.

Todas estas competencias son fuertemente dependientes de la calidad de los recursos humanos, así como de la experiencia acumulada por las organizaciones y los territorios, en lo cual inciden el marco socio-institucional, cultural e histórico respectivos. Lógicamente, la capacidad de un territorio para abordar los problemas económicos y para afrontar los cambios va más allá de la capacidad que poseen los empresarios, comerciantes, inversores y gerentes, ya que en todo ello influyen también:

- La calificación de los recursos humanos, así como la existencia de valores, actitudes y cultura emprendedora local, las relaciones sociales imperantes y la propensión a la *cooperación* y *participación* que dichas relaciones estimulan.
- El grado de adaptación de las entidades de investigación científica y desarrollo tecnológico para la innovación local (I+D+i), y del marco institucional para estimular la movilización y desarrollo de los recursos y capacidades económicas territoriales.
- El grado de cohesión y movilidad social existente.
- Las cualidades de representantes, líderes y organizaciones para movilizar a los actores y capacidades locales, y para estimular la creación de instancias mixtas (público privadas) de gestión del desarrollo económico territorial (Tomás Carpi, 1998).

Los *territorios* definen, por tanto, un campo más amplio de aspectos que los relativos al mundo empresarial, mostrando con ello la relevancia de las circunstancias sociales, institucionales, políticas y culturales para la construcción de competencias favorables a la incorporación de innovaciones y la generación de actitudes emprendedoras.

En los proyectos de fomento de la cooperación empresarial y formación de redes y conglomerados de empresas, las competencias *asignativas*, esto es, las relativas a la habilidad para la asignación de recursos y toma de decisiones de producción y orientación según los mercados, están fuertemente unidas a las competencias *asociativas*, es decir, a la capacidad de interacción entre las diferentes unidades empresariales y la organización de redes entre ellas.

En el mismo sentido, cabe señalar que la capacidad de aprendizaje dentro de una cadena productiva no depende exclusivamente de la obtenida por las empresas que se conectan directamente con los mercados finales, sino que depende -asimismo- de la capacidad de aprendizaje del conjunto de los eslabones de dicha cadena productiva. Todo ello incrementa la presión por la innovación en empresas y actividades y, por tanto, incide en el incremento de oportunidades de desarrollo de competencias empresariales y territoriales.

La coordinación entre empresas, instituciones y organizaciones amplía, pues, las competencias empresariales y territoriales. En ello influyen las transacciones no mercantiles en las relaciones económicas entre organizaciones, así como la reputación, confianza y estabilidad de dichas relaciones, las instituciones que las regulan y la cultura que informa las actitudes y comportamientos de los agentes económicos (individualismo, oportunismo, propensión a la cooperación). Asimismo,

también influye el grado de desarrollo y actividad de las organizaciones empresariales y la participación, comunicación y liderazgo desde las instancias públicas territoriales.

Muchos de los conocimientos, aptitudes técnicas y fuentes de información, así como las capacidades formativas y de asesoramiento y apoyo a la innovación y promoción comercial, suelen estar en buena medida en instituciones públicas o de carácter mixto. De ahí que el grado de interacción de estas entidades con las empresas motrices de la economía local sea una cuestión fundamental en la definición de competencias asignativas, asociativas, de aprendizaje y técnicas. Por ello constituyen ámbitos esenciales en una política de fomento empresarial basada en el desarrollo de *entornos territoriales* favorables a la incorporación de innovaciones.

El desarrollo de las tecnologías de la información y las telecomunicaciones y su aplicación a todas las áreas funcionales de las empresas y sectores económicos, ha permitido crear sistemas de trabajo en los que el hecho más importante es el valor agregado de información estratégica o *conocimiento*. De este modo, en la actual sociedad del conocimiento se ha producido un cambio fundamental en el concepto tradicional de trabajo vinculado a la aportación del esfuerzo físico. El paulatino incremento de la participación de los servicios en las diferentes economías supone la incorporación de competencias, habilidades, actitudes y aptitudes de los recursos humanos no sólo basadas en el esfuerzo físico. De este modo, la vieja idea del trabajo como suma de conocimientos, habilidades y destrezas prácticas es insuficiente, ya que hay que tener en cuenta nuevas *competencias laborales*, tales como la capacidad de comprender, procesar y aplicar un gran número de informaciones, dentro de un escenario incesante de cambios.

Las competencias laborales son la suma de conocimientos, habilidades, destrezas, actitudes y aptitudes, desplegados por las personas en sus puestos de trabajo. La Organización Internacional del Trabajo distingue tres grandes grupos de competencias laborales: competencias *básicas*, competencias *genéricas* o *transversales* y competencias *específicas*.

Por otra parte, la interacción social en los equipos de trabajo hace que se valoren de forma importante las habilidades de comunicación interpersonal y de trabajo en grupo. De este modo, tras una fase de especialización extrema, pasan a tener mucha más importancia *competencias básicas* como la comunicación, el trabajo en equipo y la capacidad de negociación, entre otras.

Las *competencias laborales básicas* son las adquiridas en etapas formativas previas a la actividad laboral, es decir, en la educación familiar, el sistema educativo o el entorno social y cultural. Dentro de las competencias básicas se distinguen:

- *Habilidades básicas*: lectura, redacción, aritmética y matemáticas básicas, expresión y capacidad de escuchar.
- *Aptitudes analíticas*: pensar y razonar, tomar decisiones, solucionar problemas, comprensión de situaciones, procesar información, representación visual y saber aprender.
- *Cualidades personales*: responsabilidad, autoestima, sociabilidad, gestión personal, integridad y honestidad.

Las *competencias laborales genéricas*, también llamadas competencias transversales, se refieren a comportamientos laborales propios del desempeño en las diferentes actividades productivas. Incluyen:

- *Gestión de recursos*: tiempo, recursos humanos, recursos financieros, distribución de materiales.
- *Relaciones interpersonales*: trabajo en equipo, enseñar a otros, servicios a clientes, capacidad de liderazgo, negociar y trabajar con otras personas.
- *Gestión de información*: buscar y evaluar información, interpretar y comunicar, conocer y usar tecnologías informáticas.
- *Comprensión sistémica*: comprender relaciones complejas, entender sistemas, realizar monitoreo y mejorar y diseñar sistemas de trabajo.
- *Dominio tecnológico*: seleccionar tecnologías, aplicar tecnologías en las tareas, mantenimiento y reparación de equipos.

Finalmente, las *competencias laborales específicas* son las que corresponden directamente al ejercicio de ocupaciones concretas y requieren procesos de aprendizaje específicamente orientados a esas habilidades.

La alusión a las competencias laborales es un aspecto importante de las estrategias territoriales de desarrollo, ya que constituye la apuesta explícita por el desarrollo del capital humano, base de todo *conocimiento*. Al mismo tiempo, ello permite incorporar, desde la lógica de una estrategia de desarrollo territorial, los aspectos relativos a la *empleabilidad* y la obtención de empleo e ingreso, un objetivo fundamental para impulsar la competitividad empresarial y la cohesión social, esto es, la lucha contra la pobreza y la inequidad social.

En sociedades basadas en el desarrollo del conocimiento, la calificación de los recursos humanos y su involucramiento en los procesos de mejora de la actividad productiva, son temas cruciales. En este sentido, la generación de *empleo de calidad*, la ampliación de la *protección social* (asegurando la atención a la salud y necesidades básicas), el establecimiento de un *diálogo social* en la empresa, la incorporación de la dimensión de género, y el respeto de los *derechos fundamentales en el trabajo*, esto es, los componentes de la agenda de “*trabajo decente*”, según la Organización Internacional del Trabajo, no son exclusivamente una cuestión ética, sino una base fundamental para la construcción de ventajas competitivas de carácter *duradero*.

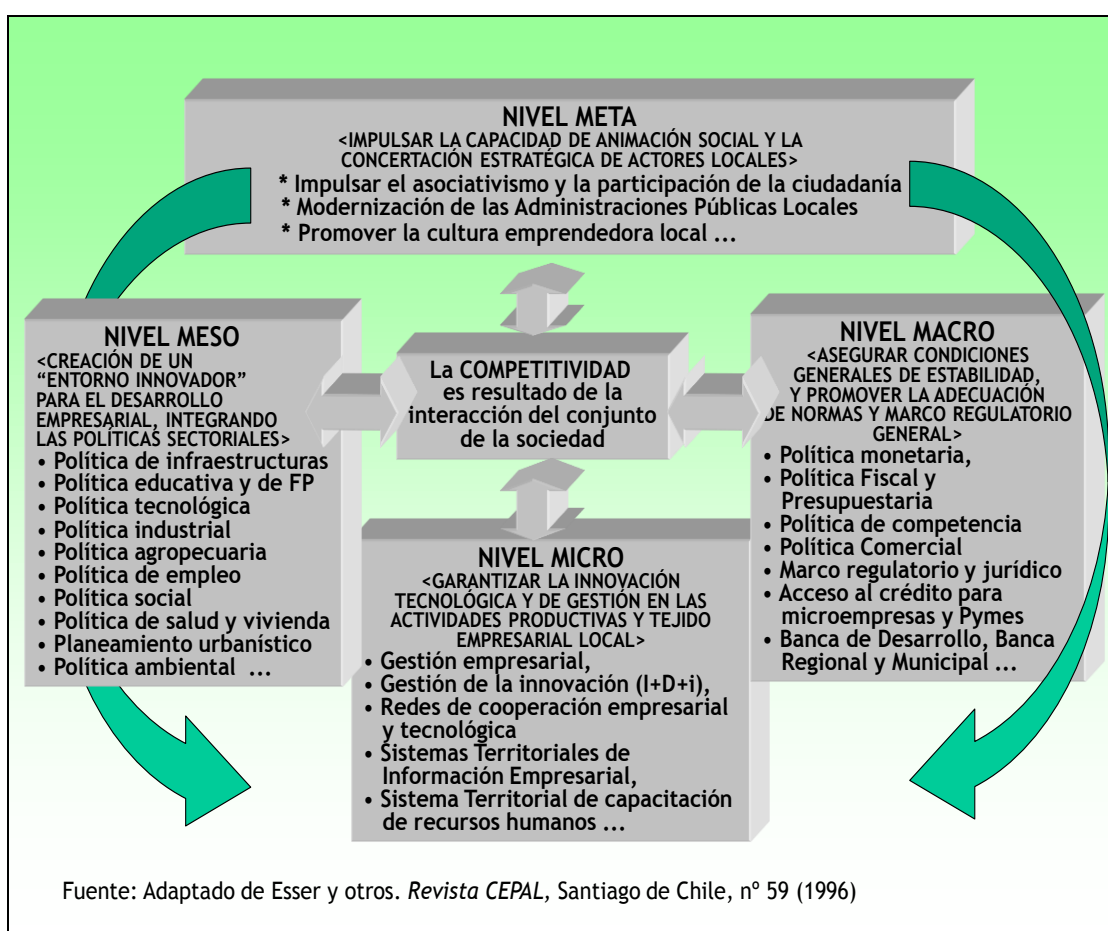
En efecto, la protección social, el diálogo social y el reconocimiento de los derechos fundamentales en el trabajo, interactúan de forma positiva con la calidad del empleo y la generación de ingresos, de un lado, mientras que asientan una mayor capacidad competitiva de futuro de las empresas, al involucrar plenamente sus recursos de conocimiento².

² Véase OIT (2008): *Desarrollo Económico Local + Empleo. Manual de Promotores*. CFI, Turín, Italia.

3.6 La competitividad sistémica territorial

Como muestra el Gráfico 3.6, en una fase de transición tecno-económica como la actual, la atención a las exigencias del *nivel microeconómico* se convierte en una cuestión clave, ya que se trata de garantizar la incorporación de innovaciones tecnológicas, medioambientales, y de gestión en las actividades productivas y tejido de empresas existente en cada territorio. Por ejemplo, asegurar la existencia de redes eficientes para la capacitación de los recursos humanos según las necesidades locales, vincular adecuadamente la oferta territorial de asistencia técnica a los usuarios locales, impulsar la cooperación empresarial y tecnológica, promover los cambios de modelo productivo y energético, etc.

Gráfico 2.6: Factores determinantes de la competitividad sistémica



Para ello, se precisa, igualmente, de una actuación a *nivel meso*, a fin de crear entornos innovadores para el desarrollo productivo y empresarial, integrando las políticas sectoriales e impulsando la coordinación eficiente entre los diferentes ámbitos territoriales de las administraciones públicas (municipal, provincial, regional y estatal).

Sin embargo, para todo ello es fundamental actuar desde el *nivel meta*, el cual hace alusión a la necesidad de dotarse de una visión de medio y largo plazo en las estrategias de desarrollo territorial concertadas entre los diferentes actores, lo cual

exige casi siempre incluir en las ciudades estrategias la construcción de condiciones para la concertación social, así como promover la cultura emprendedora local, la animación y movilización social, la cooperación público privada y la modernización de las administraciones públicas. Por ello se dice que este tipo de *innovaciones sociales* constituyen el verdadero punto de partida de los procesos de desarrollo económico territorial.

Por último, el *nivel macro* debe asegurar, entre otros aspectos, las condiciones generales de estabilidad y promover la adecuación de normas y marco regulatorio general, a fin de colaborar a la promoción del desarrollo productivo de las microempresas y pequeñas y medianas empresas, y la creación de empleo.

La *competitividad* es, pues, resultado de una acción *sistémica* que se despliega desde los diferentes niveles citados, lo cual requiere la participación del conjunto de la sociedad. Ante tales exigencias no cabe una actitud pasiva, ni tampoco limitada a las actuaciones de nivel *macro*, siendo obligado buscar iniciativas desde el nivel *micro* (de la actividad productiva y empresarial), así como intermediar desde el *nivel meso* para el diseño conjunto y coordinado de políticas e instrumentos y, sobre todo, para impulsar la creación de la institucionalidad local para el desarrollo económico de forma concertada con los diferentes actores sociales territoriales, públicos, privados y comunitarios. Todo ello requiere, como acaba de señalarse, la construcción previa de la capacidad social de concertación estratégica entre los diferentes actores locales desde el *nivel meta*, a fin de dotar a dicha estrategia de una determinada *visión*, actuando también en la promoción de valores culturales favorables a la creatividad, el emprendimiento y la sostenibilidad medioambiental en los diferentes ámbitos locales.

Así pues, la competitividad es *sistémica* o *estructural* (Esser y otros, 1996), lo cual significa que las empresas no enfrentan la pugna competitiva en los mercados por sí solas, ya que dependen decisivamente de otros aspectos como la disponibilidad de los servicios de apoyo a la producción; la dotación de infraestructuras básicas (abastecimiento de agua y electricidad, transportes y comunicaciones, servicios sociales, etc.); la investigación y desarrollo para la innovación (I+D+i); la capacitación en gestión empresarial; la vinculación del sistema educativo y de capacitación de recursos humanos con los requerimientos productivos y empresariales; la red de proveedores y competidores locales; el grado de interacción creativa entre el sector público y los agentes socioeconómicos; o la gestión de los residuos urbanos o rurales.

De este modo, las empresas no son las únicas que crean riqueza y empleo en una sociedad. Sin el entorno territorial de infraestructuras, servicios y equipamientos básicos, las empresas no podrían desarrollar sus actividades específicas. De modo que la creación de riqueza y empleo es resultado de un conjunto de *acciones colectivas*, financiadas –desigualmente– por el conjunto de la sociedad, toda vez que en las sociedades actuales la aportación a la Hacienda Pública por parte de las grandes empresas o sociedades, o incluso de los grupos con mayores recursos, no es ciertamente proporcional a sus ingresos, ni mucho menos.

En definitiva, las empresas, en la pugna competitiva frente a las empresas rivales, dependen no sólo de las mejoras que logran introducir en su propio funcionamiento interno, sino de la calidad de sus relaciones en la red de proveedores y clientes, así como de la existencia en el “*entorno territorial*” de componentes facilitadores de la introducción de innovaciones. Como se aprecia, el *territorio* es un elemento decisivo

del desarrollo, y la eficiencia productiva (*productividad*) de las empresas debe contemplarse como una construcción territorial en la que participan tanto el sector privado como el sector público y las instituciones de apoyo existentes.

Por otra parte, desde el punto de vista del empleo, cabe señalar el impacto de la introducción de innovaciones tecnológicas en el sentido de provocar una modificación de contenidos y calificaciones de los recursos humanos, así como una alteración sustancial de la organización del trabajo, con tendencia hacia una mayor heterogeneidad del mercado de trabajo, precariedad en los empleos (fundamentalmente en la mano de obra no calificada) e incremento de la informalidad contractual.

De este modo, las políticas de empleo no pueden seguir dependiendo únicamente de las políticas de crecimiento económico, requiriéndose políticas específicas para la generación de empleo productivo en cada ámbito territorial, ya que la introducción de tecnologías intensivas en el uso de equipo capital, el incremento de los niveles de productividad de los factores, así como la posibilidad de deslocalización y segmentación de partes de la actividad productiva, hacen posible que los esfuerzos por incrementar la producción no tengan un reflejo paralelo en el aumento del empleo en un determinado territorio.

Como puede apreciarse, la innovación tecnológica es algo más que una alternativa o posibilidad ya que constituye, de hecho, un imperativo para la organización productiva y empresarial. De ahí la necesidad de que las administraciones públicas territoriales (regionales y municipales) asuman un papel activo como agentes animadores o facilitadores para el acceso a las innovaciones tecnológicas, medioambientales, organizativas y sociales fundamentales para el tejido empresarial, mayoritariamente formado por emprendimientos de pequeña dimensión, los cuales no pueden acceder por sí solos a las exigencias necesarias para su modernización. De otra parte, entre el sector privado empresarial hay que fomentar los procesos de integración productiva (o cooperación empresarial y territorial) a través de la formación de redes empresariales con capacidad de incrementar la eficiencia productiva de forma conjunta desde sus respectivos asentamientos territoriales.

La participación de las administraciones públicas territoriales puede asegurar de mejor manera las condiciones básicas de formación de dichos factores estratégicos, así como la identificación de recursos potenciales endógenos. Asimismo, dicha participación puede resultar decisiva en actividades de fomento económico y creación de empleo productivo, facilitando la construcción del entorno que permita el acceso a los *servicios de apoyo a la producción* para las microempresas y pequeñas y medianas empresas, así como a los *servicios para el empleo*. En tal sentido, deben alentarse los esquemas de *cooperación empresarial* y de concertación estratégica entre actores sociales (públicos, privados y comunitarios), a fin de posibilitar la *construcción territorial* del marco institucional apropiado, como parte del “*entorno innovador*”.

El hecho de *innovar*, en suma, no sólo depende de la existencia de recursos financieros, sino de la actitud y predisposición al cambio, lo cual puede facilitarse mediante la promoción de una *cultura innovadora* (no rentista o especulativa) en el seno de las empresas y la sociedad local. La asunción de riesgos, el estímulo de la participación de los miembros de las organizaciones, o el incentivo de la creatividad, son algunos de los rasgos principales en este sentido.

Igualmente, hay que enfrentar la herencia de administraciones centralistas y de carácter sectorial, lo cual no debe considerarse como un obstáculo insalvable. La reforma de las administraciones públicas en el sentido de la descentralización territorial es también una parte fundamental de las estrategias de desarrollo económico en los respectivos territorios. Por eso se señala que las *innovaciones sociales* son parte fundamental de los procesos de desarrollo territorial.

Bibliografía

Albuquerque, F (1997): (1997): *Desarrollo económico local y distribución del progreso técnico. Una respuesta a las exigencias del ajuste estructural*. Cuadernos del ILPES N° 43, CEPAL, Naciones Unidas, Santiago de Chile.

Alonso, J.L. y Méndez, R. (coord.) (2000): *Innovación, pequeña empresa y desarrollo local en España*. Madrid.

Altenburg, Tilman y Messner, Dirk (2002): *América Latina competitiva. Desafíos para la economía, la sociedad y el Estado*. Nueva Sociedad/GTZ/IAD, Caracas.

Ayala, J. (1999): *Instituciones y Economía. Una introducción al neoinstitucionalismo económico*. FCE, México DF, 1999.

Becattini, G; Costa, M^a T y Trullén, J (dir.) (2002): *Desarrollo local: teorías y estrategias*. Madrid.

Bianchi, P. (1996): Nuevo enfoque en el diseño de políticas para las PYMES. Aprendiendo de la experiencia europea, *CEPAL, Documento de Trabajo 72*, Buenos Aires.

_____ (1997): *Construir el mercado. Lecciones de la UE: el desarrollo de las instituciones y de las políticas de competitividad*. Universidad Nacional de Quilmes, Argentina.

Bianchi, Patricio y Miller, Lee (2000): "Innovación, acción colectiva y crecimiento endógeno: Un ensayo sobre las instituciones y el cambio estructural", en Boscherini y Poma (2000).

Boscherini, F y Poma, L (comps.) (2000): *Territorio, conocimiento y competitividad de las empresas. El rol de las instituciones en el espacio global*. Universidad Nacional General Sarmiento, Buenos Aires.

Bueno, E. y Morcillo, P (1993): *Fundamentos de Economía y Organización Industrial*, Madrid.

Comisión Europea (2002): *Las PYME europeas en estudio. Principales resultados del Observatorio de las PYMEs Europeas 2002*. Dirección General de Empresa. Luxemburgo.

Cooke, Philip & Mikel Gómez Uranga (1998): "Dimensiones de un sistema de innovación regional: organizaciones e instituciones", *Ekonomiaz* n° 41, 2º cuatrimestre.

- Dosi, G y otros (eds.) (1988): *Economic change and economic theory*. Printer Publishers, Londres.
- Fussler, Claude (1999): *Ecoinnovación. Integrando el medio ambiente en la empresa del futuro*. Ediciones Mundi Prensa, Madrid.
- Hawken, Paul (1997): *Negocios y ecología. Una declaración de sostenibilidad*. Flor del Viento Ediciones, Barcelona.
- Dosi, Giovanni (1988): "Sources, procedures and microeconomic effects of innovation", *Journal of Economic Literature*, XXVI, 3
- Esser, K; Hillebrand, W; Messner, D y Meyer-Stamer, J (1996): "Competitividad sistémica: nuevos desafíos para las empresas y la política", *Revista de la Cepal*, No. 59, Santiago de Chile, Agosto.
- Gilly, Jean-Pierre y André Torre (2000): "Proximidad y dinámicas territoriales", en Boscherini y Poma.
- Lundvall, B. (ed.) (1995): *National systems of innovation: towards a theory of innovation and interactive learning*. London.
- Meyer-Stamer, Jörg (2002): "La competitividad sistémica: de un concepto casual a una herramienta del *benchmarking*", en Altenburg y Messner, obra citada.
- Neffa, Julio César (2000): *Las innovaciones científicas y tecnológicas. Una introducción a su economía política*. Buenos Aires, Argentina.
- OIT: *Desarrollo local en América Latina: Oportunidades y desafíos para el trabajo decente*, Ginebra, Departamento de Integración de Políticas, Ginebra, 2005.
- Olazarán, M y Gómez Uranga, M (editores): *Sistemas Regionales de Innovación*, Universidad del País Vasco, Bilbao, 2001.
- Pérez, Carlota (1986): "Las nuevas tecnologías: una visión de conjunto", en Ominami, C. (ed.): *La tercera revolución industrial. Impactos internacionales del actual viraje tecnológico*, RIAL/GEL, Buenos Aires.
- _____ (1992): "Cambio técnico, reestructuración competitiva y reforma institucional en los países en desarrollo", *El Trimestre Económico*, No. 233, Enero-Marzo.
- _____ (2004): *Revoluciones tecnológicas y capital financiero*, México, 2004.
- Piore, Michael y Sabel, Charles (1990): *La segunda ruptura industrial*. Alianza Universidad, Madrid.
- Porter, Michael (1991): *La ventaja competitiva de las naciones*, Plaza y Janés, Barcelona.
- Porter, M y Van der Linde, C (1999): "Verdes y competitivos. Acabar con la disyuntiva", en Porter, M: *Ser competitivo. Nuevas aportaciones y conclusiones*, Bilbao.
- Prokopenko, J: *La gestión de la productividad. Manual práctico*. Organización Internacional del Trabajo. Ginebra, 1989.
- Schumpeter, J.A. (1978): *Teoría del desenvolvimiento económico*, FCE, México.

Tomás Carpi, J.A. (1998): “Las regiones españolas y el fomento de la competitividad”, en Mella Márquez, J. M^a (coord.): *Economía y política regional en España ante la Europa del siglo XXI*. Akal Textos, Madrid.

Vázquez Barquero, A: *Política Económica Local*. Madrid, 1993.

Vázquez Barquero, Antonio (1999): *Desarrollo, redes e innovación. Lecciones sobre desarrollo endógeno*, Madrid.