

TENDENCIAS  
Revista de la Facultad de Ciencias  
Económicas y Administrativas.  
Universidad de Nariño  
Vol. V. No.1-2  
Diciembre de 2004, páginas 99-122

## **LAS ACTUALES REGLAS DE LA COMPETITIVIDAD INTERNACIONAL**

**Por: Sergio Daniel Paz\***

### **RESUMEN**

Este trabajo nace de una preocupación profunda por las acciones desplegadas por los países latinoamericanos en las pasadas dos décadas, asociadas a la integración al circuito global de intercambios. La confianza en que el comercio y la vinculación internacional procurarían el umbral máximo de bienestar a sus poblaciones, impulsó reformas estructurales que desmantelarían el carácter autárquico de sus aparatos productivos; proceso que caló profundamente en Argentina.

Pero en este camino, en mayor o menor medida, las economías latinoamericanas no lograron un crecimiento económico sostenido, a pesar de haber recreado sus capacidades productivas y practicado su reestructuración política, salvo algunas economías regionales, o el dinamismo que exhibieron algunas ciudades y comunidades locales.

---

\* Profesor del Programa Universidad Virtual de Quilmes, Universidad Nacional de Quilmes. Investigador del Proyecto “Construir-Habitar-Pensar: nuevas modalidades de producción y gestión de la Región Metropolitana de Buenos Aires en el nuevo milenio”, Universidad Nacional de Quilmes. Email: spaz@unq.edu.ar

El presente trabajo está dirigido a explorar los elementos que deben ser atendidos a partir de la caracterización del esquema global de producción e intercambio, el cual destaca la relevancia de la actuación de las políticas públicas y la gestión de las ciudades y regiones, espacios dinámicos de la economía global.

La búsqueda de competitividad en las ciudades y regiones, como una exigencia de la actual agenda pública, deberá guiar los esfuerzos, por un lado, hacia el desarrollo de competencias en los ambientes locales, y por el otro, al fomento de las exportaciones para ganar competitividad internacional. Se hace presente la relevancia de atender a la construcción de la marca de sus productos, como herramientas para la proyección internacional, y el impulso de las ventas en los mercados externos.

**PALABRAS CLAVE:** inserción internacional, competitividad territorial, promoción comercial, gestión de marca.

## **I. NUEVA AGENDA PÚBLICA, NUEVAS EXIGENCIAS.**

La reivindicación de la ciudad y de la región en el entorno regional latinoamericano, no debería ser asumida como una posición defensiva ante un mundo que camina hacia la fuerte integración de su centro estructurado globalmente y la diseminación caótica de las partes constitutivas de su periferia.

La postura teórica adoptada en este estudio se fundamenta en el convencimiento de que la inserción en el esquema global de producción e intercambio, germinado a partir de la emergencia y consolidación del nuevo paradigma tecnológico informacional, deberá concretarse por la vía de un reforzamiento de la sociedad local y de sus instituciones políticas. Son las políticas públicas en las ciudades y las regiones, en tanto aboguen por el desarrollo económico y la equidad, las designadas para articular, de manera más eficiente, lo local y lo global en medio del tejido de relaciones económicas internacionales.

En el actual estadio económico, el desarrollo de las capacidades productivas está asociado al despliegue de elementos que, tendiendo al aumento de la productividad, tienen un fuerte sesgo y están supeditados a la órbita de los gobiernos locales. La necesidad de infraestructura física y tecnológica, un sistema de información que asegure la conectividad del territorio, la existencia de mano de obra calificada y condiciones de hábitat atractivas para el asentamiento de la población, son patrimonio y esperan respuesta por parte de las autoridades locales.

El vacío institucional dejado por la progresiva desatención de lo público ante el retiro de los estados nacionales, la necesidad de preservar la identidad y compatibilizarla con la función de integración social-cultural para evitar la fragmentación de la sociedad local, y la construcción de ventajas competitivas que exigen un acercamiento particular al territorio, perfilan la importancia que han adquirido los gobiernos locales.

La ciudad, concebida como unidad socio-territorial, requerirá que al mismo tiempo que se construyen las condiciones materiales y simbólicas para fomentar los incrementos en la productividad urbana, se atienda a la integración y reestructuración de la sociedad local (Pirez, 1995). Las políticas públicas en las ciudades y regiones deberán preocuparse, entonces, por asegurar la gobernabilidad, la calidad de vida, y la recreación de la competitividad.

a. La gobernabilidad de las ciudades

En el marco de las reformas estructurales, practicadas principalmente a lo largo de la década del 90, y la aparición de un nuevo escenario local, se asiste a la configuración de espacios de participación ciudadana con los gobiernos locales, la creación de ventajas cooperativas entre los municipios, para dar paso a los corredores productivos, la proliferación de organizaciones civiles a partir de elementos específicos de la ciudad, etc.; aspectos que sedimentan una novedosa articulación entre la esfera pública y privada.

La multiplicación de fenómenos, que maceran al amparo de la descentralización y la inserción internacional, avanza hacia la incorporación de nuevas funciones

económicas y sociales que no sólo están abocadas a armonizar el contraste entre lo público y lo privado, sino también entre lo local y lo global. La revalorización de las políticas urbanas se gesta en la capacidad de nutrirse de las oportunidades y erguirse ante las amenazas de la economía global.

Con la descarga hacia abajo de tareas y responsabilidades por parte de los gobiernos nacional y provincial se verifica el incremento en las actividades municipales, que fue acompañado por el aumento en las expectativas y exigencias de la población sobre los mismos. En este marco de descentralización, que aparece como una respuesta ante la inoperancia de las estructuras altamente burocratizadas y centralistas, lentas y costosas, en un mundo que demanda soluciones rápidas y localizadas, se produce la sesión de ciertos servicios urbanos tradicionales, a los que se les une elementos del área de la política social como educación, salud y asistencia a los grupos de riesgo (García Delgado, 1997).

La configuración de las instituciones municipales y los actores sociales se encuentra impulsada no solamente por el espacio de lo público-privado, sino también por la articulación entre lo local y lo global, enmarcado en el defensa de la identidad, lo autóctono, que encuentra su dilución en el proceso de uniformidad, desatado por el esquema global de producción e intercambio. Las fronteras nacionales se desdibujan, la figura del estado-nación se vuelve borrosa y “el sentido de pertenencia tiende a configurarse sobre lo más cercano, y a la vez, sobre lo supranacional” (García Delgado, 1997: 17). La referencia al “nosotros” necesita la existencia de los “otros”.

La red de ciudades, al igual que cada uno de sus partes constitutivas, esconde un doble movimiento, en apariencia contradictorio. Mientras que al interior de estos espacios urbanos se esgrime una tendencia homogeneizadora que se asienta en la búsqueda de identidad, se despliega un movimiento hacia la heterogeneidad en el conjunto. De igual modo, al interior de la ciudad se sitúa un proceso similar de cohesión en las partes, impulsado por lo vecinal, a la vez que la heterogeneidad es la fuerza que prima en el todo.

La ciudad que alberga actores que inciden en la realidad local en función de una lógica local que determina sus ámbitos de reproducción; al interior del espacio urbano podrá verificarse la existencia de recortes socio-territoriales, dada la presencia de actores que se definen por una pertenencia territorial intralocal. Así, la producción de la ciudad estará guiada por procesos diversos y una multiplicidad de actores, cuyos comportamientos diferirán conforme estén orientados por la lógica de búsqueda de la ganancia, la lógica de acumulación política, la lógica de la necesidad o la lógica del conocimiento (Pirez, 1995).

Las políticas del gobierno de la ciudad deberán atender a esta compleja realidad, a la vez que deberán construir una representación de la ciudad como un todo, procurando desarmar “la percepción de la ciudad dependiente de la experiencia micro-social y micro-territorial de los actores [...] la construcción de una representación de la ciudad, supone el paso de una vinculación puntual entre interés o necesidad de un actor particular y la ciudad, a una percepción de la ciudad como condición de la existencia de un conjunto heterogéneo pero a la vez, necesario, de actores y procesos” (Pirez, 1995: 11). Esta situación hará su presentación con fuerza cuando se analice, en breve, a la ciudad metropolitana.

Un punto relevante en la atención pública de los derechos de ciudadanía consiste en orientar esfuerzos para crear y recrear las condiciones que aseguran la calidad de vida de los ciudadanos.

b. El disfrute de la ciudad y la calidad de vida

La pretendida articulación entre lo local y lo global encuentra en el espacio de la calidad de vida de los ciudadanos numerosos elementos de conflictividad que merecen un examen especial. Cabe explicar que existen estrechas relaciones entre competitividad y calidad de vida, dado que bajo el amparo de las condiciones actuales de producción e intercambio, la calidad de vida se convierte en un factor clave para atraer flujos de inversión y mano de obra calificada.

Como se señala con anterioridad, la reforma del estado también ha significado un traspaso de competencias a los municipios, en materia de política social. La

descentralización prefigura un esquema de gestión social basado en la necesidad de un aparato gubernamental más cerca de la población, y de una sociedad rica en iniciativas.

Es preciso destacar que la gestión urbana integra elementos técnicos y políticos, dado que supone la elección entre opciones tecnológicas con efectos sociales diferenciados. Su determinación, además de integrar consideraciones técnicas, comprenderá a los actores sociales en cuanto al uso y destino de los recursos; dimensión política desconocida por el esquema de gestión urbana positivista.

El acercamiento a la gestión de los servicios urbanos que hace Marsiglia (1997) deja palpable que los modos de gestión están determinados por el tejido de relaciones que construyen los actores sociales. “La organización administrativa, el manejo de los recursos técnicos, económicos y humanos de la municipalidad, la orientación del gasto y la relación entre el gobierno municipal y la sociedad local se hallan moldeados por un cruce de lógicas y estrategias de los actores involucrados y por las reglas de juego que estos últimos van definiendo de manera formal o informal” (Marsiglia, 1997: 334).

Este repaso por la gestión de los servicios urbanos va moldeando que dicha práctica, construida por decisiones que involucran conflictos y concertaciones entre actores sociales, deberá asentarse sobre los elementos que estarán presentes en todo este estudio, y que exploran las acciones tendientes a una satisfactoria inserción en la red global de ciudades: autonomía política y administrativa, eficiencia y eficacia en la gestión de recursos y participación ciudadana.

Se hace imprescindible agregar a este debate sobre la calidad de vida urbana la dimensión ambiental. Entendidas las ciudades como ecosistemas dependientes de los intercambios con el medio externo al territorio que ocupan, los cuales deben garantizar no sólo el suministro de insumos (input) sino también la deposición de sus productos y residuos (output), la sostenibilidad ambiental ocupa un espacio de especial preocupación.

Atender la calidad de vida y el desarrollo sostenible del medio urbano implica no sólo atender las cuestiones ambientales sino también la sostenibilidad social, económica y política que exponen elementos como la educación y la capacitación técnica, la provisión de ámbitos democráticos de participación, políticas tendientes a la integración social, acciones dirigidas a la reconversión del aparato productivo, entre otras.

La insostenibilidad ambiental que se materializa en el aumento de la contaminación atmosférica, el incremento de la superficie ruidosa, la contaminación de aguas y suelos, la degradación de espacios públicos, etc., es inseparable de cuestiones como la pobreza, la falta de empleo, las carencias en términos de salud, vivienda, alimentación, educación, entre muchas otras; verdaderos golpes a los derechos de la ciudadanía, que impide la identificación de los habitantes con su espacio. Sin embargo, estos elementos no podrán alcanzarse sin una política económica que asegure el desarrollo de las ciudades y las regiones, así como de los espacios de reproducción de sus agentes.

c. La competitividad del territorio

Como señalan Castells y Borja (2000), la globalización integra efectos desestructurales y dualizantes sobre el territorio y las sociedades locales. Distintas actuaciones que, en función de la competitividad internacional, dejan zonas del espacio urbano por fuera del entramado económico; el proceso de reestructuración de las actividades tradicionales de escasa inserción global; la expulsión de trabajadores bajo el esquema de resignación de recursos; la consolidación de una ciudad dual, con el agravamiento de la exclusión social y la marginación de áreas territoriales.

Claramente, estos procesos desarticulan los espacios de reproducción de individuos y grupos sociales, cuyo reclamo se eleva hacia las autoridades locales. De ahí la necesidad de políticas urbanas que creen y recreen los ámbitos de reproducción, atendiendo a la lógica que gobierna el comportamiento de los actores sociales. En las últimas líneas se han comenzado a explorar los procesos de desarrollo local que, de acuerdo con Arocena (1997: 52), se “estaría planteando el difícil desafío de mantener al mismo tiempo una

apertura total a lo particular y una capacidad de observación de las maneras como se inscribe lo universal en lo particular”.

La necesidad de una doble comprensión exige discernir en un estadio superior, evitando aproximaciones reduccionistas, bien sea por determinismos estructurales o por una postura de contingencia irresoluble frente a lo global.

Se ha dicho que coexisten diferentes lógicas de acumulación, que responden a estrategias diferentes; de modo que en este trabajo se está abogando por el establecimiento de políticas activas, destinadas a crear condiciones que permitan desarrollar estrategias capaces de articular el potencial local con las oportunidades emergentes al nivel global. En la base de este último argumento está la capacidad de constituir actores con ámbitos de reproducción local, regional y global.

Como se ha señalado anteriormente, el proceso de reforma estatal ubicó a los municipios en un nuevo escenario, que los obligó a redefinir sus roles y estrategias de intervención. A esto último se suma la ausencia de reglas nacionales o provinciales explícitas acerca de la territorialidad de sus competencias y búsqueda de economías de escala para la prestación de servicios y ejecución de obras que dieron lugar a esquemas de cooperación entre municipios, corredores productivos, creación de entes intermunicipales, etc.; “las municipalidades deberían ser presentadas como promotoras del desarrollo local-regional” (Tecco, 1994: 114). La creación de ventajas competitivas de la ciudad, para lograr una más ventajosa inserción en la economía global, requiere la concertación de actores públicos y privados.

Castells y Borja (2000) señalan que la competitividad de un territorio depende básicamente de: a) funcionamiento integrado del sistema urbano-regional, b) inserción en los sistemas de información y comunicación globales, c) recursos humanos calificados, d) apoyo estatal a la creación de sinergias y a los procesos de innovación, e) solidez institucional y gobernabilidad con participación ciudadana, f) definición de un proyecto de ciudad. Un esquema teórico de desarrollo endógeno añadiría: 1) la atracción residencial y el desarrollo de



proveedores locales, 2) un sector terciario avanzado, 3) accesibilidad a los mercados externos, 4) acceso al capital-riesgo, 5) infraestructura física y científico-tecnológica, 6) fuerte vinculación institucional en la producción y difusión tecnológica.

La reconfiguración económica que ha forzado la instauración del modelo de acumulación flexible o informacional, ha impulsado una redefinición de los objetivos y prioridades de la intervención pública en la ciudad. A la preocupación por la dinámica productiva del territorio y el desarrollo local se le han ido integrando elementos como el despliegue de centralidades, con un gobierno promotor y no gestor, que articula su funcionamiento con el sector privado, adoptando sus prácticas.

Pueden cinzelarse algunos elementos que contendría una política económica urbana, tendiente a la creación de ventajas competitivas locales:

- Fomentar actuaciones para mejorar el acceso a la información sobre la captura y evolución de mercados internacionales.
- Concentrar esfuerzos para multiplicar los canales formales e informales de vinculación y difusión tecnológica.
- Habilitar líneas de asesoría técnica en la búsqueda de economías estáticas y dinámicas.
- Favorecer la construcción de espacios físicos para la proliferación de sinergias, como parques industriales y centros tecnológicos.
- Reducir el riesgo y la incertidumbre de las inversiones a mediano y largo plazo, con garantías gubernamentales sobre el régimen de créditos.
- Impulsar acciones de promoción y marketing territorial.

La búsqueda de competitividad se ha convertido en el eje vertebral de las políticas públicas en las ciudades y regiones, al ocuparse de la gestión del crecimiento y el impulso de las externalidades, logrando capacidades tecnológicas, a la par del fomento de las exportaciones, con una consiente política de expansión de las ventas y agregación de valor en los bienes exportables, a través de las nuevas herramientas que brinda la gestión actual de la promoción comercial.

## **II. CREACIÓN DE COMPETENCIAS PRODUCTIVAS**

En los últimos años se han delineado nuevos enfoques, que intentan dar respuestas a los desafíos planteados por la dinámica del desarrollo económico, proponiendo acercamientos que revalorizan al territorio, en particular, remarcando su incidencia en el proceso del desarrollo tecnológico.

Las innovaciones técnicas y organizacionales, en un clima empresarial que pugna por la diferenciación y el posicionamiento, se han convertido en los determinantes centrales de la competitividad internacional, y han dirigido la mirada hacia los procesos de aprendizaje y las interdependencias entre Estado, empresas e instituciones. Los enfoques sobre los distritos industriales, millieux innovadores, sistemas locales de producción, clousters productivos y sistemas de empresas, caminan en pos de otorgar un énfasis especial a los componentes endógenos del desarrollo y a los efectos de las nuevas dinámicas.

El enfoque del desarrollo endógeno deposita su atención en el papel de las iniciativas locales, dirigidas a satisfacer las necesidades de la población local, a través de su activa participación con acento en el acercamiento al funcionamiento del sistema productivo, entendiéndose el territorio como un factor de transformación, y no como un rol pasivo de soporte de las actividades, en donde las empresas y actores se desarrollan interrelacionándose (Vázquez Barquero, 1998).

La presentación de estos acercamientos al territorio permitirá captar la potencialidad, que tiende hacia la comprensión del territorio como ente que se nutre de las acciones de sus gobiernos, empresas e instituciones, para lograr el aumento de la competitividad. La noción actual de distrito industrial marshalliano señala al territorio como un espacio que integra áreas de especialización a partir de la presencia de empresas ubicadas en distintas fases de transformación y producción de los productos y servicios. Son de interés los planteos acerca de los procesos de especialización que se da, normalmente,

entre pequeñas y medianas empresas de una misma región, focalizando el análisis en el desarrollo del mercado de trabajo, tecnología, servicios, relaciones industriales, y mecanismos institucionales de sostén de las actividades.

El concepto del *milleux*, o entorno local de innovación, llama la atención sobre los factores económicos e institucionales que intervienen en los procesos de innovación. Desarrollado, principalmente, por Aydalot y el GREMI (Groupe de Reserche Européé su les Milleux Innovateurs) estudia las dinámicas territoriales y las claves que favorecen su adaptación concentrándose en los mecanismos de creación de las innovaciones en los entornos, su aptitud a dichos procesos y fuerza para impulsarlos.

Por último, el concepto de *clouster* desarrollado por Porter relaciona la concentración geográfica con el clima empresarial, económico y social al igual que en el caso de los distritos industriales y los *milleux*, en donde la competitividad no sólo se alimenta de las economías de innovación y la interrelación de los actores sino también de los elementos cognitivos de las localidades o regiones.

La búsqueda de las claves que permitan comprender qué acciones se deben tomar para impulsar la competitividad internacional de la ciudad en un mundo que se encuentra conmocionado por los cimbronazos sufridos, permitió examinar estas aproximaciones que destacan a los territorios como: 1) lugares de actividades que concentran recursos, y 2) un entorno que amplía u obstaculiza el desarrollo de acciones colectivas de sus actores.

Resta señalar algunas características que se desprenden de estos enfoques, al encontrarse atravesados por 3 ejes:

- La organización espacial de firmas en la cual se destacan relaciones de cooperación y competencia a la base de la especialización en algún producto o servicio.
- La capacidad de aprendizaje y generación de innovaciones, facilitadas por un lenguaje común, tanto para el conocimiento codificado como para el no codificado.

- Las relaciones de cooperación y asistencia entre los actores que se destacan como un medio para la adquisición de competencias.

Continuando con el análisis económico reciente, el carácter sistémico de la competitividad en los territorios, y con esta, la importancia de los procesos de aprendizaje y el valor de los conocimientos generados de forma autóctona han impulsado una resignificación de los ambientes locales. Destacando la inexistencia de posiciones enfrentadas entre lo local y lo global, bajo la aceptación que la fuerza de la globalización radica en la complejidad y sinergia que se produce a partir del enfrentamiento de los espacios territoriales, y en particular, de las ciudades.

Pero aún hay más. El abandono del enfoque del distrito industrial, propuesto por Bosquerini y Poma (2000), para adherirse al sistema institucional territorial con el propósito de captar realmente los elementos constitutivos de la nueva competencia territorial, pone de manifiesto nuevas exigencias para la gestión urbana. El territorio, en este último modelo, deja de ser el recipiente de las relaciones económicas del tejido productivo local para transformarse en un agente que actúa y compite con otros sistemas. Convierte a los actores en componentes directos de competitividad y, en particular, a la construcción de una atmósfera productiva a partir de un proyecto territorial común, que requiere la acción conjunta de sus agentes.

Con relación a esto, existe la necesidad de diseñar e implementar políticas públicas tendientes a activar o propiciar la emergencia de capacidades colectivas, y convertirlas en agentes directos de la competitividad internacional. Así, en el marco de la nueva competencia territorial se perfila, entonces, como patrimonio de estas intervenciones públicas en el territorio, las acciones dirigidas a procurar los elementos para que la estructura local despliegue su dinámica observando que su apertura no desmembre su identidad y los valores compartidos al interior del sistema. De ahí la importancia que dichas políticas públicas, las cuales deberán involucrar a los agentes territoriales como a las instituciones y organizaciones locales afectadas.

“En consecuencia, todo se focaliza en la elección del apropiado mix de valores e identidad versus transformación y cambio, y también de cohesión y relaciones internas versus apertura y relaciones externas y, por último, de relaciones informales y conocimiento tácito versus relaciones formales y conocimiento codificado” (Bosquerini y Poma, 2000: 56). Aquí se destaca que la interpretación de la nueva competencia territorial requiere de la exploración de los conceptos de incertidumbre, conocimiento y confianza. Así, será tarea de la gestión pública incorporar a la incertidumbre como una posibilidad y su aprovechamiento como una oportunidad.

Sin embargo, digerir esta exigencia, implica la captura de espacios por obra del incremento de la complejidad productiva en el marco de la nueva economía; a la par que necesitará que el territorio ofrezca la plataforma para dicho despegue. Nuevamente, palabras como territorio, innovación, cooperación, competencia, están presentes para recordar la importancia de la producción de conocimiento que supone la articulación entre los agentes, junto a su difusión, en especial de los conocimientos tácitos, impulsada por la confianza al interior del sistema productivo que genera creer en el proyecto territorial. Dicho proceso desencadenará ruedas innovativas que producen aportes incrementales a la reserva de conocimiento, aumentando el capital intelectual y simbólico del aparato productivo, y por lo tanto, del territorio.

La insistencia en la atención en los procesos innovativos se asienta en el hecho que para que las empresas o territorios puedan beneficiarse cabalmente de los adelantos técnicos, necesitan incrementar sus propias capacidades tecnológicas. Las firmas necesitan de capacidades tecnológicas para poder digerir los adelantos que afectan el desempeño productivo y organizacional, desatando el carácter evolutivo que tiene el tránsito hacia el éxito empresarial y la adquisición de competitividad.

Los modelos sustitutivos de importaciones, incluso en Latinoamérica, han marcado que la industria requería cada vez más sofisticadas divisiones del trabajo, y de normas y hábitos derivados de la recreación de una estructura productiva e institucional, mostrando que la incorporación de tecnologías por parte de las empresas necesita de conocimientos para su adaptación a un

modelo de organización industrial diferente al de los espacios en donde nacieron (Katz y Kosacoff, 1998).

La promoción de políticas activas no sólo debe estar dirigida a los procesos sustitutivos, sino que debería procurar atender a los encadenamientos productivos y las alianzas entre las empresas locales; dirección que destaca la importancia del sendero tecnológico para la adquisición de ventajas competitivas. La competitividad emerge fruto de la conducta de los agentes como del desarrollo del ambiente local, otorgando un importante papel en la creación de ventajas competitivas a este último; postulado que desdibuja la concepción que encapsula a dichas ventajas a la dotación factorial, anexando que las ventajas se pueden crear y tienen una naturaleza dinámica, que marca la importancia del desarrollo de procesos de aprendizaje tecnológico en el contexto de las ventajas competitivas dinámicas (Yoguel, 2000).

Claramente, prestar atención a los elementos señalados, resalta la preocupación por emprender acciones tendientes al incremento de la competitividad al interior del espacio urbano o regional, a los cuales, debe sumarse la atención de los dictámenes de la nueva promoción comercial para el fomento de las exportaciones.

### **III. LA NUEVA PROMOCIÓN COMERCIAL**

La transformación que ha tenido el comercio internacional ha impactado en las condiciones de competitividad, y seguir el ritmo de los hechos desde las políticas públicas no es tarea sencilla. Hace años nadie oía hablar del comercio electrónico en las transacciones transnacionales, y hoy se ha transformado en un eslabón fundamental no sólo del comercio mundial sino de las relaciones internacionales. Tanto los gobiernos como las empresas se ven obligados a actuar con rapidez y eficacia mientras más y más se intensifica la competencia, y con esta, la necesidad de estrategias para fomentar el comercio exterior bajo los nuevos parámetros del comercio internacional.

Es preciso avanzar, entonces, en una verdadera estrategia de captura de mercados por parte de la ciudad o región. No se está hablando de una simple inserción comercial de sus productos y servicios, o las opciones adoptadas en la participación de un frente nacional para las negociaciones comerciales multilaterales, ya que estas sólo fijan su marco pero no su corazón. Se debe emprender acciones para elaborar estrategias capaces de impulsar la competitividad del sector empresarial y expandir sus ventas al exterior. La dimensión de los mecanismos de formulación y aplicación de estrategias de exportación siempre estuvieron en manos de los gobiernos nacionales pero la nueva agenda pública exige que los gobiernos y actores locales tomen las riendas de estas políticas.

La formulación de una estrategia de la ciudad o región debe ser el fruto de un esfuerzo colectivo y debe integrar a todas las instancias gubernamentales con intereses en el desarrollo económico, ante la importancia que tienen la estrategia de promoción comercial en la agenda pública que exige el tiempo actual.

La estrategia debe estar basada en una evaluación realista de la capacidad para comercializar sus bienes internacionalmente, del nivel de demanda presente en los mercados externos, y los recursos necesarios para atender dicha demanda para arribar a un desempeño exitoso de las exportaciones en forma sostenida. La importancia de la participación del sector público radica en que normalmente las empresas, en su aprendizaje exportador, necesitan esta asistencia de modo de explotar su potencial en el momento de dar sus primeros pasos hacia el exterior, o aprovechar las condiciones favorables que le brinda su territorio.

Con esta inclusión se espera que el desempeño exportador se vuelva una práctica internalizada en la estructura organizacional de las empresas, manteniendo en línea sostenida los esfuerzos exportadores para no caer en la experiencia de una única venta, dado que como destaca Dabat (2002: 23-24) “el comercio internacional sólo reporta beneficios importantes cuando se sostiene en el mediano y largo plazo, ya que sus logros aumentan en base a economías de aprendizaje, prestigio productivo y comercial de los exportadores,

consolidación de relaciones de confianza entre las partes que realizan las transacciones, el perfeccionamiento constante de las relaciones contractuales, los ajustes recesivos en las características de los bienes transados, entre las que se destacan el precio y la calidad, etc.”.

Resulta evidente, que este estilo de promoción comercial en donde juegan la cooperación, el conocimiento, la competitividad, y la evaluación, da cuenta de nuevas reglas y la necesidad de redefinir las estrategias para el éxito de las exportaciones. Las políticas de promoción de las exportaciones se presentan como una nueva herramienta de la administración pública que es imposible obviar a partir de las exigencias que la nueva agenda impone a las ciudades y regiones, de modo de proyectarse internacionalmente a través de las empresas que están contenidas en su territorio.

Una de las herramientas, desde la administración pública, que han logrado canalizar exitosamente los esfuerzos exportadores de las empresas son las Redes de Apoyo al Comercio (RAC) cuyas acciones deberían estar dirigidas a: 1) generar las condiciones favorables para el desarrollo de la competitividad territorial, y 2) asegurar que todos los exportadores, actuales o potenciales, reciban el apoyo promocional necesario.

En particular, las funciones de las Instituciones de Apoyo al Comercio (IAC) obligan a contar con redes que los vinculen con sus asociados, igualmente complejas a las que tienen las empresas con sus proveedores, clientes y otras compañías. Así, las redes determinan el campo de actividades de una IAC y delimitan la forma que tendrá la participación de una ciudad en el tejido productivo global, afectando claramente los resultados de su economía y la nacional. En definitiva, el buen funcionamiento de una red, con la creación de condiciones favorables para el comercio, las cuales, requieren recursos, cooperación, capacidades y liderazgo, puede generar una ventaja competitiva (Dabat, 2002).

Otra de las herramientas de la nueva promoción comercial es el fomento de las alianzas entre empresas. No se intenta despojar a las corrientes de inversión



extranjera directa (IED) de su fuerza indiscutible para las estrategias públicas de fomento de exportaciones, pero es necesario resaltar la importancia de estimular y apoyar las alianzas entre empresas y organizaciones locales.

Las alianzas entre PyMEs, grandes y pequeñas empresas, e incluso multinacionales y organizaciones civiles han contribuido a incrementar la competitividad de ciudades, regiones y países generando mayores ingresos, aumentando el empleo y estimulando el desarrollo de la malla productiva. El impulso a la cooperación entre empresas locales, y en especial, las PyMEs estará en línea con el objetivo de incrementar la capacidad exportadora a partir de la iniciativa, creatividad, dinamismo y flexibilidad que suele caracterizar a estas empresas.

Un punto adicional que señala la nueva promoción comercial es la participación de las empresas en la negociación comercial. Así, a la hora de preparar y poner en práctica las estrategias de negociación y los acuerdos resultantes en las mesas multilaterales, los gobiernos y las empresas son socios naturales. La forma de obtener los máximos beneficios en el comercio mundial es que: 1) el sector empresarial este informado de los efectos de los cambios en la política comercial, 2) el sector gubernamental reconozca la importancia de incluir al sector empresarial en la planificación de las negociaciones, y 3) gobiernos y empresas deben emprender el camino del dialogo.

Han pasado los días en que las negociaciones eran tema de discusión a puertas cerradas en pequeñas oficinas de los ministerios, para transformarse en una preocupación central en los temas de política comercial, no sólo de las agencias gubernamentales sino también de las empresas, bajo el reconocimiento común de la importancia de políticas de promoción comercial activa, en donde, estas últimas, tienen la necesidad, el derecho y la responsabilidad de contribuir al desarrollo económico.

El último punto a resaltar es la necesidad de políticas transversales. Resulta clave que las iniciativas estratégicas deben abordar cuestiones de la

competitividad, no sólo al nivel de producto o servicio, sino al nivel territorial, de territorios que compiten con los demás.

Las estrategias, entonces, deberían concentrarse en iniciativas estratégicas “transversales” como el financiamiento comercial, el tratamiento arancelario, la logística, la disponibilidad de infraestructura de las TICS, entre otras. Trazando estas iniciativas al servicio de las empresas que se perfilen con potencial exportador, o de modo que se conviertan en actores destacados de la estructura competitiva de la ciudad o región, con bienes especializados para asistir a la producción exportable.

La intervención de los gobiernos locales en el fomento de las actividades de comercio exterior ha cambiado radicalmente, en donde la reconstrucción de la malla productiva local se presenta como una premisa de la política económica ante la necesidad de expandir los encadenamientos productivos, y potenciar los existentes, a la par que se procura impulsar las ventajas competitivas del territorio.

Se abre un espacio amplio para la implementación de políticas, al nivel de empresas o industrias, para apoyar el desempeño de las firmas en el exterior con la captura de mercados externos y de competitividad internacional. Un punto de particular importancia es la construcción y administración de la marca de la ciudad o región para incrementar la capacidad de producción y exportación.

#### **IV. NUEVA HERRAMIENTA DE LA ESTRATEGIA EXPORTADORA: LA MARCA TERRITORIAL**

En el marco de las nuevas exigencias que impone la agenda urbana actual, es necesario generar una multiplicidad de nuevos métodos y prácticas para la gestión de las ciudades y regiones. La expansión de la capacidad de exportación y producción que apunte a los bienes diferenciados, necesita acciones estatales para la creación y gestión de marcas que patrocinen una amplia gama de productos y servicios de las ciudades y regiones. En especial, esta herramienta,

cuenta entre sus principales logros al valor agregado intangible con que se tiñe al territorio y la construcción de una cultura estratégica.

El mundo se encuentra atravesado por marcas corporativas que dominan líneas de productos y servicios; sin embargo, cada vez más se convierten en ejemplos de similar peso a territorios cuya marca contienen un valor emocional para quienes consumen sus productos. El objetivo de la creación de una marca de ciudad o regional, al igual que en el mundo empresarial, está dirigido a la construcción de una marca que domine la mente de los consumidores y que aparece rápidamente cuando se menciona la categoría de un producto o servicio, su uso, atributos, beneficios, valores o cultura percibida. La marca aporta una diferenciación no reproducible, y lo más importante, una promesa de valor.

La marca territorial, ya sea de una ciudad o región, es la combinación de elementos tangibles e intangibles, que crea valor principalmente a partir de los valores, creencias, y cultura, que empapa a los consumidores llegando hasta su lealtad emocional, transmite a los productos y servicios un factor no reproducible por la competencia. El desarrollo y administración de marcas territoriales por parte de las ciudades y regiones esta impulsado por la búsqueda de una conexión resultante de las asociaciones que los consumidores hacen de dichas marcas. Esta búsqueda ya se ha materializado en acciones concretas por parte de algunos gobiernos nacionales, pero cabe esperar que las ventajas en términos de flexibilidad, eficiencia e innovación que ostentan las ciudades y regiones realcen el valor de estos esfuerzos y el éxito de estas políticas llevadas adelante en ellas.

El espíritu de la filosofía de las estrategias de marca consiste en estar en contacto con el público objeto de sus propósitos, para tender sus necesidades mediante el desarrollo de nuevos productos y servicios, o la mejora de procesos organizacionales, de modo que permitan expandir las relaciones de intercambio. El objetivo final que se persigue con la gestión de marca, no es el aumento de los atractivos de la ciudad sino de los beneficios de experimentarla a través de sus productos y servicios.

La gestión de marca tiene tres beneficios principales: la identificación del producto, la repetición de las ventas y la venta de nuevos productos. Para el caso específico de las marcas de ciudades y regiones, con una clara orientación de política de fomento de las ventas externas, estos tres aspectos se convierten en el norte de la estrategia de marca en dichos espacios.

Es preciso remarcar que la marca territorial, componente intangible y crítico de lo que representa una ciudad o región, se presenta como un conjunto de promesas que implica confianza, seguridad y un conjunto definido de expectativas por obra de una estrategia y acción deliberada por parte de la ciudadanía y el gobierno (Paz, 2004).

Las acciones de gestión de marca en ciudades y regiones han podido extender con éxito las asociaciones positivas que estas despiertan hacia los bienes que patrocinan. Desde lugares con referencias dispares como Silicon Valley para la tecnología, y la Patagonia para los productos naturales. La gestión de marca territorial necesitará que se arribe a una visión de marca acorde al encuadre estratégico que señala lo que la ciudad desea ser. Luego es necesario definición aquello que la va a identificar y representar. En un paso posterior, debe establecerse la estructura que será resultado de la estrategia de marca, con especial atención en su posicionamiento. Además, será preciso crear la organización que estará encargada de gestionar y conducir a la marca a través de sus productos y servicios. Por último, debe un programa de comunicación de modo de construir una marca líder.

Una marca de este tipo, que puede ser creada por un organismo mixto, al cual, se adherirían, voluntariamente, los exportadores para facilitar la comercialización de sus bienes, exige un fuerte esfuerzo de integración a las instituciones con una injerencia plena en el fomento de las exportaciones. La exitosa gestión de marcas en contextos urbanos y regionales impulsará la lealtad de ciudadanos y visitantes, la credibilidad ante la inclusión de nuevos productos de dichos territorios, y la diferenciación de los espacios en términos claros, valorables y sustentables.

## **V. CONCLUSIONES**

Las ciudades y regiones encontraron que en el nuevo esquema de competencia global, deben atender las condiciones de competitividad de sus territorios. Convertidos en agentes destacados en la captura de mercados deben adquirir proyección internacional, o internacionalidad.

La internacionalización es una característica que se adquiere en la lucha, no es el resultado de declaraciones locales, sino que es fruto de acciones amparadas por el esfuerzo, la insistencia, el compromiso, y el convencimiento en que el camino esta dado por el desarrollo de capacidades competitivas en los ambientes locales a través de políticas activas, y el fomento de las exportaciones con atención a los encadenamientos productivos, de modo de poner en marca el circulo virtuoso de territorio, innovación y competitividad.

Las políticas activas tendientes a reconstruir la trama productiva, deberán procurar la emergencia de capacidades tecnológicas como factores de cambio dinámico en las ventajas competitivas de los espacios territoriales.

Resulta claro que la carencia de un horizonte preciso, como el que marca una estrategia de promoción comercial internacional, estará desnudando una carencia grave en la tarea del desarrollo de las exportaciones y la impulso del comercio exterior, situación necesaria en el clima competitivo actual.

La preocupación por ir más allá de la política comercial tradicional que giraba en torno a la apertura o protección de los mercados, deja lugar a la fijación de otros fines para el comercio como la definición de estrategias, capacidades y políticas de diversa índole para los territorios.

Las estrategias de marcas en las ciudades y regiones se presentan como medios para enfrentarse a los actuales y futuros desafíos en un clima de creciente competencia por ventas, inversiones y negocios.

Las posibilidades que arrojan la cabal identificación del producto, la repetición de las ventas, y la apertura a la introducción de nuevos bienes, son beneficios que otorga la marca, destacando las ganancias en términos de diferenciación frente a la competencia.

La importancia de fomentar la adopción de criterios cooperativos entre las firmas a partir de estas acciones de marca “paraguas”, para asistirse productivamente, o expandirse hacia negocios nuevos y probar nuevos mercados, radica en que la cooperación se traduce en una manera saludable de diversificarse, entrar en nuevos mercados, producir nuevos productos, adquirir nuevas tecnologías de procesos, y expandir la capacidad productiva.

#### **REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS**

- AROCENA (1994). **“El desarrollo local frente a la Globalización”**. En: García Delgado, D. (comp.), Hacia un modelo de gestión local. Municipio y sociedad civil en Argentina, Oficina de publicaciones del CBC, Buenos Aires.
- BOSCHERINI, F. y POMA, L. (2000). **“Más allá de los distritos industriales: el nuevo concepto de territorio en el marco de la economía global”**. En: Boscherino, F. y Poma, L. (eds.), Territorio, conocimiento y competitividad de las empresas. Miño y Dávila editores, Madrid.
- CASTELLS M. y BORJA J. (2000). **Local y global. La gestión de las ciudades en la era de la información**. Taurus, Madrid.
- DABAT, G. (2002). **“Políticas municipales de competitividad y comercio exterior”**. En DABAT, G. (ed.), Desde Adentro. Políticas municipales de competitividad y comercio exterior. Universidad nacional de Quilmas, Ediciones Bernal.
- KATZ, J. y KOSACOFF, B. (1998). **“Aprendizaje tecnológico. Desarrollo institucional y la microeconomía de la sustitución de importaciones”**. Desarrollo Económico. Revista de Ciencias Sociales N° 148. IDES, Buenos Aires.
- MARSIGLIA J. (1997). **“La gestión social a nivel local. Temas y actores en un escenario cambiante”**. En: García Delgado, D. (comp.), Hacia un modelo

de gestión local. Municipio y sociedad civil en Argentina, Oficina de publicaciones del CBC, Buenos Aires.

PAZ, S. (2004). **“Planificación y gestión estratégica en contextos metropolitanos. Aportes a una discusión abierta”**, En: Fernández, G. (ed.), Habitat Metropolis, Ediciones Cooperativas, Buenos Aires.

PIREZ, P. (1995). **“Actores sociales y gestión de la ciudad”**. Ciudades, N° 28, RNIU, México.

POMA, L., (2000). **“La nueva competencia territorial”**. En: Boscherino, F. y Poma, L. (eds.), Territorio, conocimiento y competitividad de las empresas, Miño y Dávila editores, Madrid.

SAID, A. (2002). **“De la retórica a la realidad”**. Forum de Comercio Internacional, OMC, Ginebra.

SASSEN, S. (1998). **“Ciudades en la economía global: enfoques teóricos y metodológicos”**. EURE, Vol. XXIV, Santiago.

TECCO (1994). **“El gobierno municipal como promotor del desarrollo local-regional. Acerca de la ordenación organizacional de los municipios a los nuevos desafíos y roles institucionales”**. En: García Delgado, D. (comp.), Hacia un modelo de gestión local. Municipio y sociedad civil en Argentina, Oficina de publicaciones del CBC, Buenos Aires.

VAZQUEZ Barquero, A. (1998). **Desarrollo Local. Una estrategia de creación de empleo**. Ediciones Pirámide, Madrid.

YOGUEL, G. (2000). **“Creación de competencias en ambientes locales y redes productivas”**. Revista de la CEPAL N° 71, Santiago de Chile.