

METODOLOGÍAS DE ANÁLISIS ESTRATÉGICO REGIONAL

JAVIER BONET
Coopers & Lybrand

Mi intervención dentro de este Primer Simposio de Historia Actual de La Rioja va dirigida a presentar algunas de las principales Metodologías de Análisis Estratégico Regional. El área de estudio del Desarrollo Regional ha sufrido en los últimos años fuertes transformaciones fruto de la influencia de las técnicas de Planificación Estratégica del mundo empresarial. Este hecho originó una disciplina dentro de este ámbito de estudio que se ha bautizado como la *Planificación o Análisis Estratégico Regional*.

Como consecuencia de esta evolución se han desarrollado en nuestro país, así como en los países de nuestro entorno, una serie de Planes Estratégicos que han estudiado las posibles vías de evolución futura de las regiones, comarcas o ciudades a analizar.

Estos trabajos tienen un carácter fundamentalmente planificador, por lo que uno de los principales resultados que se obtienen, es una relación de planes de acción a desarrollar. Dichos Planes, deben permitir la actuación sobre aquellas variables que generarán un mayor bienestar socioeconómico en las regiones objeto de estudio.

El esquema de presentación que voy a seguir se inicia con una breve *Introducción* sobre los Modelos Generales de Desarrollo Regional, así como sobre la utilidad y aplicación de los Planes Estratégicos en la definición de Políticas de Desarrollo Regional. Posteriormente se presentarán, algunas Metodologías de Análisis Estratégico generalmente utilizadas como son:

1. El Modelo de "Las Cinco Fuerzas"
2. El Ciclo de vida de los sectores empresariales
3. La Cadena de Valor Regional
4. El Modelo de "Diamante"

Cada una de estas Metodologías permite analizar bajo diferentes criterios la situación competitiva de una región. Ninguna de ellas se encuentra por encima de las demás en cuanto a fiabilidad de resultados, por el contrario se suelen utilizar de forma complementaria como mecanismo de contraste en los planes que se realizan.

La descripción de cada una de ellas, trata de presentar de una forma sencilla y resumida los principales contenidos e ideas que conforman la estructura metodológica, lo que puede llevar en ocasiones a la banalización de algunos conceptos. En cualquier caso conviene tener presente que algunas de estas Metodologías se han obtenido tras diversos análisis científicos sobre casos reales de desarrollo regional realizados en muy diversas regiones de diferentes países.

LA PLANIFICACIÓN EN EL DESARROLLO REGIONAL

INTRODUCCIÓN

La planificación estratégica para el desarrollo regional consiste en la aplicación de los conceptos estratégicos fundamentales al mundo del Desarrollo Regional.

Las distintas Comunidades Autónomas, regiones, comarcas, ciudades o pueblos, cada vez están más alejadas de la visión de unidades geográficas independientes, viéndose constantemente sometidas a una serie de fuerzas competitivas que les incitan y obligan a luchar y competir con otras unidades geopolíticas existentes, por los más diversos motivos tales como: los recursos escasos existentes, fondos públicos, tejido empresarial, empleo, infraestructuras, energías, agua, etc...

El resultado de estos Planes Estratégicos permite a los máximos responsables y a los Gobiernos encargados de la gestión de dichos recursos existentes en cada una de las áreas, tener y respetar un marco común de trabajo aceptado mutuamente por los diferentes grupos políticos.

Los Planes Estratégicos para el Desarrollo analizan las zonas delimitadas permitiendo plantear alternativas de futuro que guíen y orienten los esfuerzos de los distintos agentes sociales en una misma dirección.

Este tipo de análisis se aplica tanto para el sector primario, como para el secundario y terciario, y mantiene siempre presente la especialización de la zona. De igual forma estudia y valora los distintos factores de soporte, las infraestructuras, los servicios, la gestión pública, etc...

Existen por lo menos tres maneras de analizar las implicaciones económicas de la dimensión espacial.

En primer lugar hay un tipo de análisis estratégico que considera que la localización de la población, de las industrias y de los recursos es fija, al igual que ocurre con las vías de transporte. Este análisis concibe el espacio como un elemento que dificulta el flujo de bienes entre una serie de puntos fijos. Frecuentemente los

modelos de este tipo hacen referencia a la determinación de situaciones de equilibrio en el flujo de los bienes así como en las relaciones de precios.

En este sentido el inconveniente que representa el espacio medido mediante los costes de transporte, es que dificulta y restringe la interacción espacial. Dichos costes varían proporcionalmente con la distancia. Por otro lado dichos costes reflejan también otras variables como el volumen y el peso de los bienes y la densidad de tráfico. La distancia reduce el flujo de mercancías porque los costes de transporte limitan la capacidad competitiva de los bienes producidos en un determinado lugar de la región, en relación con los que se producen en otros lugares.

Las teorías del equilibrio que pueden incluirse dentro de este tipo tratan la economía espacial de un modo realista, en el sentido de que reconocen la existencia de espacio y el impacto del factor distancia en las interrelaciones económicas entre las diversas áreas de la economía.

En segundo lugar, podemos adoptar un análisis espacial mucho más generalizado que incluya en su ámbito la determinación de la estructura espacial, y que interprete el espacio como una matriz donde colocar las actividades económicas (E. Kuenne).

Efectivamente, la Teoría General de la localización es la aplicación del sistema Walrasiano a una economía en la cual el factor "distancia" es considerado como variable. Este análisis hace una referencia al porqué de la existencia de puntos concretos en los que la gente vive y trabaja, estudia por qué se prefiere un lugar a otro para localizar una fábrica o para desarrollar una actividad empresarial de servicios. Analiza este modelo el porqué del desarrollo de centros de población de diferente tamaño en distintos puntos del espacio. Con todo ello se intenta dar una explicación a los flujos de mercancías que constituyen la base de la teoría del comercio interregional. El enfoque locacional pone gran énfasis en la heterogeneidad del sistema espacial; la producción, el consumo y la población no se encuentran repartidos en la economía de un modo uniforme y continuo.

Es más, la tendencia de la mayoría de los individuos a vivir socialmente, las economías de escala y otras ventajas de las concentraciones conducen, a una aglomeración de la mayoría de las actividades productivas y de los centros de población en un número limitado de puntos.

Por todo ello, las ciudades y otras unidades urbanas son un importante campo de estudio dentro de la economía regional y de la localización, debido a que, en un espacio continuo, las personas se concentran en dichos puntos y porque el crecimiento de las ciudades se explica por la acción sistemática de determinadas fuerzas económicas y sociológicas.

Un tercer tipo de análisis centra su atención fundamentalmente en la interrelación existente entre las diversas regiones que componen y estructuran una economía nacional.

En este tipo de análisis, a pesar de que los factores geográficos se aceptan de forma implícita- ya que las regiones se definen como zonas con límites geográficos establecidos-, generalmente se ignora la variable distancia. Las regiones son tratadas como partes integrantes de una economía multisectorial, pero el sistema regional es considerado simplemente como un conjunto de puntos separados en el espacio, ya que se estima que los costes de transporte y otros factores de separación, tienen una influencia despreciable en las relaciones interregionales. Esto se debe por una parte, al abandono en el modelo de los factores espaciales, y por otra, a que los problemas fundamentales de la economía regional tales como desarrollo regional, política de estabilización, y teorías para la determinación de la renta, que son los factores que constituyen la base de este tipo de análisis, pueden ser calificados como una “macroeconomía regional”.

En este sentido un planteamiento válido para cuestiones regionales es, simplemente, desagregar la renta nacional, así como los modelos de desarrollo de la economía en su conjunto, a nivel regional.

Esta operación es bastante factible siempre que cada región sea tratada como una economía abierta y que se permita la adaptación del análisis de flujos interregionales a los modelos de renta regional.

Los tres tipos de análisis señalados no pueden quedar aislados sin que medie entre ellos ningún tipo de relación. La mayoría de los estudios de economía regional, ignoran la variable distancia y consideran cada región como un punto sin superficie, con la única excepción de las investigaciones llevadas al cabo en los flujos interregionales de factores.

Sin embargo no debe existir ninguna duda sobre el hecho de que las distancias entre las distintas regiones, y las variables espaciales interregionales puedan ayudar a penetrar en los problemas de economía regional.

METODOLOGÍAS DE ANÁLISIS ESTRATÉGICO REGIONAL

1. EL MODELO DE LAS CINCO FUERZAS

El Modelo de las Cinco Fuerzas es una *herramienta de análisis estratégico* para los sectores industriales o empresariales de actividad. Dicha herramienta se fundamenta en el *estudio relacionado de las fuerzas que operan internamente en un sector*. El análisis conjunto de dichas fuerzas determinan el comportamiento general estratégico de las empresas que operan en él.

A continuación se enumeran las distintas fuerzas que determinan las “reglas del juego” de un sector determinado:

- 1. Amenaza de nuevos Entrantes al Sector.*
- 2. Amenaza de Productos Sustitutivos.*
- 3. Poder de Negociación de los Proveedores.*
- 4. Poder de Negociación de los Compradores.*
- 5. Rivalidad Competitiva.*

1. Amenaza de nuevos Entrantes al Sector

Una de las fuerzas que definen un sector empresarial es precisamente la amenaza de nuevos entrantes, es decir, *la posibilidad o amenaza de que nuevos competidores se instalen en dicho sector*. Es por tanto el momento de plantearnos preguntas fundamentales tales como ¿en qué momento puede existir amenaza de nuevos entrantes?, ¿por qué?, ¿qué podría llegar a impedir la entrada de dichos rivales en el sector?, ¿qué sectores resultan más interesantes en este sentido y cuales comportan un mayor riesgo?, etc...

La intensidad de la amenaza de nuevos entrantes depende fundamentalmente de factores que incidan en el sector y que supongan para los nuevos entrantes barreras de entrada, así como la situación de los sectores en su ciclo de vida.

Todos los sectores tienen una serie de **barreras** para poder competir en ellos, o para provocar que las empresas que en ellos operan puedan moverse hacia otro sector, abandonando así su negocio de origen. A continuación voy a enumerar algunos de los factores que condicionan dichas barreras de entrada o salida.

En primer lugar debemos mencionar las *Economías de Escala*. Se produce el efecto de economías de escala cuando los costes fijos totales de la capacidad productiva se distribuyen entre un gran número de productos, de manera que se consigue una disminución por lo tanto de los costes marginales de la última unidad producida.

Las economías de escala se producen tanto en los procesos de fabricación como en los de distribución.

Este efecto de disminución de los costes marginales del producto se ve repercutido lógicamente en un impacto sobre el precio de mercado. Sin embargo dicho impacto, es decir, la determinación del precio de venta al público, no sólo viene condicionado por las economías de escala sino también por otros factores englobados en el momento de vida en el que se produce dichas reducciones de coste.

Existen dos factores singulares que tradicionalmente han venido produciendo las economías de escala y que se definen como factores de aumento de las barreras de entrada a un sector concreto.

El primero de dichos factores es la *Curva de Experiencia*. La hipótesis básica que tradicionalmente se asume en un análisis de los volúmenes de producción de una empresa es que el coste por unidad de producto debe disminuir entre un 20 y un 30 % cada vez que el total de la producción se duplica.

Para llegar a este resultado no influyen únicamente las economías de escala, sino también el efecto de la experiencia en la repetición de los procesos de producción. La eficiencia en dichos procesos se incrementa cuanto más familiarizados se encuentren los trabajadores, supervisores, directivos, y en general todo el personal que trabaja en la empresa. Cuanto mayor sea la experiencia obtenida en técnicas de

planificación, gestión y coordinación, mayor efectividad tendrá la utilización de los costes y más alta será la rentabilidad de la empresa.

Cuantitativamente, podemos medir los efectos de la curva de experiencia a través de un análisis de regresión sobre las variables de coste por unidad y número de unidades producidas.

El segundo de los factores es el de las *Integraciones Estratégicas*. Englobamos bajo esta terminología de carácter estratégico, un doble sentido: *las integraciones verticales y las integraciones horizontales*.

Podemos decir que se produce *integración vertical* cuando una empresa posee sus propios proveedores (integración vertical hacia detrás) o sus propios distribuidores (integración vertical hacia delante). En el caso de que la empresa posea su propia red tanto de proveedores como de distribuidores diríamos que la integración vertical sería total. El sentido lógico de las integraciones verticales es que se producen para obtener mayores economías a escala y no dejar, por tanto, márgenes a los proveedores o a los distribuidores.

En términos generales podemos hablar de las integraciones verticales como una amenaza en sectores conexos no integrados. Para analizar la posibilidad de integrarse verticalmente es fundamental determinar quien posee el poder de negociación. Por ejemplo, la posibilidad de que un distribuidor pueda integrarse verticalmente y absorba al fabricante sólo se podría producir cuando los costes derivados sean sustancialmente menores que los actuales y cuando el poder de negociación se encuentre claramente en manos del distribuidor.

De este ejemplo se pueden sustraer diversos escenarios posibles de poderes de negociación, que puedan actuar como verdaderas amenazas para los subsectores conexos más débiles. En este escenario pues, el poder de negociación claro lo tendría el canal de distribución y este a su vez podría suponer una amenaza para fabricantes o proveedores.

Esta estrategia de integración vertical ha sido una de las estrategias más utilizadas en los últimos años. Sin embargo por otro lado, la globalización mayor de las economías ha producido que empresas altamente integradas verticalmente hayan sobredimensionado sus recursos, perdiendo las ventajas competitivas derivadas de los costes de transferencias (proveedor- fabricante - distribuidor) y asumiendo excesivos costes fijos en los eslabones de la integración. Es por esta razón que en la actualidad las grandes empresas están llevando a cabo procesos de desintegración, utilizando otras estrategias entre otras, de management buy - out, o reestructuraciones de plantillas de personal.

Las *integraciones horizontales* por su parte se producen cuando una empresa orienta sus negocios ya existentes hacia nuevos mercados, utilizando por supuesto sus conocimientos, su experiencia y sus tecnologías, o genera negocios nuevos dirigidos a su propio mercado aprovechando ya los canales de distribución de que dispone.

Una empresa que dirige sus productos a mercados existentes desarrolla lo que se denomina estrategias de crecimiento orgánico, es decir, crecimiento sobre la base del aumento de la cuota de mercado.

Por su parte el concepto de diversificación implica que una empresa orienta nuevos negocios a nuevos mercados. Dicha diversificación comporta un riesgo alto para la empresa, pero, sin duda, puede aportar grandes ventajas competitivas derivadas de la desconcentración del riesgo.

Podríamos enumerar otras formas alternativas de aumentar las barreras de entrada a un sector concreto como puedan ser:

- √ La intensidad de capital requerido.
- √ Las tecnologías avanzadas.
- √ El acceso privilegiado a las materias primas.
- √ Las ventajas en costes.
- √ La política gubernamental, etc...

2. Amenaza de Productos Sustitutivos

Las empresas de un sector de actividad no sólo compiten entre sí, es decir, al mismo tiempo que cuentan con una competencia interna, viven bajo la amenaza de que se desarrollen o ingresen en su sector *nuevos productos*, de distinta índole tecnológica que podrían llegar a *sustituir* o incluso *erradicar* del mercado a los productos ya existentes, ofreciendo al consumidor importantes ventajas sobre los anteriores.

Usualmente, dichos productos sustitutivos provienen de áreas tecnológicas o sectores empresariales diferentes, y constituyen una fuerte amenaza para el sector.

3. Poder de Negociación de los Proveedores

Otro factor determinante para concretar las reglas del juego en un sector de actividad, es el poder de negociación que puedan llegar a adquirir sus proveedores. Para ponderar la fuerza negociadora de dicho colectivo habrá que conocer e interrelacionar factores tales como:

- *Número* de proveedores.
- Existencia o no de productos *sustitutivos*.
- Mayor o menor *importancia del sector* para el grupo de proveedores.
- Alta *diferenciación* (o no) entre los productos de los proveedores.
- Existencia de fuertes *barreras* a la *integración vertical*.

4. Poder de Negociación de los Compradores

Por otra parte la mayor fuerza de poder de negociación de los compradores se puede valorar en función de distintos criterios analizados tales como:

- Nivel de *participación* que alcanzan en las ventas de los fabricantes.
- Escasa *diferenciación* en los productos de los proveedores.
- Bajo umbral de *coste de cambio*.
- Bajos niveles de *barreras de integración* al sector.
- Escasa *importancia* de los productos de los proveedores para la calidad final de los productos.
- Alta exigencia y presión para la *innovación* y mejora de los productos y servicios.

5. Rivalidad Competitiva

Como consecuencia de las cuatro fuerzas analizadas anteriormente, y de las interrelaciones entre ellas, se produce una mayor o menor rivalidad que determina el grado de competitividad vigente en un sector de actividad. En función de dicha competitividad se determina las estrategias y dinámicas de actuación del conjunto de empresas que operan en el mismo, así como su potencial rentabilidad y las perspectivas de desarrollo futuro.

2. CICLO DE VIDA DE LOS SECTORES EMPRESARIALES

Los sectores empresariales al igual que todo organismo vivo debe seguir y cumplir un ciclo de vida: *nace, crece, madura y muere*. Dicho ciclo vital es aplicable no sólo a los sectores de actividad empresarial sino también a los distintos productos que en él se generan y a las distintas unidades empresariales que lo integran. Es necesario *analizar las repercusiones que se derivan del ciclo de vida* de los sectores empresariales para poder posteriormente conectar dichos efectos con el **Modelo de las Cinco Fuerzas**.

El ciclo de vida constituye una representación natural de la mayoría de las empresas y sectores en el tiempo. Se ha llegado a obtener conclusiones por la mera observación y ordenación de la realidad.

Se define pues una matriz que integra cuatro etapas claramente diferenciadas. Se trata de las fases de introducción, crecimiento, madurez y declive.

La **fase de introducción** se caracteriza por una *demanda incipiente* de productos y/o servicios. Debido a este factor, el *mercado* permite ciertas *flexibilidades*, y todavía no es altamente exigente (excepto en nuevos sectores que requieren de fuertes inversiones de capital y de tecnología).

Consecuencia de ello, y siempre hablando de sectores no muy intensivos en capital, se trata de la fase en la que se introducen gran cantidad de empresas al sector, movidas por el objetivo de conseguir una alta cuota de mercado.

Evidentemente, en una fase de introducción las empresas incipientes pueden llegar a obtener altas rentabilidades y a situarse como entidades con una alta y diferenciada participación en el sector.

En la **fase de crecimiento** el mercado y el nivel de ventas de productos y servicios se caracterizan por un *rápido crecimiento*. Los *precios* suelen tener una *tendencia a la baja* como consecuencia clara del *aumento de la competitividad* empresarial. Por su parte los márgenes de beneficios durante dicha fase de crecimiento son crecientes.

Surge en esta fase el fenómeno de *concentración sectorial*, es decir, ha pasado de encontrarse con una alta fragmentación relativa de la fase de introducción, a una tendencia rápida a la concentración empresarial que se manifiesta a través de fenómenos tales como la formación de alianzas entre empresas, fusiones, adquisiciones, etc...

Cuando nos encontramos con un mercado empresarial en pleno crecimiento, las empresas tienden a crecer orgánicamente. Se potencia la reinversión para mantener o ganar cuota de mercado.

Algunas empresas que habían tomado la iniciativa en la fase de introducción comienzan a retirarse del sector debido a que no han podido alcanzar los niveles de exigencia del mismo, o a que han visto reducida su cuota de mercado hasta el punto de perder sus márgenes de beneficios.

En esta fase la *competitividad es directa* y está altamente vinculada a la tipología de producto o servicio o al nivel de precios de los mismos.

Se incrementa vorazmente la rivalidad entre las empresas, mediante la introducción de mejoras puntuales y pequeñas innovaciones o avances tecnológicos sobre los productos originales. Esta rivalidad empieza a producir grupos estratégicos empresariales diferentes, los cuales no suelen competir entre sí. Se trata por ejemplo de empresas que quieran alcanzar una penetración a nivel nacional o empresas cuyo alcance tenga como objetivo limitarse a una comunidad autónoma o a un territorio.

En esta segunda fase el *sector tiende a globalizarse*. Se pasa de una escala doméstica a la escala nacional, para pasar posteriormente a competir en mercados geográficos más amplios., especialmente por aquellos grupos estratégicos de mayor alcance competitivo.

Como consecuencia de todo lo mencionado muchas pequeñas o medianas empresas se focalizan en sus mercados domésticos o continúan desapareciendo como ya ha sido señalado anteriormente. La imposibilidad de mantener grandes ritmos de inversiones de capital o de renovación tecnológica fomentan este fenómeno en el sector.

Tras la fase de crecimiento el sector tiende a alcanzar su **fase de madurez**. En ella el *mercado es relativamente estable*. *El crecimiento se estabiliza* así como el nivel de *ventas*. Ambas variables mantienen un crecimiento moderado o incluso nulo en determinadas ocasiones.

Los *grupos estratégicos* del sector se encuentran ya perfectamente *definidos*. Los más competitivos, los que mantuvieron o incrementaron las inversiones en nueva tecnología y en capital obteniendo así mayores cuotas de mercado, empiezan a diferenciarse ahora invirtiendo en servicios complementarios, mejorando la calidad de los productos o servicios y gestionando de forma más adecuada y eficaz sus medios de distribución y su cartera de clientes. La *fidelización de clientes* se convierte en una obsesión para los gestores de empresas.

Dichos grupos han logrado conseguir *economías a escala* para poder mantener su distribución en los mercados globales y han procedido a integrarse horizontalmente o a diversificarse en múltiples unidades de negocio.

Los grupos que por su parte se mostraron menos competitivos, a nivel global, se focalizan en sus mercados domésticos e intentan mantener y gestionar eficazmente a sus clientes locales, mediante estrategias tales como precios más bajos u oferta de un mayor valor añadido que los grupos que operan a nivel global.

Debido a la estabilidad de las ventas del sector, las empresas domésticas van perdiendo progresivamente capacidad de reinversión y crecimiento, concentrando el riesgo en una sola unidad de negocio y diversificándolo en su cartera de productos. En este momento, estas empresas se vuelven más vulnerables por la influencia cierta del entorno, marcado por los grupos más competitivos o por variables exógenas macroeconómicas.

En esta fase de madurez la *rivalidad competitiva* llega a su máxima intensidad, debido a que el aumento de la cuota de mercado se obtiene exclusivamente con la disminución de la participación de los demás.

La última fase del ciclo de vida de un sector de actividad es la **fase de declive**. En ella el mercado se encuentra en contracción con *descenso en las ventas*. Los grupos empresariales que están ya altamente diversificados logran mantener su equilibrio estratégico mediante la adecuada administración de sus negocios en declive y el fortalecimiento de otros productos nuevos en fase de crecimiento.

En muchos casos estos grupos empresariales *bajan* radicalmente *precios* para mantener los negocios y así tratar de acceder a otros mercados, o para conseguir crear *inestabilidad en el sector* y expulsar del mismo a los competidores.

Es habitual también en esta fase de declive que muchas pequeñas y medianas empresas, que no han podido competir en sus mercados domésticos y que han venido trabajando en estrategias multiproducto, venden sus empresas o incluso se convierten en proveedoras de los grupos competitivos más sólidos.

Cabe resaltar **dos variaciones** que comúnmente se dan en los ciclos de vida:

En términos generales podemos decir, que los ciclos de vida de los productos o servicios y, en consecuencia, de los distintos sectores de actividad que giran alrededor de ellos como oferentes, *no llegan a desaparecer una vez finalizada la Fase de Declive*. Las empresas más competitivas suelen proyectar los ciclos de vida de sus productos para determinar los momentos tanto de madurez como de declive, por lo que dicha planificación les ayuda a prever la **yuxtaposición de nuevos ciclos**, que aprovechen parte de los avances tecnológicos o de conocimientos de los primeros. Un ejemplo claro de este caso sería la constante evolución de la industria automovilística.

Por otro lado, en aquellos *sectores* que se caracterizan por ser altamente *intensivos en capital*, la yuxtaposición de nuevos ciclos se suele producir como *derivaciones de los productos* anteriores a partir de la fase de madurez de los mismos. Este sería el caso por ejemplo de la telefonía móvil en España, la cual se deriva como nuevo subsector del sector de comunicaciones.

En ambos casos opera con una especial importancia la estructura del sector para lograr absorber o defenderse de los nuevos entrantes. Igualmente resulta fundamental determinar el momento del ciclo de vida donde se produce la entrada de nuevos competidores y la amenaza que estos pudieran llegar a representar.

3. LA CADENA DE VALOR REGIONAL

“El Modelo de la Cadena de Valor”

El modelo tiene dos partes claramente diferenciadas; por un lado nos encontramos con unas divisiones en sentido horizontal compuestas por los **Factores de Apoyo al Desarrollo Regional** como son: *Infraestructuras, Gobierno, Recursos Humanos, Desarrollo Tecnológico, Entorno Económico, Medio Ambiente, etc...* Por otro lado tenemos unas divisiones en sentido vertical compuestas por los **Factores Productivos del Desarrollo Regional**, en los *sectores primario, secundario y terciario*.

La cadena de valor **permite analizar cada uno de los eslabones que componen el proceso de elaboración del producto final** de la Región.

Entendemos por dicho producto final el resultado de la suma del valor añadido que cada uno de los eslabones de la cadena de valor regional va aportando en todo el proceso de generación del mismo. Este resultado es un producto intangible que podemos definir como nivel de vida o riqueza de una región.

La utilidad de la cadena de valor estriba en que *facilita la determinación de los eslabones del proceso de creación de riqueza de una región*, así como de las *interrelaciones* que se producen entre los mismos, pudiendo localizar donde es necesario enfatizar más para generar un mayor valor añadido.

El planteamiento básico puede resumirse de la siguiente manera. ***El producto o riqueza final que ofrece una región no es más que la suma de una serie de valo-***

res que se van acumulando como resultado a su vez, de la suma de una serie de factores productores de valor.

Las regiones sólo disponen de dos vías para competir eficazmente. Por un lado pueden seguir una *política de bajos costes*, lo que permite, a su vez, ofrecer bajos precios manteniendo la rentabilidad. Por otro lado pueden optar por crear una *oferta* suficientemente *diferenciada* que logre que el consumidor le atribuya mayor valor y, en consecuencia, esté en disposición de pagar un precio más alto por ella.

La capacidad de las regiones, para competir eficazmente, radica en su habilidad para la gestión de cada uno de los factores que componen el producto final de manera tal que permita alcanzar uno de los dos objetivos básicos ya señalados: bajos costes o alta diferenciación.

Analizando el modelo observamos como los *factores de apoyo* al desarrollo regional son aquellas actividades que representan los pilares básicos necesarios para dar el valor añadido y soportar tanto el desarrollo productivo como el bienestar social de la Comunidad.

Los *factores productivos* del desarrollo regional están compuestos por los sectores socio-económicos públicos y privados que producen el out-put final: sector primario o agricultura y ganadería, sector secundario o industrial y sector terciario o de servicios.

El análisis de la cadena de valor regional, encuentra fundamento en la **Teoría de Sistemas**. Cada entidad que participa en la cadena es considerada un sistema y cada sistema recibe unos inputs, desarrolla procesos de transformación en los mismos y los envía como outputs al siguiente sistema dentro de la cadena de valor.

Todo esto nos permite resumir que la cadena de valor como herramienta de análisis estratégico nos posibilita en primer lugar determinar el sistema de generación de valor añadido en la región objeto del estudio, así como analizar las relaciones y trasvase de valores añadidos entre unos sistemas y otros. El objetivo último evidentemente sería **augmentar el valor añadido regional** entendido en el amplio sentido expresado anteriormente y mejorar las conexiones entre los diferentes eslabones de la cadena.

4. EL MODELO DIAMANTE

Una de las grandes cuestiones que se plantean desde el punto de vista del desarrollo estratégico regional y nacional consiste en la **definición de las fuerzas** que operan en una región o país, *cuya adecuada interacción debería producir ventajas competitivas regionales sostenibles en el tiempo.*

Estas ventajas competitivas se derivan de la interrelación conjunta de fuerzas regionales que actúan en el mismo sentido, en el marco de acciones complementarias o estratégicamente coherentes. Dichas fuerzas se producen no sólo por razones

históricas, sino que también pueden ser influidas por las políticas del gobierno y por los criterios de oportunidad.

A continuación comentaremos el conocido como **Modelo Diamante**. Este modelo se configura como una *herramienta de reflexión estratégica sobre las fuerzas que operan en el desarrollo competitivo de regiones y países* y especialmente, sobre la influencia que ejercen unas sobre otras.

Las **fuerzas competitivas regionales** serían aquellas fuerzas que operan para la búsqueda de ventajas competitivas sostenibles en una región concreta. Enumeramos a continuación algunas de dichas fuerzas:

1. **Condición de los Factores.** Básicamente están representados en los anteriormente denominados eslabones de apoyo al desarrollo regional: *infraestructuras* de soporte, *cualificación* de mano de obra especializada, *políticas* del gobierno generadoras de entornos competitivos, etc.
2. **Condición de la Demanda.** Se trata de analizar la existencia de una demanda adaptada a la oferta regional y que exige mayor competitividad, calidad e innovación de los productos.
3. **Sectores Conexos y de Apoyo.** La adecuada interacción de los eslabones primarios de la cadena regional (proveedores, fabricantes, distribuidores), así como empresas afines a sectores empresariales competitivos, pueden favorecer la innovación empresarial y la competitividad sectorial.
4. **Estrategia, Estructura y Rivalidad Competitiva.** El último factor clave competitivo se basa en el tipo de estructura empresarial existente, su rivalidad competitiva y la orientación estratégica de las empresas para ser capaces de competir intensivamente en mercados atractivos.

Así pues, el sistema regional debe obligar a una interacción de fuerzas competitivas cuya agregación convierta a su vez a la región en competitiva. Esto es, si los factores de apoyo no propician el desarrollo competitivo de las empresas y calidad de vida de los ciudadanos, si las empresas operan en mercados saturados y de débil demanda, si no existen sinergias a lo largo de la cadena productiva regional y, por fin, si la estructura de los sectores empresariales representados no presenta una alta rivalidad competitiva, parece muy difícil que las regiones obtengan el nivel adecuado de competitividad comparativa.

La **intensidad de estas fuerzas** depende también de otros factores exógenos a la propia región, de difícil control por parte de los agentes regionales; así por ejemplo podríamos hablar de las actuaciones de los gobiernos suprarregionales, la ubicación geográfica de la región, el entorno macroeconómico suprarregional, la influencia y decisiones de gobiernos regionales próximos o la intensidad de las fuerzas que operan en regiones limítrofes.

Si profundizamos en las **condiciones de los factores de apoyo**, concluimos que cada región tiene lo que se viene en denominar «**factores de competitividad**», que

son los insumos necesarios para competir en cualquier sector, y que se pueden agrupar en las distintas categorías:

Recursos Humanos. La cantidad y cualidad de los recursos humanos disponibles para apoyo a los factores de producción, así como su coste salarial.

Recursos Físicos. La abundancia, calidad, accesibilidad y coste de la tierra, yacimientos minerales, reservas medereras, fuentes de energía y otros recursos materiales de abastecimiento. Las condiciones climatológicas pueden considerarse una parte integrante de los recursos físicos de una región, así como su localización geográfica y su dimensión o tamaño.

Recursos de Conocimiento. El sistema de Ciencia y Tecnología regional, esto es, la disponibilidad y acceso a conocimientos científicos, técnicos, de mercado, acceso a innovaciones o transferencia de tecnologías.

Recursos de Capital. La cuantía, tipología y coste de capital disponible para financiar las actividades empresariales o de producción. La cuantía total de los recursos de capital de una región y las formas en que se aplican se ven afectadas, en principio, por la tasa nacional de ahorro y por la estructura de los mercados de capitales.

Infraestructuras. Tipo, calidad y coste para los usuarios de las infraestructuras. Aquí se incluirían sistemas de transporte, red de comunicaciones, asistencia sanitaria, así como dotación de viviendas e instituciones culturales y sociales.

Cada región por su parte obtiene **diferentes ventajas competitivas en función** de la tipología (calidad, cantidad, coste, etc.) de cada uno de los **factores de producción**. Un coste bajo de mano de obra, una red de transportes adecuada para el fácil acceso a los mercados, una localización estratégica, etc., son factores que pueden llevar a una región a competir con bajos costes, utilizando las economías de escala, favorecidas por los factores de competitividad.

Sin embargo, la ventaja competitiva que se deriva depende del *grado de eficacia y eficiencia*, así como del *nivel de coherencia estratégica*, de los diferentes factores. Por ejemplo, la consecución de ventajas competitivas basadas en la diferenciación y el valor añadido de los productos regionales puede ser incompatible con las estrategias de disminución de precios, como consecuencia de falta de definición de los factores de producción (bajo poder de negociación con los canales de distribución, bajo acceso a los recursos de capital, bajo grado de innovación, inadecuadas estructuras de soporte, etc.).

Según las tipologías regionales, existe una mayor o menor incidencia de los factores de competitividad. No obstante, existiría una primera jerarquía de factores que daría mayor prelación a unos que otros. Esta jerarquía se podría agrupar de la siguiente forma:

Factores Básicos de Competitividad. Infraestructuras, recursos naturales, clima, situación geográfica, mano de obra no especializada o semiespecializada y recursos ajenos a largo plazo.

Factores Avanzados de Competitividad. Infraestructuras modernas de comunicación digital de datos, recursos humanos altamente especializados, sistemas avanzados de transferencia de tecnología, etc.

Los factores básicos tienen una especial importancia en economías basadas en la agricultura. Sin embargo, las regiones más competitivas han desarrollado con mayor intensidad los factores avanzados, para la consecución de productos diferenciados o tecnologías de innovación propias.

Generalmente, los factores avanzados de competitividad se han construido sobre la base de los factores básicos escogiendo y desarrollando aquéllos que podrían suponer una fuente de ventajas competitivas en el tiempo. No obstante los factores avanzados requieren altas inversiones de capital y de esfuerzo humano, las cuales se desarrollan en el marco de estrategias de impulsión facilitadas por los gobiernos regionales en colaboración con las iniciativas privadas.

Analizamos a continuación las **Condiciones de la Demanda** como la **segunda fuerza** genérica de obtención de ventajas competitivas regionales. Se trata de analizar la composición de la demanda interna, esto es, cómo las empresas perciben, interpretan y responden a las necesidades de los compradores. Por el lado de la demanda, las ventajas competitivas se producen en sectores particulares por la presión que ejercen los compradores para mejorar la innovación empresarial y tecnológica.

A nivel local, en regiones de reducido tamaño, como La Rioja, la demanda interior se ha de interpretar como demanda generalmente nacional o, por lo menos, de carácter multirregional.

Existen tres características de la estructura de la demanda interior que son las claves para la obtención de ventajas competitivas claras:

La Segmentación de la Demanda. En términos generales todo sector tiene una demanda potencialmente segmentable (en función de la capacidad adquisitiva, por edad, por sexo, por grandes tipos de consumidores, etc.). Cuanta más amplia sea la segmentación real de un sector, mayor fragmentación puede existir de la oferta y, por tanto, mayor rivalidad competitiva.

Las estrategias empresariales basadas en una alta segmentación de sectores maduros, han de estructurarse sobre la base de las economías de escala. Sin embargo, las estrategias que se orientan a un segmento en particular pueden obtener mayores ventajas competitivas si pugnan por la mayor diferenciación posible, aún a costa de subcontratar parte de la cadena de valor de la empresa.

Una adecuada segmentación de la demanda implica también un mayor conocimiento sobre el mercado y sobre los grupos competidores que actúan sobre diferentes segmentos. No obstante, cuando las empresas, con posibilidades de desarrollar estrategias de diferenciación, no obtienen una masa crítica competitiva suficiente para operar de forma similar a sus competidores en los diferentes mercados geográficos y segmentos, suelen bajar los precios para acceder a los canales de distribu-

ción. Los efectos que se derivan de este hecho son el aumento del poder de negociación de los canales de distribución y la pérdida de recursos de reinversión en alto valor añadido.

Por tanto, el conocimiento de la segmentación y las implicaciones competitivas de la misma, puede focalizar más intensivamente los esfuerzos y los recursos de empresas que ven dificultades para acceder a mercados en donde se encuentran grupos estratégicos de empresas. Dicho conocimiento puede detectar la confusión derivada del hecho de competir en segmentos equivocados contra una competencia que actúa con diferentes criterios estratégicos.

El conocimiento de los Compradores. Cuánto mayor sea el nivel de conocimiento de los compradores sobre los productos ofertados mayor será el grado de mejoras que exijan. Esta interacción permite en algunos sectores que los compradores seleccionen adecuadamente lo que quieren comprar, desechando productos sustitutos que se aprovechan de la existencia de una marca genérica.

Para la obtención de ventajas competitivas basadas en estrategias de diferenciación, la selección es la pieza fundamental de respuesta del mercado. Debido a ello, muchas empresas han procedido a desarrollar campañas de información a los compradores para ayudarles a seleccionar adecuadamente y aumentar, de esta forma, los criterios de segmentación sobre el conocimiento y respuesta del mercado.

Las Necesidades Precursoras de la Demanda. Otro aspecto de la demanda, que puede proporcionar mayores ventajas competitivas, es el hecho de que los compradores locales sean precursores respecto al resto de compradores de otras regiones o países.

Esta exigencia obliga al sector a la innovación y al perfeccionamiento de sus productos, obteniendo fuentes de ventajas competitivas producidas por la presión del mercado para la generación de nuevos precursores de productos y servicios.

En resumen, la fuerza de las condiciones de la demanda opera decisivamente en la tipología de la oferta y de su agrupación. Sectores altamente fragmentados son globalmente fuertes y con una fuerte rivalidad interna, pero la demanda les obliga a concentrarse o perecer, por lo que marginalmente son poco rentables. Sectores altamente concentrados operan sobre mercados también altamente maduros, por lo que las empresas residuales tienden a desaparecer o a ser absorbidas.

La ***tercera fuerza*** que puede determinar las fuentes de ventajas competitivas regionales es la presencia de ***sectores conexos altamente competitivos***. La interacción entre proveedores y fabricantes puede ayudar a la obtención de estrategias de diferenciación o de posicionamiento en costes de un sector empresarial regional para su competitividad con el resto de sectores competitivos de otras regiones.

No obstante según las diferentes tipologías sectoriales en una región podría limitar las ventajas de todo un sector. Cuando los sectores productivos regionales se encuentran altamente fragmentados y han de acceder a canales de distribución con una alta concentración, el poder de negociación se pierde progresivamente. En estos

casos, los canales tienden a presionar a los fabricantes para reducir precios y controlar los inventarios. Este efecto directo entre fabricante y distribuidor influye indirectamente, pero de forma decisiva, a los sectores de apoyo (proveedores) y sectores conexos (servicios y equipamiento básico o especializado), produciéndose heterogeneidades estratégicas sectoriales que limitan la obtención de ventajas competitivas globales.

La presencia de sectores que de una forma u otra guardan relación con otros lleva frecuentemente al *nacimiento de nuevos sectores competitivos*.

Sectores conexos son aquellos en los que las empresas pueden coordinar o compartir actividades de la cadena de valor o aquéllos que abarcan productos que son complementarios (como ordenadores y software).

La presencia de un sector conexo altamente competitivo brinda información e intercambios técnicos, de la misma forma en que lo haría un proveedor afincado en la propia región. Por otra parte, los sectores conexos suelen compartir con frecuencia actividades y, a veces, favorecen alianzas formales que pueden acelerar o innovar las costumbres, recursos y conocimientos de sectores tradicionales.

Cuanta mayor interrelación exista con sectores conexos mayor será la competitividad global de un gran número de sectores. Lógicamente, este efecto se producirá cuanto mayor sea la competitividad de los sectores conexos, así como su capacidad de introducir innovaciones en los sectores tradicionales.

La *cuarta fuerza* determinante de la competitividad regional viene definida por las *empresas presentes en los sectores regionales*. Por estructura entendemos no solo la tipología de empresa sino cómo está gestionada, su cultura, sus relaciones con proveedores o distribuidores, etc.

La estructura de las empresas suele ser un buen indicador de la situación de su sector, y viceversa. En la mayor parte de los casos, el sector y su ciclo de vida determinan la estructura de las empresas que operan en él. Por ejemplo, en sectores altamente fragmentados, que compiten en mercados maduros, suelen predominar empresas de carácter familiar o medianas empresas con estrategias de supervivencia, debido a las bajas utilidades que se producen.

Aunque no existe una forma única de dirección empresarial, sí parece que cada uno de los sectores asumen su peculiar forma de trabajar, sea por aprendizaje o por trayectoria histórica. Esta circunstancia se suele producir más intensamente según la localización geográfica y la influencia de las otras fuerzas competitivas regionales.

La capacidad de adaptarse a cambios del entorno, la actitud hacia la asunción de riesgos, la determinación adecuada de las metas, son factores que, entre otros, ayudan a la consecución de ventajas competitivas. Ventajas que se diluyen si se difuminan la curva de aprendizaje de un sector, y las empresas competitivamente similares no obtienen los conocimientos para prosperar.

Estrategia y rivalidad competitiva. Existe una relación directa entre una enérgica rivalidad doméstica y la creación y mantenimiento de la ventaja competitiva de un sector. En todo organismo vivo, compuesto por la interacción de sus diferentes partes (el cuerpo biológico, las empresas, las regiones, las naciones, etc.) la agregación resulta competitiva, si su desagregación es a su vez competitiva. Cuanto *mayor nivel competitivo* tenga el último *grado de desagregación* (por ejemplo, mayor nivel especialización y preparación de los recursos humanos, mayor competitividad de las empresas, etc.), *mayor energía* tendrá el conjunto del organismo (la provincia, la región, la nación, etc.).

Este fenómeno natural de selección competitiva, aplicado a la actividad económica, se produce por la *rivalidad entre competidores locales o domésticos*, que se presionan entre sí para alcanzar mayores cotas de innovación. En consecuencia, los esfuerzos, que algunos gobiernos nacionales y regionales han realizado para seleccionar empresas competitivas en un mismo sector e impulsarlas en un contexto más global, han resultado en la mayoría de las ocasiones infructuosos.

La rivalidad doméstica es superior a la rivalidad externa cuando la mejora y la innovación, más que la eficacia estática, se reconocen como ingredientes esenciales de la ventaja competitiva en un sector. Esta rivalidad es beneficiosa porque produce presiones en orden a la innovación y porque el éxito de un rival doméstico indica a los demás los factores de progreso.

Las condiciones de la oferta y de la demanda son factores, como se ha expuesto, clave para la rivalidad competitiva regional. Sin embargo, las condiciones de los factores de apoyo, tal y como aquí se han definido, puede entorpecer o facilitar la competitividad, permitiendo un mayor acceso a los mercados, produciendo una mayor atracción de inversiones, especializando la actividad productiva, aumentando los recursos de conocimiento, etc.

El liderazgo competitivo de una empresa doméstica, derivado de la rivalidad endógena, permite aumentar la competitividad en mercados más globales (nacionales y europeo). Sin embargo, todo aumento del ámbito competitivo empresarial implica crecimiento.

Para que una empresa mantenga su cuota de mercado, suele aumentar sus activos en la misma proporción que aumenta su sector. Para una empresa doméstica, el aumento de su ámbito competitivo (por ejemplo, la integración de España en el Mercado Común) obliga al incremento de sus recursos en el tiempo, para ganar cuota más global. Si este esfuerzo no se encuentra apoyado por las fuerzas del Modelo de Diamante, este intento competitivo tendrá efectos negativos en la rivalidad doméstica.