

Cadenas productivas y gestión de la estrategia. Un enfoque territorial y de valor compartido

Edwin Ricardo Flores*

Resumen

Partiendo de un análisis de cadena de valor, este documento se enfoca en instrumentos de gestión empresarial que permitan la creación de propuestas de negocios como fuente creadora de valor, desde una perspectiva integradora entre la empresa y el territorio, considerando las relaciones entre la producción y actores territoriales. Se analiza el modelo de competitividad territorial como mecanismo de gestión basado en las realidades latinoamericanas. También, se hace un breve análisis de los aportes y cuestionamientos de la responsabilidad social empresarial (RSE) y, al mismo tiempo, se propone un nuevo modelo de hacer negocios a través de la creación de valor compartido que retoma lo importante del ser humano y del medio ambiente en la dinámica empresarial. Este trabajo finaliza con un instrumento que permite operativizar las estrategias de valor compartido, lo cual facilita lograr los objetivos empresariales y de empresas sociales, con la única finalidad de proveer recursos orientados a considerar al ser humano como el centro de toda actividad económica.

Palabras clave:

cadena de valor,
competitividad territorial,
responsabilidad social empresarial,
valor compartido,
cuadro de mando integral

* Jefe del Departamento de Administración de Empresas, Universidad Centroamericana José Simeón Cañas.

Introducción

La globalización de la economía implica un esfuerzo adicional de los países por garantizar su participación en el mercado internacional. Esto será posible lograrlo si las empresas son capaces de proveer productos y servicios con precios y valores agregados que sean atractivos a los consumidores. Lo anterior supone una mayor intensidad competitiva en la lucha por que cada empresa incremente su riqueza a partir del posicionamiento de sus productos en el mercado nacional y global.

El Foro Económico Mundial analiza los diferentes estados de la economía alrededor del mundo. Producto de este estudio clasifica y ordena de acuerdo a la importancia los países en relación a su capacidad competitiva¹. En la actualidad, Suiza lidera la clasificación desde 2008 en el primer lugar, mientras que El Salvador se encuentra en la posición número 101 (de 144 puestos), lo cual lo clasifica como uno de los países menos competitivos en el mundo.

Como es de esperar, esta dinámica competitiva generada por la globalización hace que las sociedades interioricen sus experiencias y busquen nuevas formas de competir y superar los escollos encontrados para garantizar una mayor participación de sus economías en el entorno global.

Así, para el 2013, se realiza la tercera edición del Índice de Competitividad Municipal en El Salvador², el cual pretende promover los espacios de discusión y sana competencia en materia de desarrollo local del sector privado en más de cien municipios más poblados del país. A partir de este mismo año, se miden ocho características de clima de negocios en El Salvador, entre las cuales

se encuentran: transparencia, servicios municipales, proactividad, pagos ilícitos, seguridad pública, tiempo para cumplir regulaciones, tasas e impuestos y costos de entrada.

En enero de 2012, la Fundación Salvadoreña para el Desarrollo Económico y Social (Fusades) lanzó una iniciativa para la competitividad buscando unir esfuerzos que le permitieran al sector privado alcanzar acuerdos público-privados, con el fin de superar las limitaciones que dificultaban lograr un mayor nivel de competitividad, y “simultáneamente apoyar la completa implementación de las medidas, con el fin de aprovechar el potencial de creación de valor de los trabajadores, empresarios y gobierno” (Fusades, 2012).

Esta búsqueda de la competitividad, la generación de riqueza y el desarrollo humano han generado intensos debates en el mundo académico y empresarial, que hasta la fecha han sido imposibles de conciliar. Sin embargo, el objetivo de este artículo no se fundamenta en resolver los problemas entre crecimiento económico y desarrollo humano, más bien está orientado a establecer líneas de acción que permitan generar mayor conocimiento desde la realidad de los pueblos latinoamericanos para incrementar la competitividad de las empresas e instituciones desde una perspectiva social, dada su interacción en los sistemas sociales, económicos ambientales y políticos en los cuales se mueven.

En este documento, se desarrollarán los conceptos de competitividad empresarial, competitividad territorial y cadena productiva, el modelo de competitividad sistémica y, finalmente, el cuadro de mando integral como instrumento de gestión de la estrategia para organizaciones sociales y privadas.

1. El informe emitido el año 2012 puede encontrarlo en el siguiente enlace:

<http://reports.weforum.org/global-competitiveness-report-2012-2013/>. Fecha de consulta: 20 de enero de 2013.

2. El informe se encuentra en el siguiente enlace: <http://www.competitividadmunicipal.net/index.php/es/documentos/indice-de-competitividad-municipal>. Fecha de consulta: 06 de agosto de 2014.

Competitividad territorial y cadena productiva

Es posible definir la competitividad territorial como la capacidad de cada territorio para crear condiciones favorables que les permita a las empresas crecer y desarrollar una estructura óptima para competir fuera de su territorio y, al mismo tiempo, generar riqueza en su entorno.

Con este enfoque de competitividad territorial, se han desarrollado esquemas de trabajo que permiten potenciar los recursos; en este sentido surge también el concepto de cadena productiva, el cual facilita alcanzar ventajas competitivas (a nivel microeconómico en las empresas) y ventajas territoriales (a nivel macroeconómico), sin perder de vista los aspectos sociales, económicos, ambientales y políticos.

Por lo tanto, es preciso que las empresas se agrupen en cadenas productivas con el objetivo de desarrollar sinergia y crear valor a partir de su propia experiencia y dinámica económica.

Para alcanzar la sinergia deseada desde la perspectiva empresarial, es importante conocer la estructura interna de las organizaciones a través de su cadena de valor, con el único fin de buscar las fuentes de ventajas competitivas y territoriales que permitan rediseñar sus productos y sus procesos, y que identifiquen las alternativas de asociación en cadenas productivas.

A continuación, se explicará cada uno de los conceptos hasta aquí expresados y se trazará una línea de trabajo para que, en cada

uno de los temas, el lector tenga la oportunidad de aplicar los conocimientos adquiridos de acuerdo a su contexto y entorno.

I. Cadena de valor y competitividad

Cadena de valor

El concepto de cadena de valor surge del estudio realizado por Michael Porter en la década de los ochenta, basados en el comportamiento estratégico y competitivo de las empresas. En dicho estudio, Porter sectorizó, de forma sistémica, el comportamiento interno de las organizaciones. Sin más preámbulo y desde la perspectiva organizacional, la cadena de valor (ver gráfico 1) está representada por las actividades que se realizan para la transformación de un producto o servicio desde su concepción como idea hasta la entrega final al cliente. Cada una de las actividades primarias agrega valor y constituyen un eslabón en el proceso de elaboración de un producto o prestación de un servicio.

El estudio de la cadena de valor se realiza a través de una descripción detallada de las actividades y los enlaces entre sí. Una vez identificados los eslabones, su comprensión hace posible el rediseño de procesos orientados a mejoras en la producción, innovación y reducción de costos.

Del análisis de la cadena de valor, se desprende el correspondiente a la cadena productiva, la cual se define como el conjunto de actores económicos y sociales interrelacionados entre sí y que realizan actividades similares o complementarias en los procesos de transformación y agregación de valor de un producto.

Gráfico 1
Mapa de la cadena de valor para una empresa



Fuente: Michael Porter, *Estrategia y ventaja competitiva*, 2006.

El estudio de la cadena productiva vista desde la perspectiva territorial permite analizar las potencialidades de los actores vinculados a un proceso productivo y enmarcado en un territorio. Visto como proceso, las cadenas productivas están conformadas por eslabones, es decir, por actividades de valor que se relacionan entre sí para proveer un producto o servicio, conformando un sistema que va de un eslabón y que conecta a otro en un sistema diferente.

La contribución de los eslabones a la ventaja competitiva surge a partir de la eficiencia en la coordinación y optimización tanto de tiempo como de recursos. Por ello, es importante identificar los vínculos que existen entre los actores de la cadena productiva para después buscar el máximo beneficio posible para los participantes y el territorio.

La cadena productiva se entiende y define desde la dimensión social, económica, ambiental y política de un territorio. Con esta

perspectiva, se busca entender las relaciones existentes entre todas las organizaciones involucradas generadoras de riqueza/pobreza³ para la población circunscrita al territorio que se trate. El estudio de estas relaciones debe conducir a identificar las oportunidades de mejora en los procesos, a la innovación y creación de nuevas empresas, así como también a generar empleo en los territorios. Además, se busca integrar al conglomerado de actores económicos con todas sus potencialidades que vinculan al quehacer diario de las organizaciones. Dichas potencialidades se derivan básicamente desde el desempeño laboral de los empleados de una organización hasta el uso (o desuso) de los recursos disponibles en los territorios.

Es importante enfatizar que la cadena productiva está inmersa en un sistema integrado por actores sociales, medio ambientales, económicos o políticos que se interrelacionan entre sí para generar (producir) riqueza a través de un producto o servicio ofrecido a los mercados locales o internacionales.

- Esta afirmación está sujeta a discusión, con el fin de generar investigaciones futuras con aquellos actores que no tienen la capacidad o voluntad de reponer los recursos explotados en un territorio, como es el caso de la siembra de algodón o caña de azúcar, puesto que su explotación requiere un tratamiento de suelo para futuras siembras.

Eslabonamientos productivos

Para una mejor comprensión, podemos diferenciar las cadenas productivas como integrantes de un proceso que agrega valor a un producto. En ellos encontramos eslabonamientos productivos hacia atrás y eslabonamientos productivos hacia adelante.

Los eslabonamientos productivos hacia atrás los conforman las relaciones entre actores vinculados a actividades cuya competencia se refiere a los proveedores de insumos o servicios.

Los eslabonamientos productivos hacia adelante están conformados por las relaciones existentes entre los actores dentro de una cadena vinculada a las actividades de logística, distribución, comercialización y servicios posventa. En el gráfico 2 se presentan los componentes y las relaciones existentes a lo largo de la cadena productiva.

Micro, pequeñas y medianas empresas, y cadenas productivas

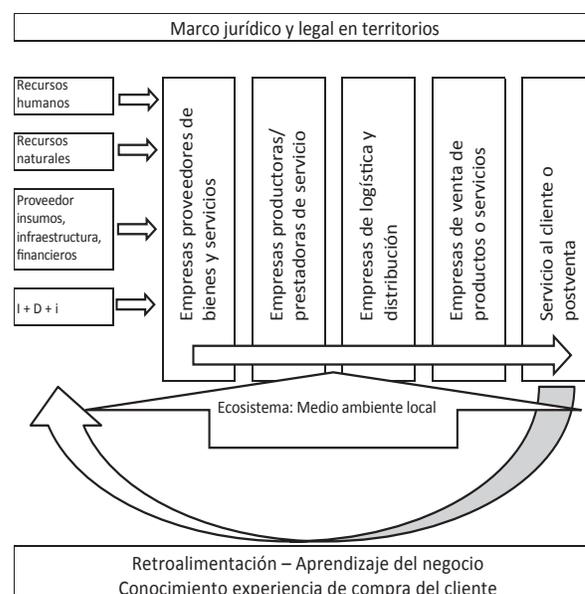
Los entornos sociales y económicos están formados por un conjunto de empresas, instituciones y organizaciones públicas y privadas generadoras de empleo y potenciadoras del crecimiento y desarrollo económico y social.

En el entorno global, las organizaciones se ven amenazadas por un mundo más competitivo, forzando de esta manera a establecer relaciones de intercambio e interdependencias económicas. La preocupación constante para permanecer en los mercados mundiales ha forzado a la comunidad en general a replantearse la forma de competir, generando con ello iniciativas relacionadas a mejorar la productividad y competitividad de las empresas.

En esa búsqueda constante de iniciativas innovadoras para competir, se ha visto una fuerte tendencia a establecer relaciones entre

el conjunto de empresas a través de redes empresariales, cadenas productivas o *cluster*, obteniendo con ello nuevas herramientas que permitan desarrollar técnicas para alcanzar un mayor nivel competitivo.

Gráfico 2
Cadena productiva genérica



Fuente: adaptación de "Guía de aprendizaje sobre integración productiva y desarrollo económico local", Proyecto Materiales BID-FOMIN.

La configuración de las empresas en El Salvador en los últimos veinte años ha tenido una fuerte influencia hacia los sectores comercio y servicio. Los datos más recientes provienen de una encuesta realizada por la Dirección General de Estadísticas y Censos (Digestyc) para conformar el Directorio de Unidades Económicas 2011-2012. En esta encuesta, se informa que en El Salvador existe un total de 161 934 unidades económicas conformadas por empresas y negocios (ver tabla 1).

Los sectores económicos con mayor representación en el número de personas ocupadas son comercio y servicio, y con una fuerte participación de la mujer en ambos sectores.

Tabla 1

Concetración de Unidades Económicas por sector y género ocupado				
Sector económico	Unidades Económicas	Personal Ocupado	Personal Hombres Ocupados	Personal Mujeres Ocupadas
COMERCIO	96,126	256,627	119,465	137,162
SERVICIOS	44,729	215,002	96,696	118,306
INDUSTRIA	18,692	133,399	69,251	64,148
TRANSPORTE	1,908	15,830	13,245	2,585
CONSTRUCCIÓN	362	7,427	6,527	900
ELECTRICIDAD	64	4,515	4,104	411
AGROINDUSTRIA	47	1,667	1,211	456
MINAS Y CANTERAS	6	47	42	5
Totales	161,934	634,514	310,541	323,973

Fuente: Dirección General de Estadísticas y Censos.
Directorio de Unidades Económicas 2011 – 2012.

Una característica importante en los países latinoamericanos es que las micro y pequeñas empresas forman parte del gran conglomerado de las unidades económicas. El Salvador no

es la excepción; la tabla 2 refleja la participación que tiene cada una de las empresas categorizadas por su tamaño, en los sectores económicos del país.

Tabla 2
Clasificación de Unidades Económicas por sector y tamaño

POR SECTOR	Unidades Económicas	%	Micro empresa	%	Pequeña Empresa	%	Mediana Empresa	%	Grande Empresa	%
COMERCIO	96,126	59.4%	94,024	60.4%	1,815	35.2%	194	33.7%	93	18.8%
SERVICIOS	44,729	27.6%	41,957	26.9%	2,402	46.6%	208	36.2%	162	32.8%
INDUSTRIA	18,692	11.5%	17,768	11.4%	612	11.9%	117	20.3%	195	39.5%
TRANSPORTE	1,908	1.2%	1,637	1.1%	206	4.0%	40	7.0%	25	5.1%
CONSTRUCCIÓN	362	0.2%	263	0.2%	82	1.6%	9	1.6%	8	1.6%
ELECTRICIDAD	64	0.1%	30	0.0%	23	0.5%	4	0.7%	7	1.4%
AGROINDUSTRIA	47	0.0%	29	0.0%	11	0.2%	3	0.5%	4	0.8%
MINAS Y CANTERAS	6	0.0%	4	0.0%	2	0.0%	-	0.0%	-	0.0%
Total	161,934	100%	155,712	100%	5,153	100%	575	100%	494	100%

Fuente: Dirección General de Estadísticas y Censos.
Directorio de Unidades Económicas 2011 – 2012.

Del total de unidades económicas, el 96 % lo integran las microempresas, un 3 % son pequeñas empresas y la mediana y gran empresa representan un 1 %. Desde la perspectiva del personal ocupado, las microempresas generan el mayor volumen de ocupa-

ción. En la tabla 3, puede observarse que su aporte a la generación de empleo es del 61.7 %, seguido de las pequeñas empresas representado por un 9.4 % y una mediana empresa con un 10.6 %. Además, la gran empresa refleja un 18 % de empleo.

Tabla 3
Clasificación de empresas según tamaño y personas ocupadas

Tamaño de empresa	Número de empresas	%	Personal Ocupado	%	Personal Hombres Ocupados	%	Personal Mujeres Ocupadas	%
Microempresa	155,712	96.1%	391,664	61.7%	170,715	55.0%	220,949	68.2%
Pequeña Empresa	5,153	3.2%	59,851	9.4%	34,970	11.3%	24,881	7.7%
Mediana Empresa	575	0.4%	66,870	10.6%	37,820	12.2%	29,050	9.0%
Grande Empresa	494	0.3%	114,460	18.0%	65,875	21.2%	48,585	15.0%
Sin Clasificación		0.0%	1,669	0.3%	1,161	0.3%	508	0.1%
Total	161,934	100%	634,514	100%	310,541	100%	323,973	100%

Fuente: Dirección General de Estadísticas y Censos.
Directorio de Unidades Económicas 2011 – 2012.

Otro dato importante que podemos observar en este cuadro es que, del total de personal ocupado, el 51 % son mujeres y el 49 % son hombres. La concentración de mujeres ocupadas se observa en las microempresas, lo cual responde a aquellas mujeres que son base y sostenimiento del hogar a través del microempresas de subsistencia. Con los datos observados, se puede determinar que las mujeres y las micro y pequeñas empresas son base fundamental para el desarrollo de la economía del país.

En este contexto, en mayo de 2014, se aprobó la Ley de Fomento, Protección y Desarrollo para la Micro y Pequeña Empresa (Diario Oficial, 2014), cuya finalidad es estimular los emprendimientos dinámicos, fortalecer la competitividad de las MYPE y crear espacios para mejorar las condiciones de equidad que permitan empoderar a la mujer en el desarrollo empresarial. Los medios utilizados por la ley están basados en modelos asociativos y encadenamientos productivos como instrumentos de desarrollo territorial.

Por otro lado, se hace un fuerte énfasis en crear los mecanismos necesarios para mejorar las condiciones de equidad que permitan a la mujer fortalecer sus capacidades emprendedoras y empresariales y aprovechar sus potencialidades, a través de “programas de promoción, formalización y

desarrollo empresarial, fomentando el acceso a los recursos productivos, la capacitación, la asistencia técnica y el financiamiento necesario para poner en marcha o fortalecer sus empresas” (Diario Oficial, 2014). Esta última indicación descrita en el artículo 6, literal “f” es importante en la medida en que el acceso al crédito es una de las principales falencias del microempresario latinoamericano y, en especial, del salvadoreño.

Además, la ley está centrada en promover y facilitar los espacios para que las empresas ya existentes y los nuevos emprendimientos desarrollen su capacidad productiva a través de tejidos empresariales sólidos, así como la articulación de los sectores de gobernanza próximos y actores territoriales clave, con la finalidad de crear más empleo e impulsar el desarrollo socioeconómico del país.

Integración productiva y desarrollo territorial

Los actores locales, sean personas jurídicas o naturales, deben apropiarse de las iniciativas o los proyectos que se desarrollen y vinculen con la actividad productiva (redes empresariales, por ejemplo), de tal forma que sean exitosos.

Es importante aclarar la necesidad urgente de concertar iniciativas que busquen el desa-

rollo colectivo de los actores territoriales. En buena medida, esto puede ser realidad si las condiciones de liderazgo, representatividad y la institucionalidad son audaces de acuerdo a las circunstancias del territorio. Las redes empresariales deben formar parte del plan estratégico desde la perspectiva individual y territorial, focalizando su aporte en la cadena de valor productiva y su estrategia que hará que su aporte sea único y sin la posibilidad de que sea imitado en el corto plazo.

La confianza que pueda generarse con los actores en el territorio (tabla 4) proviene de la gestión y el liderazgo que se realice alrededor de la calidad y el diseño de un plan de trabajo territorial, de la identificación precisa de las necesidades y de la motivación que pueda ejercerse en los actores con los beneficios que se espera recibir en el futuro, producto de los acuerdos tomados en conjunto, es decir, poniendo interés en trabajar en función de la visión compartida del territorio.

Una de las limitaciones que usualmente se encuentra es la inexperiencia del personal de las empresas, su tiempo y, en el peor de los casos, su disponibilidad, dado que no todas las empresas pueden aportar tiempo de sus empleados para iniciativas de este tipo o, peor aún, los mismos empresarios no dedican tiempo a estas iniciativas. Sin embargo, es importante que, en el desarrollo de los procesos de planificación, sea garantizada la representatividad de los actores que conforman un territorio. En este punto, es necesaria la intervención de instituciones que representen imparcialmente a los diferentes actores que conforman el territorio. A partir de allí, se incorpora el modelo de universidad, empresa, Estado, denominado Modelo de Triple Hélice (Castillo 2010), donde deberán coincidir en un punto de encuentro incorporando las iniciativas de territorio. La intervención de los agentes y organizaciones líderes son determinantes para el éxito en las redes o encadenamientos productivos de los territorios. En el conglomerado que interactúa el sistema, podemos encontrar:

Tabla 4: Actores del territorio

Actores sociales	Actores económicos	Actores políticos
Universidades Organizaciones no gubernamentales Agencias de cooperación Adescos	Empresa privada Grupos asociativos Productores artesanales Microempresarios (autoempleo) Consumidores	Municipalidades Gobierno central Partidos políticos

Fuente: elaboración propia.

**Tabla 5:
Aspectos que considerar en el territorio**

Aspectos sociales	Aspectos medioambientales
Pobreza Delincuencia Exclusión social Salud y educación	Explotación de recursos Gestión medioambiental Desarrollo sostenible

Fuente: elaboración propia.

Cada uno de los anteriores elementos tiene influencia en las actividades productivas de los territorios, siendo algunos de forma directa a través de las tasas y los impuestos municipales

o fiscales, otorgamiento de crédito para actividades productivas u otras formas que están vinculadas a las actividades de desarrollo social y humano, como pueden ser las agencias de cooperación, orientadas a potenciar la capacidad y explotación de recursos territoriales para los beneficiarios de sus programas de desarrollo.

Otro modelo que explica las relaciones necesarias que desarrollar en los territorios está expresado en el gráfico 3, en el cual se identifican los actores y aspectos involucrados en las distintas actividades económicas necesarias para la creación de valor compartido.

En este modelo de visión estratégica, la configuración de la “competencia distinta” o “competencia clave” (conocida en inglés por “Core Business”) debe reflejar integración de los esfuerzos por crear valor compartido en apoyo de un liderazgo efectivo, una constante generación de propuestas innovadoras de productos o servicios, una capacidad de transformar o rediseñar la cadena de valor, cuando sea empujada por la misma innovación e impactando positivamente las cadenas productivas en las cuales se encuentre participando. La gestión de nuevos mercados con nuevos productos ofrecerá una alternativa competitiva a las empresas que se enfoquen en este modelo de gestión.

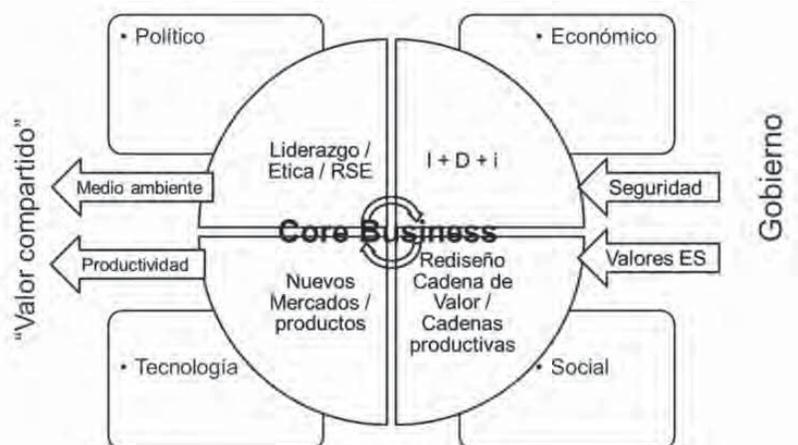
En su conjunto, los actores y aspectos forman parte de un sistema de actividades económicas que facilitan o impiden la integración entre sí para generar valor en un mismo proceso productivo. Al mismo tiempo, la interrelación que provocan con otros actores de su entorno impacta en su productividad (de forma positiva o negativa), por lo que la competitividad de su producto en los mercados internos y externos está determinada no solamente por su productividad,

sino también por la capacidad que tienen los actores y los aspectos de influir positivamente en la cadena productiva.

La competitividad se empieza a construir desde el primer eslabón de la cadena productiva, es decir, desde la esencia de la materia prima o su disposición oportuna en la fabricación del producto final. Esto implica que todos los actores, en especial las empresas que se ven involucradas en el proceso productivo, deben contar con el mismo nivel de tecnología y organización para responder a las necesidades de cada eslabón y trasladar con el máximo de eficiencia, a la siguiente fase de la cadena. La ausencia de este nivel de preparación disminuiría la calidad, eficiencia y eficacia en los tiempos de entrega y servicio posventa.

Las relaciones existentes (eslabones) en la cadena productiva no solamente están definidas desde la empresa que provee la materia prima hasta el cliente y el consumidor final, sino también debe generar inteligencia de negocio retroalimentando la cadena con información que le permita aprender en la forma de cómo crear valor para el cliente o el consumidor.

Gráfico 3
Un nuevo modelo de visión estratégica



Fuente: elaboración propia.

Conceptos y casos prácticos de competitividad

Competitividad empresarial

La competitividad desde el punto de vista empresarial se define como la capacidad que tiene una empresa o país para generar ingresos como resultado de un posicionamiento exitoso de sus productos (o servicios) en el mercado a través de la aceptación generada por el consumidor. El objetivo de las empresas es mantener ese posicionamiento a lo largo del tiempo obteniendo con ello una ventaja competitiva respecto a otras empresas que compiten en el mercado (Porter, 2006).

De forma muy generalizada, la metodología que las empresas han buscado hasta hoy para alcanzar la ventaja competitiva ha sido a través de dos estrategias identificadas por Michael Porter⁴ que conducen a la ventaja en costo o ventaja en diferenciación. Cualquiera de estas dos tipos de ventajas son el resultado de una mayor productividad que la de sus competidores (Doryan, 2004).

La ventaja competitiva resulta de la inversión en recursos humanos y tecnología y su correspondiente elección entre productos y mercados objetivos, impactando en las estrategias de costo o diferenciación. Su finalidad es la de construir ventajas en organizaciones empresariales y sociales para alcanzar el posicionamiento en el mercado (interno o externo). Sin embargo, el desarrollo de una ventaja competitiva está vinculado con la ventaja comparativa, las cuales son el resultado de obtener menores costos relacionados con la mano de obra, recursos naturales, infraestructura (construcción de carreteras y accesibilidad), entre otros. En muchas ocasiones, la ventaja comparativa es inherente a los países (o territorios) en los cuales está

inmersa la empresa. Esta condición territorial desde la perspectiva sistémica genera desequilibrios que afectan a la dinámica de relaciones entre las diferentes economías.

Lo anterior expone los retos que deben plantearse en cualquier organización para desarrollar sus competencias, conocidas estas como el conjunto de habilidades, experiencias y conocimientos que permiten, a las organizaciones y territorios, desarrollar y consolidar su oferta. El desarrollo de esas competencias está determinado por factores internos y externos que marcan la pauta para alcanzar un nivel de desempeño superior.

Explícitamente, podemos determinar los factores de competitividad (internos y externos) que intervienen en el proceso formativo de las competencias (Obregón, 2004):

- Capital humano —creatividad, iniciativa, destreza, conocimiento, valores y principios—.
- Recursos naturales.
- Posición geográfica (vinculada con la economía globalizada, se relaciona con información y transporte, con el cliente y el mercado).
- Tecnología y equipamiento.
- Contexto político-administrativo: el Estado.
- Notoriedad, marca e imagen.
- Innovación y velocidad de cambio.

El desafío de alcanzar la ventaja competitiva de una empresa involucra no solo a la entidad que la busca, sino también a la sociedad en general. Esto es debido a que

4. Economista de Harvard University, EE. UU., quien investigó el desempeño de diferentes empresas, sistematizando sus resultados de tal forma que logró identificar las estrategias que conducían al posicionamiento exitoso de una empresa en el mercado. Estas estrategias son “estrategias basadas en costo” y “estrategias basadas en diferenciación”.

toda organización es un ente vinculado a su entorno, forma parte y es producto de ese entorno, por sus relaciones y decisiones, y corresponde a su naturaleza la interacción con otras unidades de negocio y la población en general. Congruente con su quehacer, a la empresa retornará los efectos de su actividad en todo su conjunto, es decir, valor económico, social y político.

El concepto de valor compartido se define como las políticas y prácticas operacionales que mejoran la competitividad de una empresa a la vez que ayudan a mejorar las condiciones económicas y sociales en las comunidades donde opera (Porter 2011). Por ello, es necesario reconocer que los mercados se definen a partir de las necesidades económicas y a las necesidades sociales de igual manera.

La filantropía y la responsabilidad social empresarial (RSE) no han sido suficientes para atender necesidades de la sociedad, pues su fundamento está centrado en resolver las contradicciones del modelo capitalista, expresado a través de esquemas asistencialistas, o generar una nueva imagen corporativa para la empresa. Además, este tipo de medidas son insostenibles y limitadas a los intereses de las empresas, en función de la proyección que pueda tener para un territorio y para la sociedad en general. El concepto de valor compartido va más allá de estas iniciativas, pues involucra de forma sistémica la creación de valor entre los actores de una sociedad.

El punto de partida para la creación de valor compartido es que las empresas deben cumplir con las leyes que regulan su actividad, gozar de una buena práctica ética y el resarcimiento por los posibles daños ocasionados por su actividad. Solo al cumplir con estos requisitos previos, la empresa está preparada para empezar a crear valor compartido.

Las formas en que puede crearse valor compartido son:

- reconcibiendo productos y mercados;
- redefiniendo la productividad en la cadena de valor;
- construyendo redes empresariales (*clusters*) de apoyo para el sector en torno a las instalaciones de la empresa;
- fortaleciendo las capacidades locales y de su entorno.

Esta forma de generar valor conduce inevitablemente a preguntar cómo medimos el impacto de estas acciones. A esto se contesta a partir del índice de progreso social, iniciativa liderada por Michael Porter y que busca medir el progreso social en el mundo a través de cincuenta y dos indicadores en las áreas de necesidades básicas humanas, fundamentos de bienestar y oportunidades⁵.

Ventajas competitivas territoriales

Las ventajas competitivas territoriales se refieren al desarrollo de las cadenas productivas y al fortalecimiento de las condiciones que ofrece su entorno local para alcanzar la productividad. Estas condiciones pueden ser variables, como el tamaño de la ciudad, las características del mercado de trabajo, la disponibilidad de tierras para uso industrial, la estructura económica local y de apoyo, y el desempeño de los gobiernos locales (Sobrino, 2005).

La clave para alcanzar la ventaja competitiva territorial está centrada en la capacidad que tengan las cadenas productivas para colocar sus productos o servicios y que estos sean preferidos por los consumidores de forma sostenible en el tiempo, generando de esa

5. www.socialprogressimperative.org. Fecha de consulta: 18 de septiembre de 2014.

forma crecimiento y desarrollo económico y social para su territorio. Lo anterior demanda una fuerte capacidad organizativa con la participación de los diferentes actores locales, en la búsqueda por fortalecer las habilidades técnicas y asociativas de todos los actores locales. Para desarrollar estas habilidades y potencialidades en el territorio, es necesario incorporar un enfoque sistémico que dé las pautas para una agenda de trabajo dinámico y asociativo, orientado al logro de la ventaja competitiva territorial. En este sentido se incorpora el modelo de competitividad sistémica.

Competitividad sistémica⁶

La competitividad sistémica como instrumento de análisis y gestión permite establecer un marco de referencia sobre el cual es posible desarrollar estrategias concretas en una realidad en la que interactúan no solamente las empresas de un territorio, sino también diferentes actores que afectan el desempeño productivo del tejido empresarial.

Este modelo propone cuatro niveles que interactúan entre sí:

- Nivel meta: en este nivel se contempla la capacidad para crear acuerdos básicos de nación y políticas públicas orientados al desarrollo.
- Nivel macro: definido por la estabilización económica (condiciones generales macroeconómicas y políticas para el desarrollo).
- Nivel meso: conformado por políticas específicas e instituciones que participan en el desarrollo de la ventaja competitiva de las empresas a través de formación

de redes de colaboración, capacitación profesional, instituciones financieras especializadas, instituciones de fomento a las exportaciones, cámara empresarial.

- Nivel micro: capacidad que poseen las empresas para alcanzar una ventaja competitiva (eficiencia y rentabilidad de las empresas).

Aplicaciones y experiencias exitosas en El Salvador

Caso de estudio 1 - Cadena productiva y competitividad: "Nueces de marañón"⁷

Las nueces de marañón son un producto en demanda creciente en el centro de Europa. En el año 2010, las importaciones ascendieron a 721 millones de dólares a nivel mundial con una tasa de crecimiento anual de 11.08 % en el período de 2007 a 2010. Las importaciones de Europa procedentes de Centroamérica fueron de 680 000 dólares con una tasa de crecimiento medio anual negativa de -2.65 %. El Salvador participó con el 1.6 % de las importaciones, lo que representó un valor de 147 000 dólares.

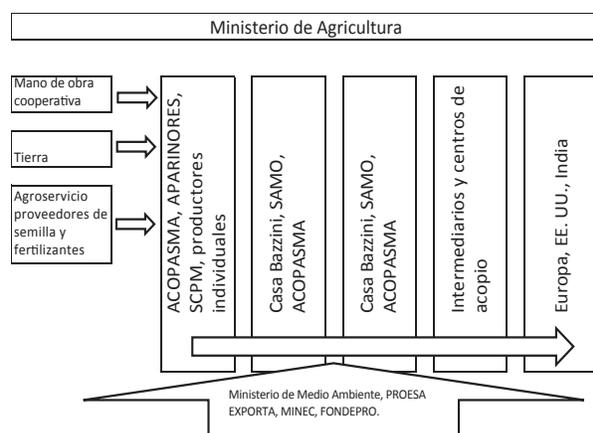
En El Salvador, el área de cultivo es de 2450 hectáreas, ubicadas principalmente en la región oriental del país. Las principales cooperativas productoras de nueces de marañón son "Asociación Cooperativa de Producción Agropecuaria y Servicios Múltiples "La Maraionera" (ACOPASMA de R. L.), Asociación de Productores Agroindustriales Orgánicos de El Salvador (APROINORES de R. L.) y Sociedad Cooperativa de Maraion (SCPM), con una producción aproximada de 11 000 quintales (un 80 % de la producción total estimada para El Salvador, en el año 2011).

6. Concepto elaborado por el Instituto Alemán para Políticas de Desarrollo en la década de los noventa del siglo pasado, por Klauss Esser, Wolfgang Hillebrand y Jörg Meyer-Stamer.

7. Estudio realizado por el Ministerio de Relaciones Exteriores de Holanda en el año 2011 denominado "Nueces de marañón en El Salvador".

La cadena productiva de la nuez de marañón en El Salvador se muestra en el gráfico 4.

Gráfico 4



Fuente: Centro de Promoción de Importaciones de los Países en Desarrollo (CBI), Ministerio de Relaciones Exteriores de Holanda (2011).

Debido a la falta de organización que tienen los productores para llegar al siguiente eslabón de la cadena, la comercialización es realizada por intermediarios que obtienen la mayor parte de las ganancias, obteniendo un menor precio y menor participación en el mercado.

Caso de estudio 2 - Asociatividad: "Quebrada El Piro"⁸

El Piro es una quiebra profunda producida en la tierra por las corrientes de agua en la que transitan contaminantes líquidos y sólidos atravesando zonas habitacionales e industriales de la ciudad de Santa Tecla, La Libertad en El Salvador. Algunas de sus secciones carecían de muros de contención y de embaldosado, por lo cual, el agua contaminada se filtraba hacia las aguas subterráneas. Nació en la cordillera "El Bálsamo" en Santa Tecla y finalizaba en

Antiguo Cuscatlán colindando con no menos de 90 empresas.

Para enfrentar esta problemática, en 1998, ConstruAmbiente —uno de los actores territoriales— lanzó el proyecto de saneamiento de la quebrada El Piro, haciendo un estudio básico que le permitiera identificar las zonas de mayor filtración, las empresas que tiraban desechos y el tipo y grado de contaminación.

ConstruAmbiente junto con la Alcaldía de Santa Tecla formaron un grupo de apoyo y supervisión del proyecto, con el fin de garantizar el avance de sus obras. Más adelante, el proyecto requería de otros colaboradores, sumándose de esta forma al proyecto la Administración de Acueductos y Alcantarillados (ANDA), Ministerio de Salud Pública y Asistencia Social (MSPAS) y el recién creado Ministerio del Medio Ambiente y Recursos Naturales (MARN), así como también los empresarios del municipio de Santa Tecla organizados con anterioridad al proyecto.

Como resultado de este proyecto, se contabiliza la confianza generada por los diferentes actores, el nivel de organización, colaboración y coordinación interinstitucional, la imagen y comunicación entre las participantes del proyecto y la comunidad, entre otros; pero el beneficio más importante de esta iniciativa fue que "el agua de la quebrada disminuyó en su contenido de sólidos suspendidos" (Pérez 2005).

Caso de estudio 3 – Valor compartido: "Eco-Hotel Árbol de Fuego"⁹

Ubicado en la ciudad de Antiguo Cuscatlán, Departamento de La Libertad, Eco-Hotel Árbol de Fuego es una empresa familiar fundada en el año 2001 por doña

8. Felipe Pérez y Luz Marina García. *Alianzas Intersectoriales para el Desarrollo Social*, México: Editorial Pearson, 2005.
9. Estudio del caso Árbol de Fuego, elaborado por Edwin Flores y Ricardo Flores, del Departamento de Administración de Empresas de la Universidad Centroamericana "José Simeón Cañas", en el período 2013-2014, en colaboración con doña Teresa Argentina González y Carolina Baiza González.

Teresa Argentina González y administrada con el apoyo de su hija Carolina Baiza González. Su propuesta de valor está centrada en “ofrecer a sus clientes un hotel de tranquilidad con verdes jardines y ambiente tropical, un lugar de descanso natural donde se respete el medio ambiente”.

Redefiniendo la productividad en la cadena de valor

En 2009, con el apoyo de USAID y BUNCA, la empresa hotelera elaboró un diagnóstico de ecoeficiencia (buen uso del agua, energía, gas y de todos los productos del hotel), y un diagnóstico de eficiencia energética. Las dos instituciones, USAID y BUNCA dieron recomendaciones que posteriormente fueron implementadas por las empresarias. Con ello, lograron redefinir la productividad en la cadena de valor de productos y servicios haciendo cambios importantes, como los siguientes:

- Instalación de reductores de caudal de agua en duchas, lo cual disminuyó de 25 litros por minuto a 7, con un costo de inversión unitario de un dólar.
- Tendedero solar: construcción de un techo sobre el lavadero con lámina transparente que recibe la radiación del sol y se calienta aunque esté lloviendo, lo cual permite que se seque la ropa en la temporada lluviosa y se genera un ahorro significativo de energía eléctrica.
- Cambio de secadora eléctrica a una secadora de gas.
- Sustitución de botellas plásticas de agua por jarras con agua y vasos de cristal, con lo que se disminuye la contaminación de 5000 botellas plásticas por año.
- Sustitución de focos incandescentes por focos ahorradores, lo cual disminuye considerablemente el consumo de energía eléctrica.

- Sustitución de equipo eléctrico por uno manual de tipo industrial.
- Sustitución de cafetera eléctrica pasándola por un termo que pierde un grado centígrado por hora. Esta práctica permite mantener el café a la temperatura deseada durante horas sin que sea necesario un aporte adicional de energía. Además, mejora la calidad del café al evitar la evaporación del agua, la pérdida de importantes compuestos aromáticos y el contacto prolongado con una fuente de calor.
- Sustitución de calentadores de agua eléctricos por equipo solar. Se instalaron 12 colectores solares y un tanque de 1500 litros. Se obtuvo un préstamo que se paga con el ahorro de electricidad obtenida.
- Sistema de manejo de desechos para eliminar empaques, como botes de shampoo y rinse, bolsitas de azúcar, sal, pimienta, etc.
- Tratamiento de aguas grises: a través de una biojardinera, un humedal artificial con piedras y plantas, se tratan las aguas grises del hotel, reutilizando el agua en el riego del jardín.
- Uso de vegetación natural para refrescar el hotel y así evitar el uso de aires acondicionados y gasto de energía. El hotel cuenta con jardines orgánicos que son fertilizados con el compostaje que se obtiene de la basura orgánica.
- Aislamiento de condensadores de aires acondicionados mini-Split que, al estar en contacto directo con el sol, hacen que la resistencia del equipo trabaje más y consuma más energía eléctrica. Los condensadores han sido cubiertos con techos o con plantas.

Estas prácticas fueron implementadas a partir del criterio de valor que la empresa

adoptó como resultado de experimentar la reciente crisis financiera mundial. La generación de ideas que permitieran un ahorro sistemático en todos los servicios que provee el hotel fue influenciada por el compromiso que las propietarias asumieron con las familias de sus empleados, descartando de esa forma la alternativa del despido de personal como vía para reducir costos.

Fortaleciendo las capacidades locales y de su entorno

La adquisición de productos artesanales para consumo, funcionamiento y adorno en el hotel, ha sido un factor importante para el fortalecimiento de las comunidades de Ataco y La Palma entre otros. Estos productos son elaborados por personas con capacidades especiales y mujeres en situación de exclusión social. Se busca incidir positivamente en la generación de oportunidades de empleo desde las necesidades de la empresa y las necesidades de la población.

Integración de la comunidad en acciones de protección del medio ambiente

Una de las funciones realizadas por el hotel es crear conciencia entre la población sobre la importancia de proteger los recursos naturales. Además, realizan actividades encaminadas a motivar a otras empresas a que rediseñen sus procesos de tal forma que les permita hacer un uso eficiente de los recursos disminuyendo la contaminación del medio ambiente y protegiendo los escasos recursos naturales.

En abril de 2014, el Consejo Nacional de Energía convocó a la pequeña y mediana empresa salvadoreña a participar en el primer concurso de eficiencia energética. En esta oportunidad, Árbol de Fuego fue galardonado con el primer lugar en las siguientes categorías: mejor proyecto de eficiencia energética, mejor propuesta de proyecto de eficiencia energética, mejor aporte al impulso de la cultura de uso eficiente de la energía.

Limitaciones y desafíos

Debido a las asimetrías existentes entre grandes y pequeñas empresas, se hace difícil la integración de cadenas o redes productivas en los territorios. Por lo tanto, es importante identificar los factores clave del éxito que oriente a los líderes a consolidar los esfuerzos de organización. El problema se fundamenta en la falta de capacidades y potencialidades de las pequeñas empresas para alcanzar un nivel superior de competitividad; y en estas circunstancias, generan poca credibilidad en las grandes empresas. Para ganar espacios en la credibilidad con los actores del territorio, es necesario un trabajo colectivo y la intervención de los agentes (instituciones de gobierno, organizaciones sociales, universidades, entre otros) como apoyo para potenciar competencias técnicas y competencias asociativas para hacer negocios que permitan a las empresas interactuar y relacionarse de forma equitativa.

En la búsqueda por desarrollar competencias técnicas, es básico iniciar con un proceso de análisis en la cadena de valor de la empresa. Con ello se sientan las bases para iniciar un proceso de rediseño de procesos o mejora continua. Para el desarrollo de competencias asociativas, es necesario impulsar y potenciar acciones que fortalezcan la capacidad de interrelación entre los actores del territorio y que además generen un ambiente de confianza y cooperación. Habilidades como institucionalidad fuerte, trabajo en equipo, liderazgo y visión compartida del territorio, entre otros, son necesarias en este ambiente competitivo. Por ello, es preciso que los agentes se conviertan en catalizadores de los esfuerzos en el territorio, quienes tendrán la responsabilidad de facilitar la identificación de los liderazgos que orienten los esfuerzos hacia la consolidación de las cadenas productivas.

II. Gestión de la estrategia

El objetivo de esta sección es presentar técnicas e instrumentos de gestión que faciliten el desarrollo de estrategias genéricas y

de valor compartido a distintos niveles de operativización, sean estas de desarrollo de propuestas específicas en torno a rediseño de la cadena de valor, cadenas productivas o *clusters* industriales.

Diseño de estrategias competitivas

El diseño de estrategias competitivas en las empresas y territorios se inicia a partir de un proceso de reflexión y discusión interna que permita identificar el rumbo o dirección al cual deberán enfocar todos sus esfuerzos para el logro de las metas. Esto es posible al definir, con claridad y de forma compartida, la dirección estratégica de futuro declarada en la visión y misión de las organizaciones involucradas.

Visión y misión

Las organizaciones y los territorios deben orientar sus esfuerzos hacia una dirección definida por quienes toman las decisiones a largo plazo. Es importante establecer los puntos de llegada en el futuro y lo que se quiere alcanzar con el trabajo que las empresas y los territorios realizan día a día.

Tanto la visión como la misión deben inspirar y comprometer a toda la organización para alcanzarlas. Ello requiere considerar las brechas de competitividad determinadas por la estructura organizativa y territorial, así como también enfocarse en la búsqueda de nuevas

fuentes de ventaja competitiva sobre la base de las competencias y oportunidades del entorno. El establecimiento de estas variables es determinante por la relación causa-efecto entre ellas y los objetivos de largo plazo.

Diseño de la estrategia competitiva

El diagnóstico previo

Metodológicamente, es necesario que, previamente al diseño de la estrategia, se realice el diagnóstico de sectores económicos (entorno) y el análisis (interno) de la cadena de valor de las organizaciones que se encuentran en proceso de planificación. Algunos instrumentos más comunes y su utilidad se detallan en la tabla 6. Una vez realizado el análisis de las variables internas y externas a la organización, es necesario proceder a determinar cuáles son los factores clave del éxito de la organización, con el fin de generar un punto de partida para el diseño de la estrategia.

Factores clave del éxito

Los factores clave del éxito están conformados por todas aquellas variables previamente identificadas en el diagnóstico y que tiene dos características básicas: a) impiden o facilitan el logro de los objetivos; b) son determinantes para la construcción de la estrategia. Ejemplo de factores clave de éxito son: la tecnología, las habilidades técnicas y asociativas de las personas, la dirección de la organización y la estructura organizativa, entre otros.

Tabla 6
Técnicas de diagnósticos

Nombre del instrumento	Centro de atención	Utilidad
Análisis FODA	Análisis interno y externo	Identifica las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas existentes en la organización.
Análisis de las cinco fuerzas competitivas de la industria	Análisis externo	Representa el estado de una industria y su grado de competitividad. Variables en estudio: rivalidad entre empresas, amenaza de ingreso nuevos competidores, poder negociador de proveedores, poder negociador de clientes y productos sustitutos.
Análisis de la cadena de valor	Análisis interno	Estudia todas las actividades de valor agregado y sirve de base para la construcción de estrategias
Análisis PESTEL	Análisis externo	Técnica utilizada para conocer el ambiente político, económico, social, tecnológico, jurídico y ambientales.

Fuente: elaboración propia.

Estrategia

La estrategia que se defina para alcanzar la visión y misión debe ser congruente con el enfoque de causa-efecto. Alcanzar el máximo desarrollo de la estrategia implica no solo el esfuerzo por el cumplimiento de los objetivos estratégicos, sino también el éxito de la empresa, pues con esto obtendrá su máxima realización en el cumplimiento de la visión y misión, la cual debe estar en sintonía con el territorio.

En el ámbito de la gestión de empresas, se han desarrollado muchas estrategias competitivas, dentro de las cuales tenemos las siguientes:

- Estrategia de ventaja en costo. Consiste en fabricar un producto a un costo menor que otras empresas, pero sin disminuir las características básicas y sin detrimento de la calidad. Además, bajo este enfoque se espera entregar a los clientes un producto que satisfaga sus necesidades generales y con precio competitivo.
- Estrategia de ventaja en diferenciación. Basada en la innovación del producto, la estrategia en diferenciación busca entender las necesidades del cliente para determinar qué es lo que más valora respecto al producto o servicio, en qué parte se deben crear los atributos y cuáles son las habilidades y los recursos necesarios para producir las características únicas de marca.
- Estrategia de enfoque. Concentrar su atención en una parte específica del mercado que se encuentra representada por características similares, las cuales pueden ser geográficas, de consumo o características especiales de grupo.
- Estrategia de integración. Busca el posicionamiento único, con la expansión de

sus fuentes generadoras de valor, es decir, desde las fuentes de suministro hasta los usuarios finales de producto o servicio. Algunos ejemplos de integración son: la integración vertical hacia adelante o la integración vertical hacia atrás.

- Estrategias de cooperación (alianzas estratégicas). Las empresas buscan alternativas de desarrollo a través de alianzas estratégicas, las cuales legalizan por medio de acuerdos de cooperación entre las organizaciones participantes, sin que estas modalidades lleguen a ser fusión, adquisición ni vínculos de propiedad.

Desde la perspectiva territorial, las estrategias genéricas de posible utilidad son las siguientes¹⁰:

- Estrategia de complementariedad. Consistente en concentrar la acción en algunos elementos que propicien un avance cualitativo y consolidarlo. Ejemplo son las inversiones que permiten enriquecer el desarrollo económico del territorio, los cuales incluyen ideas y nuevos proyectos, innovación en el diseño, creación de signos distintivos, etc. También se consideran como parte de la estrategia la realización de microproyectos que permiten la transformación de sectores informales.
- Estrategias de integración y de masa crítica. Son estrategias que favorecen la acción de la comunidad encaminadas a desarrollar vínculos de trabajo en conjunto. Dentro de ellas se pueden contar las cadenas productivas.
- Estrategias de diversificación y consolidación. Busca introducir una nueva oferta de productos o mejorar la calidad de la oferta actual.

10. Farrer y Thirion, Observatorio Europeo LEADER, La competitividad territorial, 1999.

- Estrategias de respaldo. Su objetivo es generar confianza de las poblaciones sobre el valor de los recursos y sus capacidades de acción e innovación.

Declaración de la estrategia

La declaración de la estrategia de la organización se construye a partir del diagnóstico realizado y fundamentado en la propuesta única de valor compartido para los grupos de interés de la organización. Esto implica un fuerte componente de innovación y creatividad para el montaje de una estrategia que permita posicionar al colectivo en una ventaja competitiva. Una vez construida la estrategia, es necesario redactar los objetivos estratégicos de acuerdo a las dimensiones del cuadro de mando integral (CMI), los cuales serán descritos más adelante.

Objetivo estratégico

Los objetivos estratégicos deben ser redactados de tal forma que expresen la formulación de la estrategia definida, reflejando, además, el fin que se desea alcanzar. El hilo conductor estructurado entre la estrategia y la visión dará la pauta para la construcción de los objetivos estratégicos. Su cumplimiento determinará el éxito o fracaso de la estrategia, por lo cual debe ponerse especial interés en la especificidad de cada uno, puesto que una de las razones al implementar el CMI es que puedan medirse los avances en la ejecución de la estrategia; al no ser específicos, se pierde la posibilidad de medición.

Meta de largo plazo

Para el cumplimiento del objetivo estratégico, es importante redactar las metas de largo plazo que deberán cumplirse para alcanzar esos objetivos. Las metas se deben elaborar de acuerdo a los objetivos trazados, considerando los recursos disponibles para alcanzarlos siendo realistas pero, a la vez, desafiantes. Además, deben ser medibles y verificables.

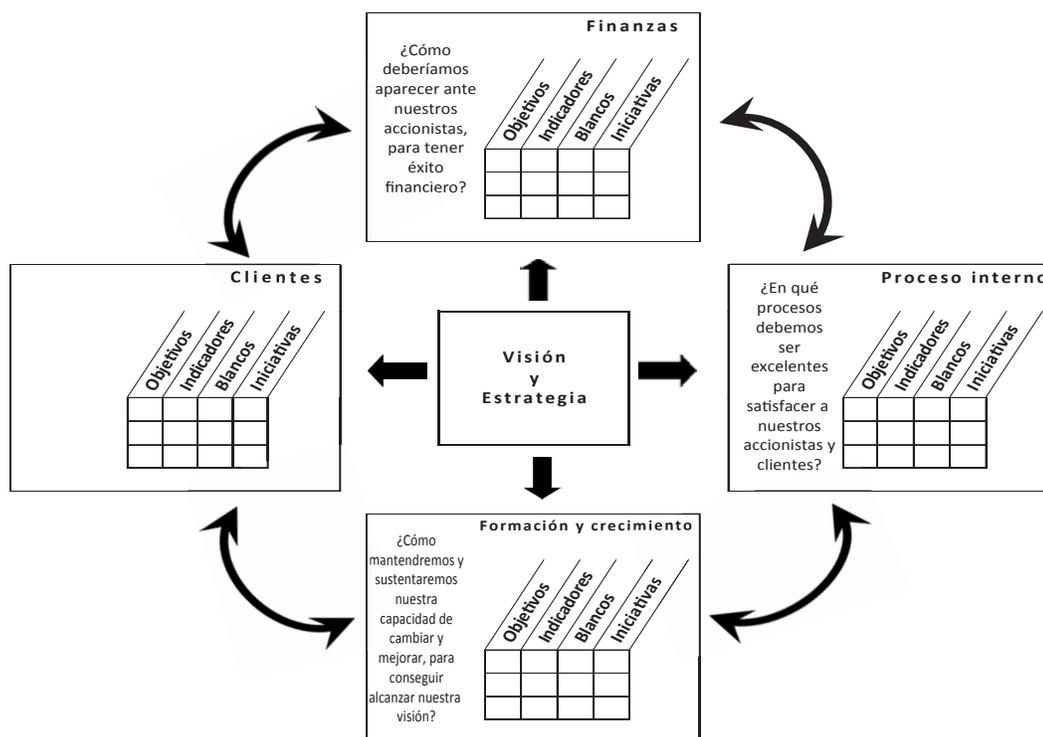
Cuadro de mando integral¹¹ (CMI)

El cuadro de mando integral es un instrumento de gestión de la estrategia que permite a los directores obtener el máximo de eficiencia en la obtención de los objetivos y la visión de la organización. El CMI se destaca por enfatizar en la elaboración de indicadores financieros y no financieros que “deben formar parte del sistema de información para empleados en todos los niveles de la organización” (Norton 1997).

La construcción de estos indicadores está en función de los indicadores de resultados productos de las decisiones en el pasado, y en los inductores de actuación, cuya función está sustentada en la misión y visión, y que determinan el curso de acción que seguir en la implementación y gestión estratégica. Para el diseño del CMI, se consideran todos los grupos de interés (*stakeholders*) de la organización o del territorio, dividiéndolo en cuatro perspectivas tal y como se muestra en el gráfico 5.

11. El título “Cuadro de mando integral” es una traducción de su título original “Balanced Scorecard”, metodología desarrollada por los profesores David Norton y Robert Kaplan, producto de una investigación realizada a principios de los años noventa en los Estados Unidos, patrocinada por el Nolan Norton Institute con un año de duración. El tema de la investigación fue “La medición de los resultados en la empresa del futuro”.

Gráfico 5

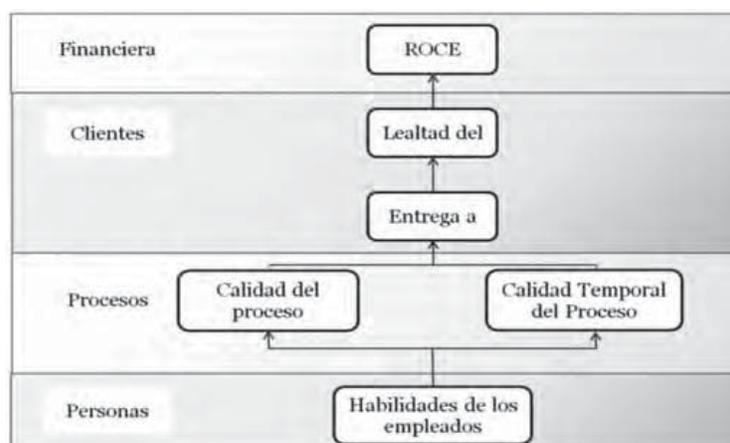


Fuente: Norton y Kaplan. Cuadro de mando integral, 1997.

Según este modelo, el CMI incorpora a grupos de interés desde un enfoque de “causa-efecto”, siendo el efecto la generación de riqueza mostrada en la perspectiva financiera (Return On Capital Employed —ROCE, por sus siglas en inglés— y se define como

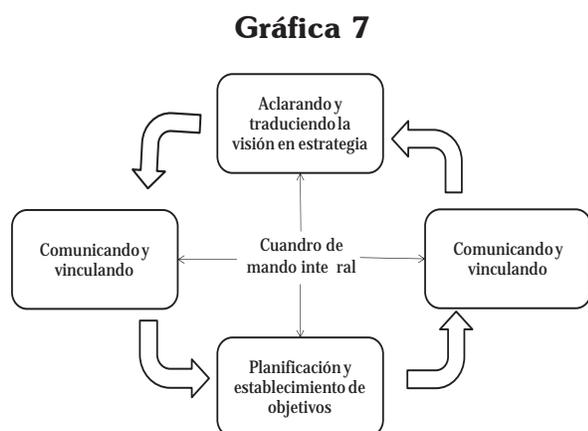
la rentabilidad que se exige a los capitales invertidos en un negocio), para lo cual debe cumplir con satisfacer las necesidades de los clientes, los procesos internos, y personas y tecnología. En el gráfico 6, se muestra la relación causa-efecto del CMI:

Gráfico 6



Fuente: Norton y Kaplan. Cuadro de mando integral, 1997.

Al mismo tiempo, el CMI se mueve bajo un sistema integrado que permite el seguimiento oportuno para corregir posibles desviaciones de la estrategia, al mismo tiempo que fomenta la innovación y creatividad de quienes están al mando de la organización. De forma gráfica, el sistema se representa en el gráfico 7:



Fuente: Norton y Kaplan. Cuadro de mando integral, 1997.

Operativización de estrategias a través de un modelo de Balanced Scorecard para redes empresariales y organizaciones sociales

Como ya se observó con anterioridad, el cuadro de mando integral es un instrumento de gestión estratégica que facilita los procesos de seguimiento y control para una adecuada implementación de las acciones que la organización ha emprendido con el fin de alcanzar la ventaja competitiva.

Metodológicamente, el CMI traduce la visión, misión y acciones estratégicas en un conjunto de indicadores que permiten evaluar el desempeño de la organización de cara al cumplimiento de las metas previamente establecidas. Dichos indicadores funcionan como “mensajes de alerta”, reflejando las desviaciones o acoplamientos de las estrategias a la realidad de la empresa y su entorno. Sin perder de vista los indicadores financieros tradicionales, el CMI se basa en indicadores de gestión que se articulan sistémicamente

a través de los inductores de actuación y los indicadores de resultados.

La metodología utilizada por el CMI contempla los siguientes aspectos:

- perspectivas
- acciones estratégicas
- indicadores
- mapas estratégicos

Perspectivas del CMI

Las organizaciones han tenido una larga experiencia de medir el desempeño basado en un conjunto de indicadores financieros. Desde la era industrial, determinar el éxito de una empresa se ve reflejado a través de su rentabilidad y, en mercados de capitales desarrollados, representado en el precio de venta de una acción.

El CMI registra las actividades de las empresas en indicadores financieros y no financieros, reflejando el conjunto de *stakeholders* (grupos de interés) de la organización, los cuales formarán el sistema de información no solo para los gerentes y jefes, sino también para cualquier otro empleado que asuma el compromiso en el cumplimiento de los objetivos estratégicos de la empresa.

Para las organizaciones empresariales cuyos fines son estrictamente lucrativos, el CMI está compuesto por cuatro perspectivas que representan a los grupos de interés de la organización. Dentro de ellos encontramos los siguientes:

Perspectiva financiera

La perspectiva financiera representa los intereses de los accionistas o propietarios de la empresa. Fundamentalmente, se espera representar a las personas que han invertido dentro de la empresa y esperan recibir un retorno de su inversión en el corto, medio o largo plazo.

Los objetivos y las acciones estratégicas derivadas de esta perspectiva están vinculados con la rentabilidad y el precio de la acción como factores clave del éxito. Sin embargo, se pueden elaborar otros objetivos relacionados con la rentabilidad, generación de ingresos, disminución de costos, entre otros. Desde el enfoque de creación de valor compartido, se espera que la estrategia sea construida considerando el impacto en la comunidad.

Perspectiva del cliente

Esta perspectiva busca crear valor para los clientes a través de la construcción de una propuesta de valor única que logre satisfacer las expectativas y necesidades de los clientes cuyos efectos sean la generación de ingresos rentables para la empresa. Entre los factores clave del éxito que considerar para la construcción de los objetivos en esta perspectiva, se encuentran: satisfacción de clientes, fidelización de clientes, prospección de nuevos clientes, cobertura de mercado, entre otros.

Perspectiva de procesos

A través de esta perspectiva, se espera que la organización encuentre la forma de crear valor en los procesos internos de la organización por medio de la innovación y en los proyectos de mejora orientados a impactar en la satisfacción del cliente y los accionistas. El análisis de la cadena de valor es básico para la generación de ideas que permitan crear propuestas que impacten en la forma como la empresa hace su negocio y genera valor.

Cada organización tiene un conjunto único de procesos que son inherentes a la realidad y naturaleza de su negocio o servicio. Sin embargo, se pueden detallar procesos generales dentro de la cadena de valor que permita el establecimiento de objetivos de largo plazo. Dentro de esos procesos podemos identificar los siguientes:

- procesos de innovación, investigación y desarrollo;
- proceso de operaciones: aprovisionamiento, producción, almacenaje;
- proceso de venta;
- servicio posventa.

Perspectiva de aprendizaje y crecimiento

Para que los objetivos de los procesos, clientes y financieros puedan ser alcanzables, es necesario observar a la organización bajo la perspectiva del aprendizaje y crecimiento. Responde básicamente a las necesidades relacionadas con las personas y la tecnología. Los factores clave del éxito que pueden identificarse de forma genérica son los siguientes: personal competente, motivado y empoderado; liderazgo; tecnología y sistemas de información.

Perspectivas del CMI en organizaciones sociales¹²

A diferencia de la empresa cuya finalidad es generar riqueza para sus socios y accionistas, las organizaciones sociales buscan el bienestar social y cubrir las necesidades insatisfechas de la población no atendida por el Estado. Por su naturaleza, las organizaciones sociales son instituciones sin fines de lucro en la búsqueda constante de garantizar la sostenibilidad de su misión y visión. En este sentido existen diferencias y similitudes con las organizaciones empresariales.

En las perspectivas que operan las organizaciones sociales, se pueden encontrar la perspectiva de procesos, y aprendizaje y crecimiento. La perspectiva financiera tiene algunas variantes y aparecen otras perspectivas que se presentan a continuación.

12. Edwin Flores. Apuntes y reflexiones sobre trabajos de consultorías realizados para diferentes organizaciones sociales y empresariales en El Salvador y clases desarrolladas en la materia Dirección Estratégica, en Universidad Don Bosco y Universidad Centroamericana José Simeón Cañas (UCA), durante los años 2003 al 2013.

Perspectiva beneficiarios

Esta perspectiva es el centro de toda la actividad de las organizaciones sociales, sin la cual su razón de existir desaparece. La búsqueda constante está centrada en la creación de valor para los clientes, beneficiarios y ciudadanos. Los beneficiarios de los programas deben percibir la creación de valor de la misma forma que lo hacen aquellos que patrocinan, influyen o contribuyen con la organización social para hacerlo.

Los factores clave del éxito para la construcción de objetivos se centran en la satisfacción de los beneficiarios y clientes por el valor comprometido y recibido de la organización social que lo ofrece; la cobertura en los programas sociales; el impacto en el territorio (social, económico, político y ambiental); la sinergia con otras instituciones que trabajan en el mismo territorio; la coordinación de esfuerzos entre *clusters*, instituciones y organizaciones de cooperación, y el gobierno local y central.

Perspectiva de sostenibilidad

Esta perspectiva focaliza todos sus esfuerzos por garantizar la sostenibilidad en el tiempo sin comprometer la creación de valor para los beneficiarios y los donantes o clientes. La eficiencia en el uso de los recursos financieros vinculado con la generación de información oportuna para los donantes, agencias de cooperación y gobiernos, será uno de los ejes de trabajo importante y clave del éxito. Factores como el “control de costos” e “inversiones en activos” son abordados para el desarrollo de objetivos.

Perspectiva de cooperación

El verdadero potencial de las organizaciones sociales se encuentra en el crecimiento y desarrollo de sus relaciones interinstitucionales y su capacidad para involucrar en sus programas a donantes, agencias de cooperación y gobiernos con el único objetivo de crear valor para los beneficiarios. También forman parte de este grupo de interés los miembros de la Junta Directiva y los socios fundadores de

la institución, que bajo su inspiración fueron construyendo y desarrollando los servicios que entregan a la sociedad.

En algunas ocasiones, otros grupos de interés determinantes para la gestión de fondos son los partidos políticos, las organizaciones sindicales y los medios de comunicación. Algunos factores clave del éxito que se encuentran bajo esta perspectiva son representatividad del grupo o comunidad, liderazgo, transparencia, impacto.

Construcción de un CMI

Un CMI cuya función sea operativizar y administrar la estrategia está constituido por los siguientes elementos:

- Objetivos de largo plazo.
- Metas de largo plazo.
- Acciones estratégicas.
- Indicadores de resultados (efecto).
- Inductores de desempeño (causa).
- Metas de corto plazo.
- Fuentes y frecuencia de información.
- Responsables.

Objetivos de largo plazo: responden al fin que la organización desea alcanzar y se encuentran fundamentados en la definición de la estrategia en una clara relación de causa-efecto entre ambos elementos.

Metas de largo plazo: representan el valor cuantitativo y temporal de lo que se quiere alcanzar en el objetivo de largo plazo.

Acciones estratégicas: son las que en su conjunto dan respuesta a la meta y el objetivo de largo plazo previamente establecidos.

Indicadores de resultado (efecto): describen los resultados que se espera obtener de las acciones estratégicas previamente establecidas.

Indicadores de desempeño (causa): describen las acciones que es necesario realizar para obtener el resultado deseado.

Metas de corto plazo: se deben construir a partir de los indicadores de resultados y deben expresar el producto que se espera obtener al ejecutar la acción estratégica.

Fuentes y frecuencia de la información: el CMI necesita de información con el objetivo de gestionar oportunamente la estrategia que se encuentre ejecutando, por tal razón es importante producir los informes pertinentes a las actividades que se encuentran en ejecución.

A continuación, en la tabla 7 se muestra un ejemplo de un CMI para una organización social.

Tabla 7
Título de la perspectiva: beneficiarios

Declaración estratégica:	Fomento de iniciativas de complementariedad en el territorio			Fecha de elaboración	Marzo de 2014
Objetivo estratégico:	Poner en funcionamiento al menos tres proyectos de innovación que promuevan las cadenas productivas y el desarrollo económico del territorio.			Fecha de finalización	Diciembre de 2015
Meta de largo plazo:	Garantizar la inversión de 100 mil dólares para proyectos de innovación en el municipio (nombre)			Líder el equipo:	Nombre de persona
ACCIONES ESTRATÉGICAS	METAS	INDICADORES DE RESULTADO (EFECTO)	INDUCTORES DE DESEMPEÑO (CAUSA)	FUENTES Y FRECUENCIA DE INFORMACIÓN	RESPONSABLE
1. Identificación y selección de los mejores proyectos de innovación en el municipio para su promoción con inversionistas y entidades de cooperación interesadas	1.1. Identificar y promover al menos 3 proyectos de innovación para diciembre de 2013	Proyectos identificados y promovidos. Puede expresarse como una razón: "Número de proyectos promovidos / 3 proyectos de innovación identificados y promovidos"	Técnicos y promotores que acompañan la elaboración de proyectos de innovación	Perfil de proyecto elaborado por los emprendedores o innovadores con el apoyo del técnico respectivo.	Nombre de persona encargada de ejecutar esta acción estratégica
2. Proyección de fuentes de inversión para la financiación de proyectos identificados	2.1. Firmar 3 acuerdos de cooperación o financiamiento de capital semilla para los proyectos de innovación gestionados	Número de visitas realizadas Número de acuerdos o contratos firmados	Gestiones realizadas para la búsqueda de fuentes de financiamiento	Reporte de visitas realizadas semanalmente Acuerdos de cooperación firmados	Nombre de persona encargada de ejecutar esta acción estratégica
3. Montaje de una incubadora de empresas como apoyo para los proyectos de innovación en las cadenas productivas	3.1. Garantizar el funcionamiento de una incubadora de empresas para el apoyo y fortalecimiento de los proyectos de innovación	Número de proyectos apoyados y fortalecidos por la incubadora de empresas Número de solicitudes de apoyo atendidos Índice de gastos reales	Montaje de estructura organizativa de apoyo Presupuesto aprobado para el funcionamiento de la incubadora	Informes de atención a solicitantes semanales Reporte de ejecución presupuestaria mensual	Nombre de persona encargada de ejecutar esta acción estratégica

Fuente: elaboración propia a partir de los criterios y definiciones de Norton y Kaplan.

Referencias bibliográficas

- Alemán, Carlos (2002). *La competitividad sistémica y las MYPIME en El Salvador*.
- Anlló, Guillermo y otros. *Innovación y competitividad en tramas globales*. 2009
- Castillo, H. G. C. (2010). “El modelo de la triple hélice como un medio para la vinculación entre la universidad y empresa”. *Revista Nacional de administración*, 1(1), 85-94.
- Centro de Promoción de Importaciones de los Países en Desarrollo (CBI), Ministerio de Relaciones Exteriores de Holanda (2011). *CV17 Nueces de marañón en El Salvador. Análisis de la cadena de valor*.
- CEPAL 2003. *Las pequeñas empresas en países subdesarrollados*.
- CEPAL 2005. *Empresas, entorno empresarial y territorio: introducción a conceptos de redes, innovación y competitividad*.
- Diario Oficial 2014. Ley de Fomento, Protección y Desarrollo para la Micro y Pequeña Empresa. Diario Oficial n.º 90, tomo 403, decreto n.º 667, páginas 12-23.
- Farrer y Thirion. Observatorio Europeo Leader, *La competitividad territorial*, 1999.
- Hernández, René Antonio. *Elementos de la competitividad sistémica de las pequeñas y medianas empresas (PYME) del Istmo Centroamericano*. México, DF., noviembre de 2001.
- Llisterri, Juan. *Guía operativa para programas de competitividad para la pequeña y mediana empresa*. Washington, diciembre de 2002.
- Meyer-Stamer, Jürg y otros. *Competitividad sistémica*. 1996.
- Mitnik, F. (coord.). *Desarrollo de cadenas productivas, clústeres y redes empresariales. Herramientas para el desarrollo territorial*. Fondo Multilateral de Inversiones, Banco Interamericano de Desarrollo, Agencia para el Desarrollo Económico de Córdoba. Octubre de 2012.
- Kaplan, R. y Kaplan, N.. *Balanced Scorecard*, 1997.
- López Carrión, Nehemías Obed. *Competitividad sistémica en América Central*, 2004.
- FUSADES. 2013. *Iniciativa para la competitividad, un esfuerzo de nación*.
- Ogliastri, Enrique (coord.). *Alianzas intersectoriales para el desarrollo social*. 2005.
- Porter, Michael. *Estrategia y ventaja competitiva*, 2006.
- Porter, Michael & Kramer, Mark. “Estrategia y sociedad”, *Harvard Business Review*, diciembre de 2006.
- Porter, M. & Kramer, M. “Creación de valor compartido”, *Harvard Business Review*, enero-febrero de 2011.
- A. G. E. “Redes e innovación socioinstitucional en sistemas productivos locales”. *Boletín de la A. G. E.* n.º 36, año 2003, páginas 103-115.
- RTI International. *Índice de competitividad municipal 2011*, El Salvador.
- Rodríguez Miranda, A. *Cadenas productivas en el Mercosur*. Informe técnico n.º 017/06. Montevideo, Uruguay.
- Sobrino, J. (2005). “Competitividad territorial: ámbitos e indicadores de análisis”. Centro de Estudios Demográficos y de Desarrollo Urbano del Colegio de México.
- Cuadro de Mando Integral para los Ayuntamientos de menos de 50 000 habitantes. Junta de Andalucía, 2004.