

MODELO DE COMPETITIVIDAD A NIVEL MICRO EN HONDURAS: UNA PROPUESTA PARA LOS EJES ESTRATÉGICO DE LA ESTRATEGIA NACIONAL DE COMPETITIVIDAD

WILSON RODRÍGUEZ MAGAÑA

*Universidad Nacional Autónoma de Honduras (UNAH)
Centro Universitario Regional del Centro,
wilonr504@yahoo.com*

CÉSAR H. ORTEGA JIMÉNEZ

*Universidad Nacional Autónoma de Honduras (UNAH)
Instituto de Investigaciones Económicas y Sociales (IIES)*

JORGE ARITA LEÓN

*Universidad Nacional Autónoma de Honduras (UNAH)
Postgrados de la Facultad de Ciencias Económicas (POSFACE)*

RESUMEN

En el campo de la economía y por ende en la administración, el término “competitividad” es, sin duda alguna, uno de los más discutidos y estudiados en los últimos tiempos.

Estudio y experiencia, en regiones, países y organizaciones, han permitido propuestas de distintos enfoques para medir la competitividad, según los niveles (organizacional, industrial, nacional o regional).. La variedad de indicadores utilizados para medir la competitividad, así como la multitud de factores considerados, parecen tener un impacto sobre los resultados.

Esta investigación, tiene como objetivo identificar las relaciones y articulaciones entre el nivel micro (organizacional) de competitividad descrito en el marco de la competitividad sistémica y el nivel macro por los ejes estratégicos seleccionados en el Plan Nacional de Competitividad en Honduras. El modelo propuesto, pasa por la incorporación de indicadores de competitividad regional actuando en conjunto con lo anterior, (competitividad micro y nacional), para contribuir a mejorar los indicadores de competitividad de país.

Palabras clave: Competitividad, productividad, Foro Económico Mundial, Plan Nacional de Competitividad.

COMPETITIVENESS MODEL MICRO LEVEL IN HONDURAS: A PROPOSAL TO THE AXIS OF THE NATIONAL STRATEGY STRATEGIC COMPETITIVENESS

WILSON RODRÍGUEZ MAGAÑA

*Universidad Nacional Autónoma de Honduras (UNAH)
Centro Universitario Regional del Centro,
wilonr504@yahoo.com*

CÉSAR H. ORTEGA JIMÉNEZ

*Universidad Nacional Autónoma de Honduras (UNAH)
Instituto de Investigaciones Económicas y Sociales (IIES)*

JORGE ARITA LEÓN

*Universidad Nacional Autónoma de Honduras (UNAH)
Postgrados de la Facultad de Ciencias Económicas (POSFACE)*

ABSTRACT

In the field of economics and therefore in the administration, the term "competitiveness" is without doubt one of the most discussed and studied in recent times.

Study and experience, regions, countries and organizations has allowed different approaches proposed for measuring competitiveness, according to the levels (organizational, industrial, national or regional), where such approach is adopted. The variety of indicators used to measure competitiveness, as well as the multitude of factors considered likely to have an impact on the results.

This research aims to identify the relationships and linkages between the micro (organizational) of competitiveness described in the context of systemic competitiveness and macro-level strategic axes selected in the National Competitiveness Plan in Honduras. The proposed model involves the incorporation of regional competitiveness indicators acting in conjunction with the above, (micro competitiveness and national), to help improve the country's competitiveness indicators.

Keywords: Competitiveness, productivity, World Economic Forum, National Competitiveness Plan.

INTRODUCCIÓN

El Diccionario Oxford de Economía define el término competitividad como “la capacidad para competir en los mercados por bienes o servicios.” El grado de competitividad de una nación está dado por la capacidad de respuesta de las empresas locales a los cambios del entorno, la misma que es afectada positiva o negativamente por la situación económica, política, cultural y social. En términos generales la competitividad se define como “la capacidad para competir en los mercados por bienes o servicios”, esta definición y otras generalmente enfatizan su significado con la rivalidad y tres elementos generales, el ámbito de la competencia, los sujetos rivales y el objeto o fin de la rivalidad.

Según el Foro Económico Mundial (WEF por sus siglas en inglés), la competitividad se define como “el conjunto de instituciones, políticas y los factores que determinan el nivel de productividad de un país.” En este sentido, es necesario comprender que los términos de la competencia no sólo se determinan desde la perspectiva de la empresa, sino que, se encuentran relacionados con la industria en la que compete, la región y el país en el que se encuentra.

Las estrategias para obtener una ventaja competitiva de una empresa dependen del sector industrial y de la región, es decir, relacionar una empresa con su ambiente, así mismo, la competitividad de una industria o región está sujeta a las políticas, infraestructura y otros factores que el país les provee.

Por otra parte, una industria será rentable en la medida en que las unidades que lo conforma lo sean, y por lo tanto, un país será competitivo si las industrias y las regiones son productivas. Además, dado que la principal meta económica de una nación es producir un alto nivel de vida para sus ciudadanos, la competitividad se vincula con el nivel de productividad con la que una nación, región o clúster, utilizan sus recursos naturales, humanos y capital (Porter, 1991).

Para poder encontrar sentido del término “competitividad”, debemos aclarar a qué nivel lo estamos aplicando. Así pues, se identifican cuatro de estos niveles: la empresa, la industria, la región y el país.

Además, hemos clasificado estos niveles dentro de una estructura de “niveles concéntricos jerarquizados de competitividad.

En el análisis micro es la empresa, el nivel meso es la industria y la región y macro es el país. La idea de que la competitividad de la empresa se ve afectada por las condiciones que imperan al nivel de la industria y de la región. Al mismo tiempo, la competitividad de empresas, industrias y regiones se ve afectada por las condiciones prevalecientes al nivel nacional.

Por otro lado, se puede concluir que la competitividad, como lo planteo Porter en 1993 y luego Krugman en 1997, “las que compiten no son las naciones, sino las empresas”; es decir, a un país lo hace competitivo el desempeño de las empresas que conforman su aparato productivo. (Cabrera Martínez, López López, & Ramírez Méndez, 2011).

Así mismo, la competitividad de un país, juega un papel importante para lograr un desarrollo sostenido, el cual incidirá en el bienestar de la población. El análisis de la competitividad, permite identificar fortalezas, así como debilidades de un país, una región o una empresa. Ofrece un campo de acción para las políticas públicas y permite movilizar los recursos privados a actividades donde los beneficios son mayores. En el entorno actual, ser competitivo es una condición que determina el crecimiento y la permanencia de las empresas en los mercados globalizados, por lo cual la búsqueda de la competitividad se convierte en un reto permanente al que se enfrentan los países, regiones o las empresas.

Debido al nivel de ingreso per cápita alcanzado (US\$ 2,016 en 2010), el último informe del WEF, clasifica a Honduras por primera vez como un país en fase de transición de la etapa 1 (factores básicos) a la etapa 2 (impulso a la eficiencia). El mismo informe coloca a Honduras en el lugar 86 entre 142 países. El informe explica cierta recuperación en el ambiente macroeconómico, la recuperación en términos relativos de la confianza en las instituciones públicas y los avances en la solidez del sistema financiero, entre otros. No obstante en dicho informe también se identifican las principales debilidades de Honduras en materia de competitividad.

Por otra parte, la competitividad en el ámbito micro o empresarial juega una en la epata de transición en la que se encuentra Honduras, ya que al pasar de factores básicos a factores impulsados por la eficiencia. En esta fase el incremento de la competitividad está cada vez más asociado a la implementación de procesos de producción más eficientes y a mejoras en la calidad de los productos, lo cual aumenta la productividad.

Como lo establece la Estrategia Nacional de Competitividad (ENC), en el eje transversal de productividad, Honduras no cuenta con una medición de la productividad por sectores o industrias. Aunque deben existir empresas de alta competitividad y productividad, sobre todo aquellas que se orientan a la exportación, una gran cantidad de empresas, especialmente pequeñas y medianas, requieren de apoyo para mejorar su competitividad y productividad. Además, la posición de Honduras en el indicador del Foro Económico Mundial, requiere condiciones para que exista un incremento de la competitividad. Para el caso, para que una empresa llegue a ser competitiva, requiere de un largo y complejo proceso, donde se articulan las acciones, estrategias y ventajas competitivas que se desarrollan en sus diferentes procesos organizacionales y administrativos.

Por lo anterior, se requiere efectuar una investigación exploratoria para determinar las causas estructurales de la baja competitividad y productividad en Honduras, especialmente estudiar la eficiencia de sus mercados de insumos. El objetivo de esta investigación es diseñar un sistema de indicadores de competitividad a nivel micro u organizacional, articulado con los ejes estratégicos de la Estrategia Nacional de Competitividad. Por lo tanto, en la siguiente sección 2, se describe la metodología utilizada en la investigación. En la sección 3, continúa definiendo los distintos niveles de competitividad. Se describe el nivel de competitividad de Honduras, medido por el indicador de competitividad del Foro Económico Mundial. Luego, se comparan los distintos indicadores utilizados a nivel internacional y regional para medir la competitividad, seleccionando los que se aplican a la realidad nacional. Al estudiar los indicadores utilizados para medir la competitividad a nivel

empresarial, se adecuan los indicadores de competitividad seleccionados a los ejes estratégicos de la Estrategia Nacional de Competitividad.

METODOLOGÍA

Conforme la definición de (Hernández Sampieri, 2010), el trabajo de investigación se ha desarrollado bajo el enfoque de la investigación exploratoria. La elección de este enfoque se realizó considerando el fenómeno a medir, la utilidad y fuentes bibliográficas que conducirán al análisis de una realidad objetiva de la competitividad a nivel empresarial.

Nuestro estudio analiza propuestas de las instituciones, cuyas investigaciones de competitividad utilizan diversos indicadores, e integran un marco de referencia micro acoplado con los ejes estratégicos del Plan Nacional de Competitividad de Honduras.

Para lograr lo anterior, se revisará las metodologías utilizadas por el Foro Económico Mundial (World Economic Forum - WEF), el Instituto Internacional para el Desarrollo Gerencial (International Institute for Management Development – IMD), el Banco Mundial (Facilidad de Hacer Negocios) y el Índice Regional de Competitividad para un País, se identifican los conceptos como pilares y factores de la competitividad, y con ellos la cuantificación de las variables que componen el indicador.

La investigación, es tipo transaccional o transversal ya que la característica de la recolección de datos, es en un momento único y en este trabajo no se pretende analizar el cambio de los diferentes datos en el tiempo.

Usando como referencia las diversas metodologías utilizadas en el ámbito internacional, la investigación identifica las variables objeto de estudio y las agrupa en factores y pilares.

Así pues, el método de factores, utilizado frecuentemente para el cálculo de la competitividad (Centro de Investigación y Docencia Económica, 2012), consiste en aislar diversas dimensiones dentro de

un grupo de variables relacionadas entre si. Es decir, se trata de separar patrones comunes de variación que facilitarían el análisis de alguna situación en particular (Cabrerero Mendoza, Orihuela Jurado, & Zicardi Contigiani, 2009).

Por otra parte, la información utilizada en la investigación es secundaria, en su mayor parte, así mismo, la investigación requiere la elaboración de varios indicadores, los cuales se realizaran partiendo de la información proporcionada por las instituciones a cargo de recolectar dichos datos.

Para proponer el modelo, se realizó una revisión sistemática de varias metodologías, la propuesta por el foro Económico Mundial, el indicador de competitividad regional de la Comisión Económica para América Latina (CEPAL), competitividad sistémica y sus elementos meta, macro, meso y micro. Partiendo de lo anterior, se analizaron los de Mapa BID, hasta llegar a la revisión de modelos gerenciales como el Mapa BID.

1. MODELOS DE COMPETITIVIDAD USADOS

La teoría de la competitividad, de acuerdo al WEF, asume que la construcción de posiciones competitivas es un proceso que avanza por tres fases generales: fase impulsada por los factores básicos, donde las ventajas competitivas se basan en la dotación de factores del país, principalmente mano de obra poco calificada y recursos naturales. Las empresas compiten sobre la base de precios y la economía se caracteriza por su baja productividad.

Seguido de la fase impulsada por la eficiencia. En esta fase el incremento de la competitividad está cada vez más asociado a la implementación de procesos de producción más eficientes y a mejoras en la calidad de los productos, lo cual aumenta la productividad del país y permite una mejora en los salarios. Y una fase 3 impulsada por la innovación. En esta etapa las empresas y los países compiten creando nuevos productos, servicios, modelos y procesos, por medio del uso de nuevas tecnologías y procesos más sofisticados.

En el informe de competitividad de 2012 del WEF, Honduras es un país en transición de la etapa 1 (competitividad basada en factores básicos) a la etapa 2 (competitividad basada en eficiencia). En la etapa actual, Honduras tiene como prioridad consolidar su estructura de factores básicos, a fin de generar las condiciones necesarias para que el país se consolide en la etapa de transición basada en la eficiencia.

Entre 144 países, Honduras se ubica en la posición 90, esto es, cuatro puestos por debajo de la posición lograda el año anterior.

El siguiente cuadro presenta las posiciones de Honduras en cada uno de los 12 pilares de la competitividad del WEF para los años 2011 y 2012.

Tabla No. 1

Posición de Honduras en los 12 pilares de Competitividad			
Pilar	Sub Índice	Posición	
		2011-2012	2012-2013
Pilar 1: Instituciones	Requisitos Básicos	103	118
Pilar 2: Infraestructura		91	101
Pilar 3: Entorno macroeconómico		81	80
Pilar 4: Educación primaria y salud		89	96
Pilar 5: Educación superior y capacitación	Mejora de Eficiencia	108	106
Pilar 6: Eficiencia del mercado de bienes		85	92
Pilar 7: Eficiencia del mercado laboral		135	134
Pilar 8: Desarrollo del mercado financiero		56	51
Pilar 9: Disponibilidad tecnológica		91	97
Pilar 10: Tamaño de mercado		91	88
Pilar 11: Sofisticación de negocios	Factores de Innovación y Sofisticación	81	77
Pilar 12: Innovación		101	112

Fuente: Elaboración propia, con información de la Tabla No. 1 de la ENC y World Economic Forum, Global Competitiveness Report, año 2011-2012.

Estos resultados revelan que, se ha logrado avances en lo relacionado al entorno macroeconómico, educación superior, eficiencia del mercado laboral y la sofisticación de los negocios. Pero los mayores retos para mejorar la posición en el Informe de Competitividad Global siguen siendo los temas de salud, educación, infraestructura e instituciones. Si bien se está en proceso de recuperación, esto no se ve reflejado en su clasificación global de competitividad. (Estrategia Nacional de Competitividad, 2012)

La calificación de Honduras en el ranking global se explica principalmente por: El aumento de la carga de la regulación gubernamental y la baja confianza pública en los políticos. La poca fiabilidad de los servicios de la policía. La baja calidad de la infraestructura a nivel nacional incluyendo los puertos, aeropuertos, carreteras y servicios eléctricos. Deficiencias en los sistemas de educación y de salud. Los efectos de las cargas impositivas. El poco acceso a internet de banda ancha. La falta de innovación productiva, entre otros. (Estrategia Nacional de Competitividad, 2012).

2. PROMOCIÓN DE LA COMPETITIVIDAD EMPRESARIAL: CATEGORIZACIÓN DE MODELO

Como se ha mencionado en párrafos anteriores, el incremento de la competitividad está cada vez más asociado a la implementación de procesos de producción más eficientes y a mejoras en la calidad de los productos, lo cual aumenta la productividad del país.

La competitividad de una empresa, depende de los factores que se generan en los niveles industria, región y país. Porter en 1993 y Krugman en 1997, definieron que “las que compiten no son las naciones, sino las empresas”; es decir, a un país lo hace competitivo el desempeño de las empresas que conforman su aparato productivo.

Por lo anterior, el objetivo de esta investigación es identificar la relación y articulación entre el nivel micro de competitividad descrito en el marco de la competitividad sistémica con los ejes estratégico seleccionados en el Plan Nacional de Competitividad. La propuesta pasa por la incorporación de indicadores de competitividad regional y todo es actuando como un conjunto contribuyen a mejorar los indicadores de competitividad de país.

Se podrán generar propuestas para mejorar e incrementar la competitividad en este nivel micro si se logra cuantificar el estado en que se encuentran las empresas en temas como: calificación del personal y la capacidad de gestión, capacidad de diseñar e implementar estrategias, la capacidad de gestión en el área de innovaciones, la aplicación de mejores prácticas a lo largo de toda la

cadena de valor agregado (desarrollo, adquisición y almacenaje, producción, comercialización).

La competitividad pasa por implementar mejores prácticas de producción, I+D empresarial e interacción entre empresas, lo que incluye producción ingeniería concurrente (simultanea) y *just-in-time*. La competitividad de las empresas se fortalece a través de su integración a redes de cooperación tecnológica (con otras empresas y con instituciones de investigación científica y tecnológica). Una logística eficaz entre empresas constituye un importante punto de partida para incrementar la eficiencia. Los impulsos innovadores son productos de procesos de aprendizaje que se forman para la interacción entre subcontratistas, productores y clientes.

En la figura No. 1 y No 2, se describe cómo el nivel micro puede contribuir con la competitividad regional y esta a su vez acoplado a los ejes estratégico y con ello se lograría mejores resultados en los indicadores referentes a la competitividad del país.

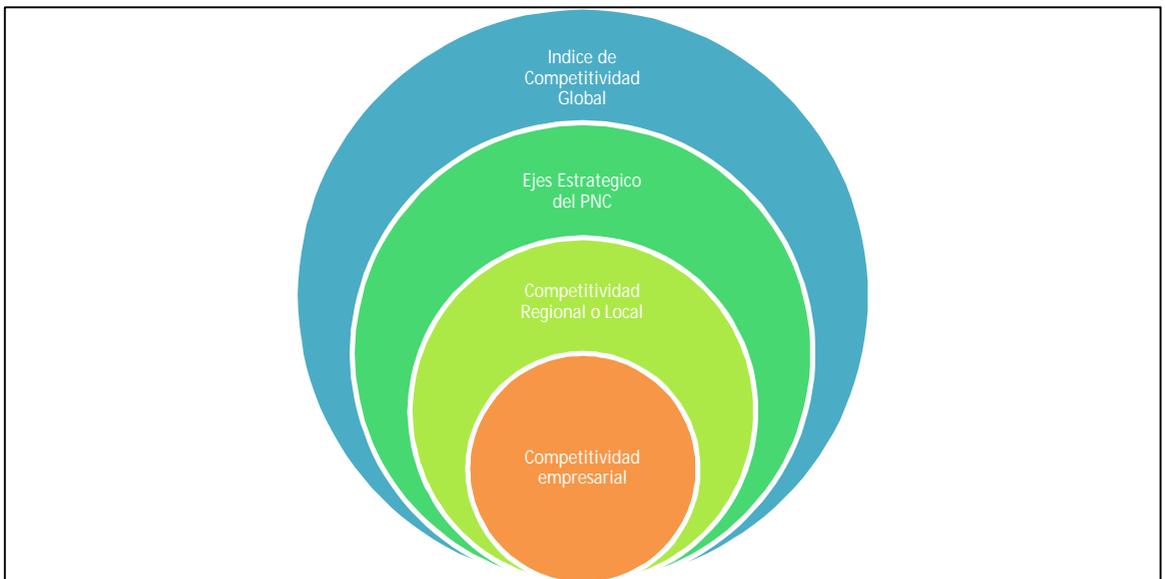


Figura No 1.
(Fuente: Elaboración propia.)

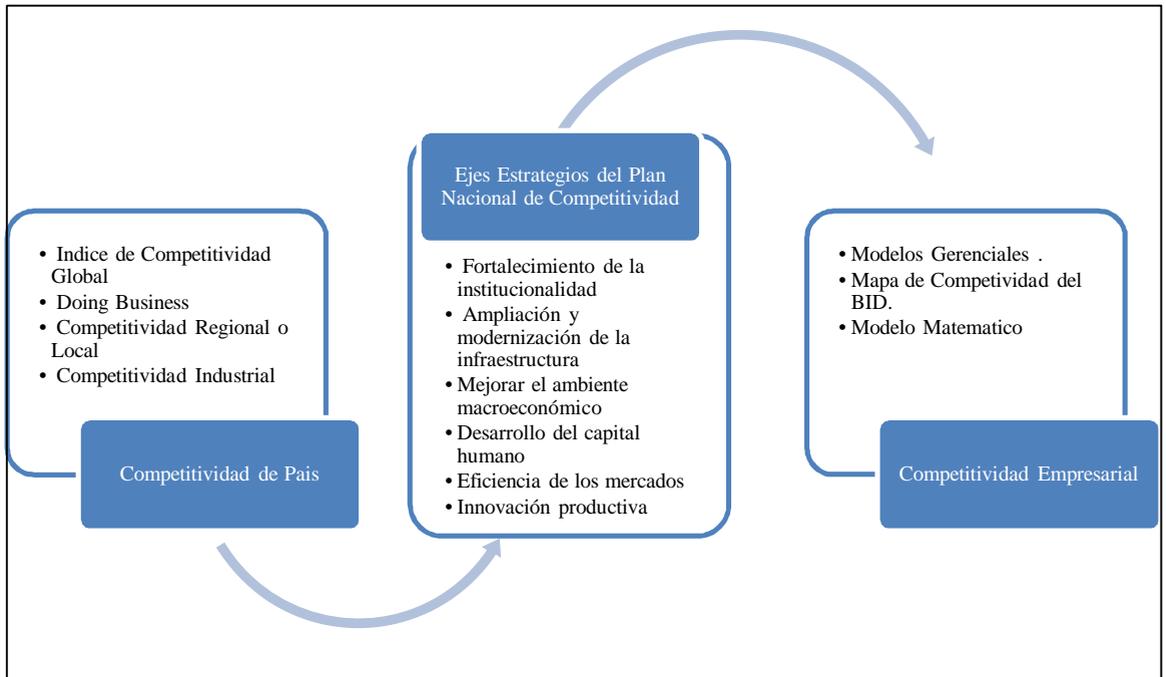


Figura No. 2
(Fuente: elaboración propia.)

3. SELECCIÓN DE EJES ESTRATÉGICOS

Honduras es un país en transición de la etapa 1 (competitividad basada en factores básicos) a la etapa 2 (competitividad basada en eficiencia), por lo cual, se tienen que continuar con los esfuerzos para consolidar la estructura de factores básicos, a fin de generar las condiciones de transición a la fase basada en la eficiencia. Este paso a la fase 2, se lograría mediante el incremento de la competitividad está cada vez más asociado a la implementación de procesos de producción más eficientes y a mejoras en la calidad de los productos, lo cual aumenta la productividad.

Para los fines de la investigación se han seccionado dentro de los ejes estratégicos los que se encuentran directamente relacionados con la generación de eficiencia, los que comprenden tres: Desarrollo

del capital humano, Eficiencia de los mercados, Innovación productiva.

Como se puede apreciar en la Tabla No 1, el eje estratégico de desarrollo de capital humano es parte del pilar 4 de educación primaria y salud y del pilar 5 educación superior y capacitación.

El eje de eficiencia de mercados, se ha relacionado con los pilares que se encuentran en la fase de mejora de la eficiencia (pilares 6 al 8), los cuales son: eficiencia de mercado, eficiencia del mercado laboral y desarrollo del mercado financiero.

Por último, el eje de innovación productiva se ha relacionado con los pilares disponibilidad tecnológica, tamaño del mercado, sofisticación de negocios e innovación.

Cuadro No. 1

Índice General de Competitividad	Sub Índice	Pilares	Variables	Ejes Estratégicos para la Competitividad en Honduras	
	Requisitos Básico	Instituciones		22	Fortalecimiento de la Institucionalidad
		Infraestructura		9	Ampliación y modernización de la infraestructura
		Entorno Macroeconómico		6	Mejorar el ambiente macroeconómico
		Educación Primaria y Salud		11	Desarrollo del capital humano
	Educación Superior y Capacitación		8		
	Mejora de Eficiencia	Eficiencia de Mercado de Bienes		15	Eficiencia de los mercados
		Eficiencia del Mercado Laboral		11	
		Desarrollo del Mercado Financiero		9	
		Disponibilidad de Tecnología		10	Innovación productiva
Tamaño del Mercado			2		
Factores de Innovación y Sofisticación	Sofisticación de Negocios		9		
	Innovación		7		

(Fuente: Elaboración Propia).

Cuadro No. 2

Índice de Competitividad Global del Foro Económico Mundial	Educación Primaria y Salud (Requisito Básico)	Eje Estratégico para la Competitividad: Desarrollo del Capital Humano	Salud
	Educación Superior y Capacitación (mejora de eficiencia)		Educación

(Fuente: elaboración propia)

Cuadro No. 3

Índice de Competitividad Global del Foro Económico Mundial	Eficiencia de Mercado de Bienes	Eje Estratégico para la Competitividad: Eficiencia de los Mercados	Fuerzas de la Competencia
	Eficiencia del Mercado Laboral		Entorno Competitivo
	Desarrollo del Mercado Financiero		
	Disponibilidad de Tecnología		
	Tamaño del Mercado		

(Fuente: Elaboración Propia).

Cuadro No 4

Índice de Competitividad Global del Foro Económico Mundial	Sofisticación de Negocios	Eje Estratégico para la Competitividad: Innovación Productiva	Aplicación: Empresas
	Innovación		Creación de conocimiento: Universidades

(Fuente: Elaboración Propia).

4. COMPARACIÓN DEL MARCO DE REFERENCIA MICRO PROPUESTO: MEDICIÓN DE LA COMPETITIVIDAD A NIVEL MICRO

El incremento de la competitividad, está cada vez más asociado a la implementación de procesos de producción más eficientes y a mejoras en la calidad de los productos, lo cual aumenta la productividad. Por lo cual, en el caso de Honduras se debe avanzar en el competitividad basada en eficiencia.

La investigación propone tres métodos para medir la competitividad a nivel micro o empresarial. A continuación se presentan las tres opciones, a la vez relacionándolas con los ejes estratégicos seleccionados de la Estrategia Nacional de Competitividad:

Cuadro No 5

Articulación Ejes Estratégicos con Indicadores para medir la competitividad a nivel micro o empresarial						
Ejes Estratégicos para la Competitividad en Honduras	Mapa BID	Ítem	Modelo Modificado	Ítem	Fase Micro	Ítem
Desarrollo del capital humano	Planeamiento estratégico	10	Función Gerencial	3	Calificación del personal y la capacidad de gestión	5
Eficiencia de los mercados	Producción y operaciones	29	Función Administrativa	3	Diseñar e implementar estrategias	10
	Aseguramiento de la calidad	7	Función Comercial y Logística	14	Gestión en el área de innovaciones	4
	Comercialización	16	Función Financiera	4	Aplicación de Mejores practicas	
Innovación productiva	Contabilidad y finanzas	12	Talento Humano	5	Redes de cooperación tecnológica	
	Recursos humanos	14	Función Tecnológica	3	Logística eficaz	
	Gestión ambiental	9	Función Ambiental	1	Clientes	
	Sistemas de información	9	Factores Externos	5		

(Fuente: Elaboración Propia).

5. MEDICIÓN DE CAPITAL INTELECTUAL, EFICIENCIA E INNOVACIÓN

La propuesta presentada en esta investigación es calcular la competitividad a nivel micro, relacionando el eje de desarrollo de capital humano mediante la revisión del concepto gestión de recursos humanos y sistemas de trabajo de alto rendimiento. Para el primer caso, se ha utilizado como fuente de referencia a Dessler (2009) y en el segundo a Lertxundi Lertxundi & Landeta Rodríguez (2011).

El eje de eficiencia de mercado se podría relacionar con el estudio y calculo de un sub indicador de factores competitivo, entorno competitivo y clima de negocios (de este inciso solo se menciona y no se incluye proceso de cálculo). Por último el eje de innovación productiva seria analizada por la metodología de indicadores propuesto por el BID, en el Working Paper No 8, elaborado por Gustasvo Lugones.

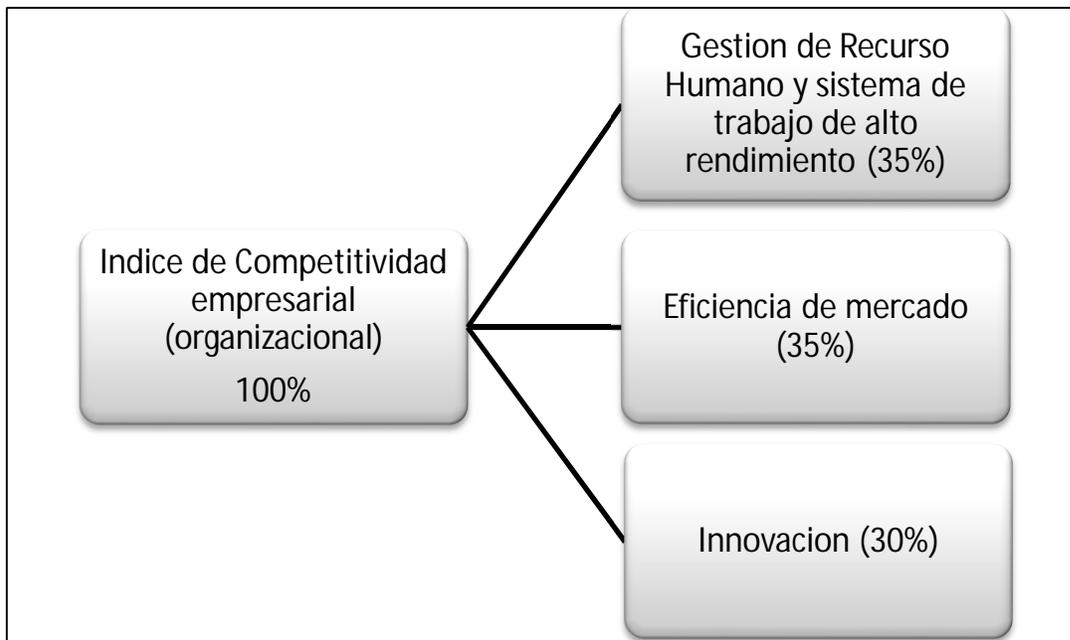


Figura No 3. Índice de Competitividad en Nivel Micro o Empresarial

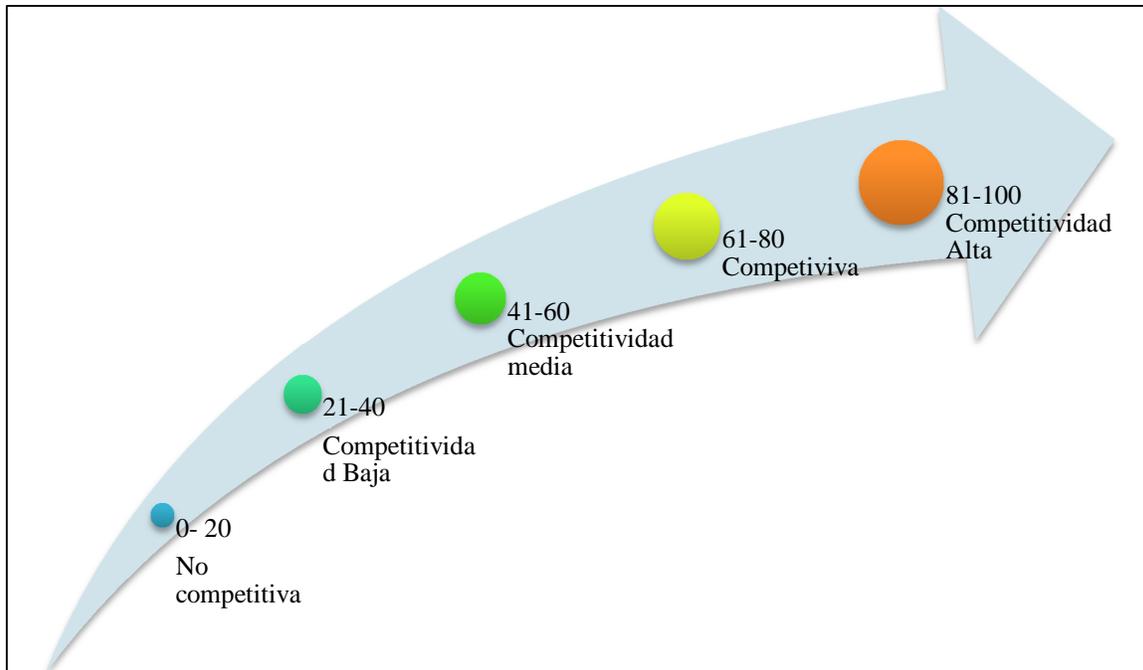


Figura No 4 Escala de puntuación de la competitividad micro

(Fuente: Elaboración propia, sobre la base del Modelo de competitividad empresarial de Manuel Humberto Jiménez Ramírez, página 124).

Para el procedimiento de recolección de información se aplicará un cuestionario, donde cada pregunta tendrá una valoración de 1 a 5, lo anterior para guardar consistencia con las puntuaciones presentadas en la Figura No. 11. Los valores de las preguntas cambian, dependiendo a la importancia relativa propuesta.

6. INDICADOR GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS Y SISTEMAS DE TRABAJO DE ALTO RENDIMIENTO.

La gestión o dirección de los recursos humanos de una empresa o institución, es una actividad de un carácter estratégico más allá teórico o técnico, la interrelación entre la estrategia competitiva y las prácticas de recursos humanos juegan un papel importante en el desempeño de cualquier organización.

No obstante, teniendo en cuenta la existencia de diversas aproximaciones a este concepto, hacemos referencia al sistema de trabajo de alto rendimiento desarrollada por Lertxundi Lertxundi & Landeta Rodríguez (2011), quienes definieron que una institución puede mejorar los resultados organizacionales, a través de modelos de organización y prácticas de personal que fomenten las habilidades (8 preguntas 5% c/u), la motivación (6 preguntas 5% c/u) y la oportunidad (6 preguntas 5% c/u).

El concepto de trabajo de alto rendimiento, es utilizado como término integrador que aglutina una serie de innovaciones relativas a la gestión y dirección del recurso humano, a la estructura del trabajo y a las características organizacionales, orientadas a mejorar las habilidades, los compromisos y la implicación de los empleados con la finalidad incrementar

la competitividad y el rendimiento empresarial Lertxundi Lertxundi & Landeta Rodríguez (2011).

Según Lertxundi Lertxundi & Landeta Rodríguez (2011), califica como las siete mejores prácticas de organizaciones con éxito: la seguridad en el empleo, la contratación selectiva, la existencia de equipos auto dirigidos y la descentralización en la toma de decisiones como principios básicos del diseño organizativo, la retribución relativamente alta y contingente a los resultados, la formación, la reducción de distinciones y obstáculos y la participación.

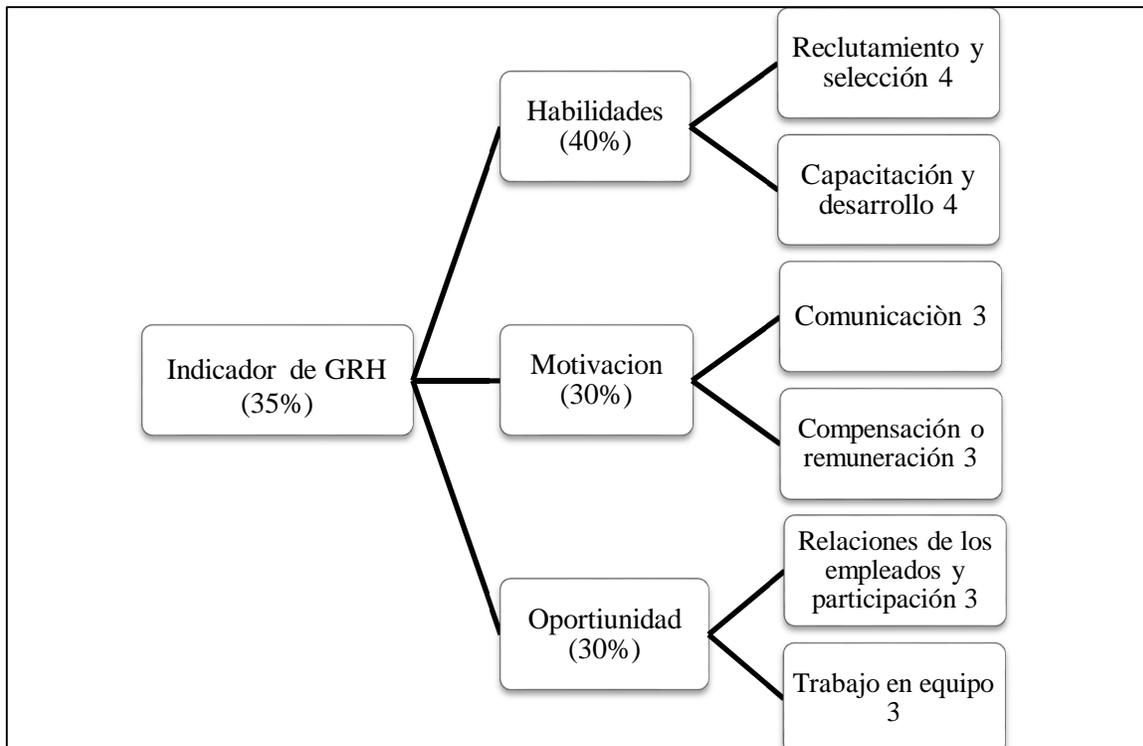


Figura No 5 Sistema de puntuación indicador micro de Gestión de Recursos Humanos

A continuación se presentan las preguntas por cada grupo de variables:

Reclutamiento y selección

1. A los procesos de selección de personal se les otorga mucha importancia.
2. Los procesos de selección se aplican a cada puesto.
3. Para el reclutamiento y selección se realiza análisis de puestos
4. Antes de contratar a un empleado se realiza una entrevista a los candidatos.

Capacitación y desarrollo

1. Existen programas de capacitación y desarrollo de empleados.
2. Se realiza evaluación del desempeño.
3. Existen programas formales de formación para el desarrollo de habilidades generales de los empleados.
4. Existen sistemas de remuneración que se basan en el rendimiento individual.

Comunicación

1. Los empleados, en general, conocen los objetivos y las estrategias de la institución.
2. Los trabajadores disponen de mecanismos tales como buzones de sugerencias, banco de aportaciones u otro tipo de canales para plantear sus ideas, quejas y aportaciones.
3. Se realizan encuestas o reuniones periódicas con los empleados para conocer su grado de satisfacción.

Compensación o remuneración

1. Existen sistemas de remuneración que se basan en el rendimiento individual.
2. En las retribuciones a los empleados se toman en consideración sus habilidades y conocimientos, la remuneración es por desempeño y existen incentivos económicos.
3. La empresa cuenta con un plan de retiro o jubilación, prestaciones y servicios de apoyo.

Relaciones de los empleados y participación

1. Existen relaciones laborales y negociaciones colectivas.
2. La empresa cuenta con un programa de seguridad y salud para los empleados.
3. Considera usted que el nivel de satisfacción y motivación del personal, es bueno.

Trabajo en equipo

1. Existen equipos formales de trabajo que trabajan de forma autónoma en cuestiones de calidad, para el desarrollo de nuevos productos, en la resolución de conflictos, de mejora.
2. Los empleados trabajan periódicamente en equipos de trabajo con cierta autonomía
3. Se fomenta explícitamente el trabajo en equipo.

7. INDICADORES MICROS DE EFICIENCIA DE MERCADO

Para proponer los indicadores de eficiencia de mercado se realizó una revisión de los modelos propuestos en el Cuadro No 5. Al observar los Modelos Gerenciales, los cuales son estrategias de gestión organizacionales que se utilizan en la dirección y desarrollo del sistema y procesos de cualquier institución. Otro modelo utilizado como referencia, es el mapa de competitividad del BID, que es una herramienta de fácil utilización e interpretación, lo que la hace muy práctica. Esta propuesta, esta esquematiza de forma clara el nivel de competitividad de la empresa tanto por cada una de las áreas que la conforman como en su conjunto, lo que permite identificar las áreas donde debe focalizar los esfuerzos y recursos para mejorar su nivel de competitividad (Cabrera Martínez, López López, & Ramírez Méndez, 2011).

Sin embargo, como lo expresa Castaño M (2011), en su tesis de grado propuesta para determinar la competitividad en las empresas del sector comercial del área metropolitana centro occidente AMCO, Universidad Tecnológica de Pereira, propone un modelo que enfoca básicamente en el análisis interno de la empresa dejando de lado los factores externos que la afectan, aspecto determinante en el logro de la competitividad empresarial. Otro modelo analizado, es el modelo de competitividad propuesto por la Universidad Manuela Beltrán, concibe la competitividad en función de la capacidad de gestión de la gerencia en

todos los aspectos del negocio. En este modelo se plantea que las empresas son el reflejo de sus gerentes; el estilo gerencial y las decisiones gerenciales son la causa directa de los resultados y el posicionamiento de las organizaciones. No obstante, el análisis que realiza la propuesta es básicamente a nivel interno, obviando aspectos críticos del entorno como son los elementos políticos, sociales y culturales (Cabrera Martínez, López López, & Ramírez Méndez, 2011).

En esta sección se propone los siguientes elementos del modelo:

Planificación estratégica: Toda empresa diseña planes estratégicos para el logro de sus objetivos y metas planteadas, esto planes pueden ser a corto, mediano y largo plazo, según la amplitud y magnitud de la empresa. Es decir, su tamaño, ya que esto implica que cantidad de planes y actividades debe ejecutar cada unidad operativa, ya sea de niveles superiores o niveles inferiores.

Producción y operaciones: se consideran elementos específicos del proceso de producción y operaciones, tomando en cuenta conceptos como calidad total, mejoramiento continuo, Justo a tiempo (Just in Time).

El sub indicador eficiencia de mercado tiene un peso del 35%, a su vez se subdivide en dos elemento fuerzas competitivas con 60% y entorno competitivo 40%. En el primer caso cada pregunta se ha valorado en 2% cada una y en el segundo caso 4% cada una.

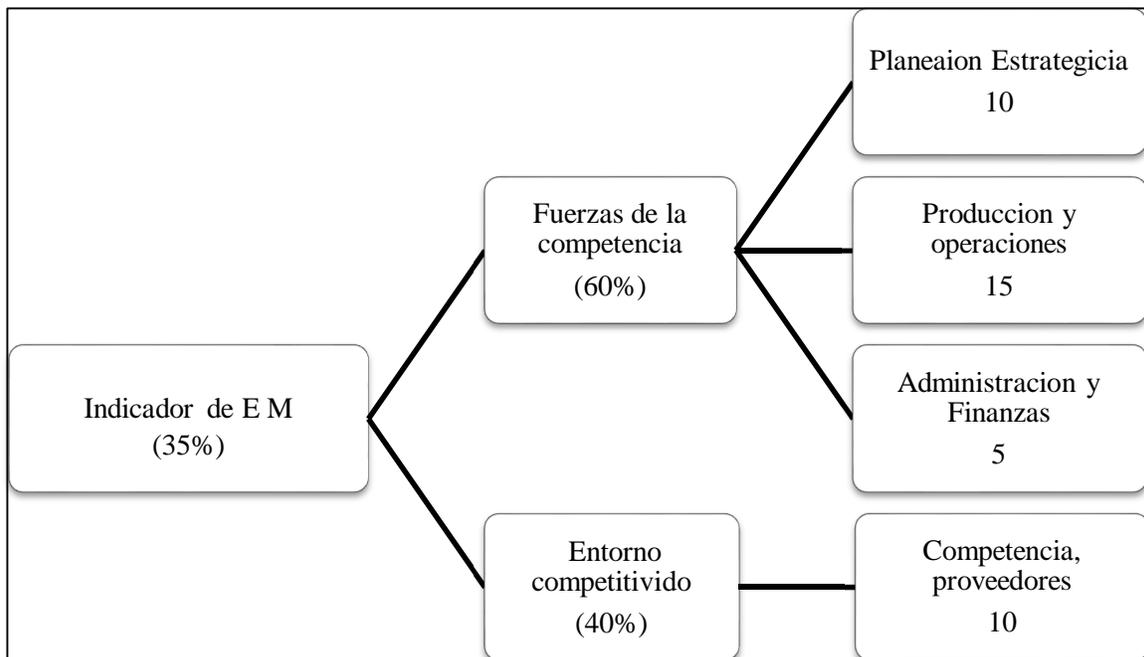


Figura No 6 Sistema de puntuación indicador micro de Eficiencia de Mercado

Planeamiento estratégico

1. Se ha realizado un proceso de planeación estratégica en los dos últimos años.

2. En la actualidad existe una estrategia básica de negocios y es conocida por todo el personal.
3. La elaboración de la estrategia es el resultado de la participación de todo el personal.
4. Existe un compromiso en todos los niveles para implementar la planeación estratégica.
5. La planeación estratégica inicia con el desarrollo de un FODA para la empresa.
6. Existe un proceso continuo de evaluación de la estrategia.
7. Cuenta con el personal calificado para el desarrollo e implementación de una planeación estratégica.
8. Se cuenta con un mercado meta definido.
9. Cuenta con un sistema de servicio al cliente.
10. Existe una estructura organizacional definida, con manuales de proceso y puestos.

Producción y operaciones

1. Hay una planificación para la adquisición de maquinaria y equipo.
2. Cuenta con un área comercial bien establecida.
3. El proceso de producción y operación encuentra en una etapa de crecimiento de sus productos o servicios.
4. Hay un sistema de distribución para llevar el producto o servicio a los clientes.
5. El proceso de producción y operación de la empresa permite productos o servicios de calidad.
6. El proceso de producción es flexible y permite ajuste en el volumen de productos y se adecua a cambio requerido por el mercado.
7. El proceso de producción es flexible y permite ajuste en la variedad de productos.
8. La operación de la empresa está basada en la planificación de las ventas.
9. El proceso de producción es flexible y permite ajuste en el volumen de productos y se adecua a cambio requerido por el mercado.
10. La empresa cuenta con un programa de calidad.
11. La empresa cuenta con algún tipo de certificación. La empresa cuenta con un plan de contingencia en caso de riesgo en el proceso de operación.
12. Se cuenta con un plan de mantenimiento preventivo para toda la maquinaria y equipo.
13. La empresa cuenta con un programa de seguridad.
14. Existe un sistema de abastecimiento que satisface las necesidades de operación.
15. Aplica o ha aplicado en su proceso operativo buenas prácticas de operación como Justo a Tiempo o Mejora continua.

Administración y finanzas

1. Se cuenta con un sistema contable confiable que genera información suficiente y oportuna.
2. Existe un sistema claro para definir los costos de la empresa conforme al proceso productivo.
3. La empresa cuenta con planeación financiera (presupuesto de ingresos y egresos, flujo de caja, punto de equilibrio, razones financieras)
4. Se conoce la rentabilidad de la empresa y se compara mensualmente los resultados financieros y presupuestarios.
5. Se evalúan continuamente el rendimiento de las inversiones que incluye activos fijos y maquinaria y equipo.

Entorno Competitivo

1. La empresa conoce el segmento de mercado en el que compete.
2. Se cuenta con información actualizada de los competidores.
3. Hay un continuo seguimiento a los nuevos productos que salen en el mercado.
4. Se avalúan las estrategias de los competidores.
5. Existe información actualizada de los clientes y se da seguimiento a los cambios de preferencias.
6. La empresa cuenta con información actualizada de nuevos clientes.
7. Se analiza frecuentemente si en el sector que opera aparecen nuevos proveedores.
8. Se analiza frecuentemente si en el sector que opera aparecen nuevas tecnologías.
9. Se analiza frecuentemente si en el sector que opera aparecen nuevas regulación o legislación.
10. La ubicación de la empresa está en concordancia con la demanda presente y futura.

8 INDICADORES MICROS DE INNOVACIÓN

La innovación resulta un impulsor destacado del mejoramiento de la competitividad, del crecimiento económico y de la elevación de los niveles de bienestar social. La importancia de la medición de los procesos de innovación reside en que los indicadores en este campo son instrumentos para la toma de decisiones de políticas, tanto en la esfera privada como en la gubernamental. El Manual de Oslo de la OECD, (2005), define la innovación como "Las capacidades para generar, adquirir, adaptar y usar nuevos conocimientos son un factor crecientemente estratégico en la evolución de los niveles de competitividad de las organizaciones. Las empresas, como centro de los procesos de innovación, se apoyan en esas capacidades para lograr ventajas competitivas sostenibles y acumulativas".

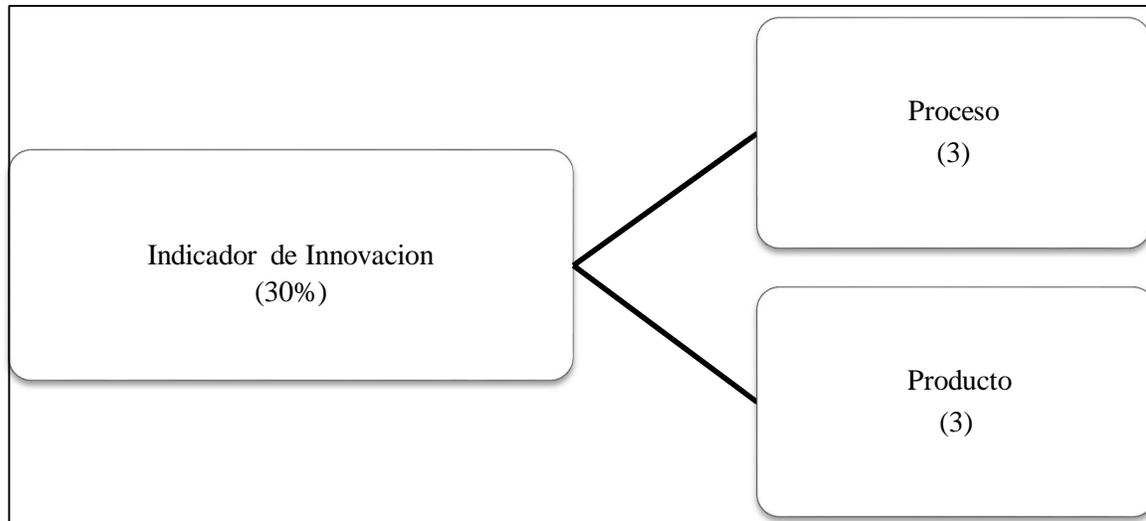


Figura No 7
Sistema de puntuación indicador micro de Innovación

De acuerdo con la definición incluida en la tercera edición del Manual de Oslo (OECD, 2005), "la innovación es la introducción en el mercado de un producto o proceso nuevo o significativamente mejorado o el desarrollo de nuevas técnicas de organización y comercialización".

Se ha seleccionado las siguientes preguntas con un valor de 5% cada una

Proceso:

1. Ha realizado innovaciones y ampliaciones al proceso productivo.
2. Se han realizado cambios en la organización y en la gestión.
3. Se han realizado cambios en las calificaciones de los profesionales.

Producto:

1. Ha desarrollado de nuevos productos mediante la incorporación de los nuevos avances tecnológicos.
2. Se ha introducido mejoras o cualidades al producto para hacerlo más útil, y se ha logrado la reducción del costos.
3. La empresa cuenta con un proceso formal de investigación de nuevos productos.

CONCLUSIONES

Conforme las distintas definiciones de competitividad analizadas, se destaca que existen distintos factores que influyen la competitividad y productividad de un país. Estos factores son el resultado de la interacción de un conjunto variables, instituciones y políticas que permiten generar la capacidad para competir en los mercados por bienes o servicios.

Honduras, debe tener como prioridad consolidar la estructura de factores básicos, a fin de generar las condiciones necesarias para que el país se consolide en la etapa de transición basada en la eficiencia. En esta fase el incremento de la competitividad está cada vez más asociado a la implementación de procesos de producción más eficientes y a mejoras en la calidad de los productos.

Por lo anterior, la competitividad en el ámbito micro o empresarial juega una en la etapa de transición en la que se encuentra Honduras, ya que la productividad es una base sólida para el pilar eficiencia y considerando el enfoque sistémico, al nivel micro, la eficiencia se vincula directamente con el desarrollo de la empresa y de su entorno inmediato. Las empresas, para poder afrontar con éxito las nuevas exigencias, necesitan reorganizarse tanto a nivel interno como dentro del entorno que las rodea. Se fomenta la competitividad, al promover la productividad mediante la innovación.

Se identificaron los ejes estratégicos de la ENC, que se encuentran directamente relacionados con la generación de eficiencia: desarrollo del capital humano, eficiencia de los mercados, innovación productiva. Se ha identificado que el desarrollo de capital humano es parte del pilar 4 de educación primaria y salud y del pilar 5 educación superior y capacitación. El eje de eficiencia de mercados, se ha relacionado con los pilares que se encuentran en la fase de mejora de la eficiencia (pilares 6 al 8), los cuales son: eficiencia de mercado, eficiencia del mercado laboral y desarrollo del mercado financiero. Por último, el eje de innovación productiva se ha relacionado con los pilares disponibilidad tecnológica, tamaño del mercado, sofisticación de negocios e innovación.

El incremento de la competitividad, está asociada a la implementación de procesos de producción más eficientes y a mejoras en la calidad de los productos. Por lo cual, se revisaron varios métodos para medir la competitividad a nivel micro o empresarial: mapa BID, modelo modificado y Fase micro de competitividad sistémica. En esta línea, se propone calcular la competitividad, relacionando el eje de desarrollo de capital humano mediante el estudio del capital intelectual. El eje de eficiencia de mercado se podría relacionar con el estudio y cálculo de un sub indicador de factores competitivo, entorno competitivo y clima de negocios. Por último el eje de innovación productiva sería analizada por la metodología de indicadores propuesto (BID). Así pues, la investigación se basa en articular los elementos micros (empresariales u organizacionales), con los ejes estratégicos de la ENC, y generar una propuesta de medición de la productividad y por ende la competitividad.

En consecuencia, y considerando que en la actualidad no se conocen datos sobre metodología y resultados para medir la competitividad micro, la investigación enfrenta el reto de ser una propuesta adecuada a la caracterización propia del sector al cual está dirigida. Otro elemento que cabe hacer nota, es la existencia de varias definiciones y metodología de cálculo de la competitividad, por lo que no existe un criterio homogéneo de los mecanismos de calcularle y medirla.

RECOMENDACIÓN

La construcción de posiciones competitivas es un proceso que avanza por fases. Al respecto, en el caso de Honduras, se deben continuar con los esfuerzos para consolidar los factores básicos, donde las ventajas competitivas se basan en la dotación de factores del país, principalmente mano de obra poco calificada y recursos naturales. Avanzar con los factores impulsados por la eficiencia, teniendo en cuenta que la competitividad está asociada a la implementación de procesos de producción más eficientes y a mejoras en la calidad de los productos, lo cual aumenta la productividad.

Por otra parte, la Estrategia Nacional de Competitividad, el eje transversal de productividad, no cuenta con una medición de la productividad por sectores o industrias, aunque en el país deben existir empresas de alta competitividad y productividad, una gran cantidad de empresas, especialmente pequeñas y medianas, requieren de apoyo para mejorar su competitividad y productividad. Es el caso, para que una empresa llegue a ser competitiva, requerirá de un largo y complejo proceso, donde se articulan las acciones, estrategias y ventajas competitivas que se desarrollan en sus diferentes procesos organizacionales y administrativos.

Por lo anterior, se requiere efectuar investigaciones para determinar las causas estructurales de la baja competitividad y productividad en Honduras, especialmente estudiar la eficiencia de sus mercados de insumos. Se deben calcular indicadores regionales de competitividad y diseñar y calcular indicadores de competitividad a nivel micro u organizacional, articulado con los ejes estratégicos del Plan Nacional de Competitividad.

Estos trabajos de investigación, deben ser orientados a analizar el sector empresarial por rubro de actividad económica, por tamaño y ubicación de las unidades de producción u organizaciones. Lo anterior, en vista a que los entorno locales y regionales pueden influir en el desarrollo de una organización. Así mismo, el desarrollo de investigaciones especialmente dirigidas sobre elementos particulares, como el recurso humano, entorno competitivo o clima de negocios podrán generar mayor información, con la cual se podrá determinar con mayor profundidad las causa estructurales de la baja competitividad y productividad en Honduras.

REFERENCIAS

- Benzaquen, J., Del Carpio, L. A., Zegarra, L. A., & Valdivia, C. A. (2010). Un Índice Regional de Competitividad para un país. *Revista de la CEPAL 102*, 69-86.
- Bernal Torres, C. A. (2010). *Metodología de Investigación administración, economía, humanidades y ciencias sociales* (Tercera Edición ed.). Bogotá: Pearson.
- Bonilla Uribe, M. J., & Martínez Gallego, M. A. (4 de septiembre de 2009). Tesis. *Análisis Metodológico para la Competitividad: Caso Foro Económico Mundial y Realidad Empresarial Colombiana*. Bogotá, Colombia: Universidad del Rosario, Facultad de Administración.
- Cabrera Martínez, A. M., López López, P. A., & Ramírez Méndez, C. (2011). *La competitividad empresarial: un marco conceptual para su estudio*. Universidad Central, Departamento de Administración de Empresas. Bogotá: Ediciones Fundación Universidad Central.
- Cabrero Mendoza, E., Orihuela Jurado, I., & Zicardi Contigiani, A. (2009). Competitividad urbana en México: una propuesta de medición. *Revista Eure, Vol. XXXV, N° 106*, 79-99.
- Centro de Investigación y Docencia Económica. (2012). *Retos de la Competitividad Urbana en México*. México D. F.: Centro de Investigación y Docencia Económica.
- Consultores, E. (1999). Centro Latinoamericano para la Competitividad y el Desarrollo Sostenible CLACDS / INCAE. *Honduras en el Siglo XXI: Una Agenda para la Competitividad y Desarrollo Sostenible*.
- Esser, K., Hillebrand, W., Messner, D., & Meyer-Stamer, J. (1994). *Instituto Alemán de Desarrollo*. Obtenido de Competitividad sistémica. Competitividad internacional de las empresas y políticas requeridas.
- Forum, W. E. (9 de Septiembre de 2011). The Global Competitiveness. *The Global Competitiveness Report 2011-2012*. Geneva, Switzerland: SRO-Kundig.
- Fuentes Arce, L. (2011). Competitividad Urbana en un Contexto Latinoamericano. El caso de Santiago de Chile. *Revista de Geografía Norte Grande*, 48, 81-106.
- García Merino, F. (15 de Enero de 2010). CEPAL - Serie Desarrollo territorial No 7. *Políticas e instituciones para el desarrollo económico territorial. El caso de Honduras*. Santiago de Chile, Chile: Publicación de las Naciones Unidas.
- Hernández Sampieri, R. F. (2010). *Metodología de Investigación*. México D. F.: Mc Graw hill.
- Hernández Valencia, R. A., & Lasso Ramírez, N. C. (pp. 155-163). Estudio de la competitividad sistémica del Área Metropolitana Centro Occidente de Colombia (AMCO). *Revista Memorias, vol. 9, núm. 15*, 2010.
- Lopez Garcia, A. M., Mendez Alonso, J. J., & Dones Tacano, M. (Abril de 2009). *Factores Claves de la competitividad Regional: innovación e intangibles*. Madrid, España.
- Muñoz Razo, C. (1998). *Como elaborar y Asosorar una Investigación de Tesis*. México: PRENTICE HALL.
- Musik, G. A., & Romo Murillo, D. (04 de 09 de 2004). Serie de Estudios de Competitividad. *Sobre el Concepto de Competitividad*. México, México, México: Centro de Estudios de Competitividad. Obtenido de Instituto Tecnológico Autónomo de México, ITAM: <http://cec.itam.mx>
- Padilla, R. (2006). *Comisión Económica para América Latina (CEPAL)*. Obtenido de Conceptos de Competitividad e Instrumentos para Medirla.
- Programa de Desarrollo de Proveedores, SNV, PNUD Honduras, COHEP y SEPLAN. (Octubre de 2012). Diseño conceptual y organizacional del Observatorio de la Competitividad en Honduras. *Diseño conceptual y organizacional del Observatorio de la Competitividad en Honduras*. Tegucigalpa, Francisco Morazan, Honduras: SNV HONDURAS.
- Ramírez J, J. C., & Parra-Peña S, R. I. (Diciembre de 2010). Serie 21 Estudios y Perspectivas. *Escalafón de la competitividad de los departamentos en Colombia, 2009*. Santiago, Chile: Publicación de las Naciones Unidas. Obtenido de Comisión Económica para América Latina y el Caribe: www.cepal.org/publicaciones/xml/4/41124/LCL3311-P.pdf
- Rojas, P., Romero, S., & Sepulveda, S. (s.f.). Cuaderno Técnico No 14 IICA. *Algunos ejemplos de como medir la competitividad*. Costa Rica.
- Secretaría Técnica de Planificación y Cooperación Externa. (18 de Abril de 2012). *Secretaría Técnica de Planificación y Cooperación Externa*. Obtenido de Secretaría Técnica de Planificación y Cooperación Externa: http://www.seplan.gob.hn/images/documentos_competitividad/Estrategia Nacional de Competitividad.pdf
- Silva Lara, I. (2005). Desarrollo económico local y competitividad territorial en América Latina. *Revista de la CEPAL 85*, 81-100.

Torres Anguiano, E. (s.f.). *Una práctica con Cluster Analysis*. Obtenido de www.factum-marketing.com/:
www.factum-marketing.com/download.php?file=Cluster.doc

Van Der Horst Álvarez, A. (9 de Septiembre de 2006). *Competitividad, Desafío Global para el Reto Local: Caso Dominicano*. Republica Dominica: Editora Corripio.

Aurorización y Renuncia

Los Autores del presente trabajo autorizan a CEAT para publicar el mismo en cualesquier medio de difusión y en el acta del congreso. Ni los editores, ni los revisores, ni el CEAT son responsables por el contenido ni por las implicaciones legales de lo que se expresa en éste documento.