

mesopartner

mesopartner documento de
trabajo
09 / 2005

**Benchmarking
Territorial
Competitivo**

Ulrich Harmes-Liedtke

www.mesopartner.com

Una versión preliminar de este documento fue elaborado para el “Proyecto Modernización y Decentralización“(PROMODE) de la Cooperación Técnica Alemana (GTZ) en Ecuador.
Agradezo a los colegas del por el soporte y el aprendizaje compartido.

© del autor

Ulrich Harmes-Liedtke, uhl@mesopartner.com

Buenos Aires 2005

mesopartner working papers son un producto de mesopartner, una empresa consultora especializada en desarrollo económico local. Por más información vea www.mesopartner.com

ISSN 1613-298X

Índice

1	Introducción	1
2	¿Qué es Benchmarking?	2
2.1	Orígenes y definición	2
2.2	Benchmarking participativo	4
2.3	Formas del Benchmarking	6
2.4	Proceso de Benchmarking	8
3	Benchmarking de la Competitividad Local o Regional	10
3.1	Competitividad territorial	10
3.2	Interesados y experiencias prácticas	12
3.2.1	Mejor Ciudad para los Negocios en América Latina	12
3.2.2	Fomento Económico y del Empleo de Döbeln	13
3.2.3	Harvard Cluster Mapping Project	14
3.2.4	Índice del Silicon Valley	15
3.2.5	Resumen	16
3.3	Referencias conceptuales	17
3.3.1	Diamante de Competitividad y Rankeos	17
3.3.2	Competitividad Sistémica	19
3.4	La Brújula de la Competitividad Territorial	23
4	Conclusiones	27

1 Introducción

La competitividad es un concepto y una realidad que se difunde de forma acelerada por todo el mundo. La lógica del mercado es un principio cada vez más extendido y afecta no solamente a todo tipo de empresas, sino también a los territorios, sean ciudades, regiones o naciones completas.

Con el auge de la competencia sigue el interés por conocer más profundamente sobre todo a los competidores líderes, y aprender de sus historias de éxito. ¿Cómo hicieron las PyME de los distritos industriales de Italia para mantenerse altamente competitivos? ¿Cuáles son las causas del liderazgo del Silicón Valley o de Bangalore en la informática? ¿Por qué la región vecina se posicionó como lugar turístico y otra región con los mismos recursos queda atrás? Todas estas preguntas animan a comparaciones más estructuradas y sistemáticas, lo que llamo en este trabajo practicar un Benchmarking Competitivo Territorial (BCT).

En este trabajo me interesa especialmente cómo las regiones económicamente atrasadas podrían beneficiarse del Benchmarking. Rosenfeld, un investigador de la relación entre competitividad y equidad regional, dice al respecto: “Las Regiones pobres y periféricas tienen un acceso limitado a prácticas de Benchmarking, de innovación y de mercados. Sin este acceso, las empresas están circunscritas a aprender dentro de sus fronteras regionales, y difícilmente tienen tiempo para lograr cualquier forma de posición competitiva” (Rosenfeld 2002, 10)¹. Esta afirmación se refiere a las regiones europeas menos favorecidas y es igualmente válida para los municipios y las regiones en los países en vías desarrollo.

En muchos países latinoamericanos la mayoría de los artesanos, productores o comerciantes carecen de conocimientos sobre las innovaciones y las nuevas tendencias del mercado donde se mueven. Muchas veces trabajan de una forma heredada de las generaciones anteriores, sin mucho cambio. Ésta manera de hacer economía se ve cada vez más cuestionada en vista de la globalización, que llega con la lógica de la competitividad a los lugares más aislados de todos los países. Actualmente, en los procesos de negociación de tratados de libre comercio, los empresarios y productores se ven especial-

¹ Traducción del inglés por el autor.

mente forzados a repensar su forma de actuar económicamente. Frente a esta situación quiero averiguar cómo el Benchmarking puede ayudarles a aprender de las buenas prácticas, tanto internacionales como de su alrededor.

Este estudio fue alentado por la demanda de varios agentes económicos locales de sistematizar la búsqueda de buenas prácticas, y de estimular el proceso de intercambio y aprendizaje en el Desarrollo Económico Territorial. Resumo en este documento algunas experiencias más derivadas de debates y talleres, añadiendo contenidos provenientes del estudio de la literatura especializada en Benchmarking y competitividad territorial, y se divide en tres partes:

1. Para facilitar el entendimiento del concepto defino y sintetizo ideas básicas sobre el Benchmarking.
2. Después aplico el Benchmarking al tema de la competitividad de los territorios, refiriéndome a experiencias prácticas y aportando algunas ideas conceptuales.
3. Finalmente resumo algunas ideas acerca de cómo se podría trabajar con el Benchmarking para fomentar la competitividad local y regional.

El objetivo de este informe es identificar una forma del Benchmarking territorial que responda a las necesidades de los agentes económicos locales y regionales. No pretende dar una respuesta definitiva, sino ser una herramienta para un debate entre todos los interesados. El autor del informe estaría satisfecho si este estudio sirviera como estímulo para los agentes económicos locales y otros interesados en el Desarrollo Económico Territorial.

2 ¿Qué es Benchmarking?

2.1 Orígenes y definición

La idea de Benchmarking es sencilla, significa admitir que alguien puede hacer algo mejor que uno y que uno puede tratar de alcanzarlo y superarlo. Intento explicar el concepto que, vale aclarar, no es estático sino dinámico y adaptable a diferentes necesidades. Se trata de un proceso que estimula cambios y mejoras en las organizaciones en base a información recopilada, midiendo así el desempeño, tanto propio como el de otros. Este proceso debe ser sistemático, formal y organizado para promover un conjunto de acciones en un orden particular, siendo una secuencia coherente y esperada

que cualquier miembro de la organización puede repetir. Es continuo porque tiene lugar en un período de tiempo más o menos extenso, para poder demostrar la dinamicidad de las estrategias o de sus resultantes. Permite diagnosticar, medir, comparar y evaluar entre otras cosas los servicios, procesos de trabajo, funciones, etc., facilitando el aprendizaje sobre uno mismo y los demás, enfocando el estudio de éstos últimos en cómo se prestan o realizan los servicios y no tanto en qué servicio se realiza o se presta.

¿Cómo se traduce Benchmarking al español?

El Benchmarking se define como el análisis que realiza una organización para comparar de forma sistemática sus propias actividades, procesos, operaciones y prácticas con las análogas de organizaciones reconocidas como líderes o excelentes en el sector, aunque sean competidoras.

No existe una sola palabra en español que traduzca literalmente el término Benchmarking, y la definición española empleada más a menudo es la de 'comparación de prácticas'. Se utiliza con mayor frecuencia Benchmarking tal cual, seguido por una frase explicativa en español.

En algunos medios de comunicación, al tratar de explicar al gran público el alcance y contenido de lo que este término encierra, se ha traducido con palabras españolas como copiar, imitar o emular, que parecen más aproximadas al significado concreto del vocablo inglés, aunque la palabra emular tiene en su contra el ser una palabra gastada por el uso en un ámbito cultural más propio de la religión y la moral.

Fuente:

<http://europa.eu.int/comm/translation/bulletins/puntoycoma/44/pyc445.htm>

Originalmente la expresión "Benchmark" proviene de la topografía. Es una marca que hacen los topógrafos en una roca o un poste de concreto, para comparar niveles. La expresión Benchmarking pasó al léxico de los negocios a comienzos de los ochenta, cuando la empresa Rank Xerox la utilizó para referirse a la comparación de una compañía con sus competidoras directas, o con compañías reconocidas como líderes en su industria. Luego su significado se amplió: La comparación iría más allá de la competencia local y de la industria, en busca de las mejores prácticas donde se encuentren.

Rank Xerox estudió las prácticas de una empresa de otro rubro, en concreto de L.L.Bean, líder en ropa de Outdoor, para mejorar su sistema de distribución, y reestableció su liderazgo en su mercado. Este ejemplo es importante, porque muestra la utilidad de la comparación con empresas de otros rubros.

Vale la pena profundizar el caso de Rank Xerox. ¿Qué adoptó y de qué empresas?: No hay un diseño estándar del proceso de Benchmarking que se

ajuste a todas las organizaciones. Lo más importante es que el diseño adoptado funcione dentro de la cultura actual de la organización y contribuya a generar una cultura de mejoramiento continuo.

Hoy en día el Benchmarking es una práctica que se extendió más allá de su origen empresarial, y se aplica a cualquier organización, institución o establecimiento que produzca resultados similares o no; buscando en su investigación la mejores prácticas comerciales para implementar en las áreas a mejorar.²

Las diferentes definiciones de Benchmarking comparten los siguientes elementos:

- Desarrollar ventajas competitivas.
- Estudiar las mejores prácticas en organizaciones de cualquier industria o país.
- Comparar el desempeño de una organización con el de otras, para obtener información que, adaptada de manera creativa, conduzca a mejorar su desempeño.

En resumen, Benchmarking es una herramienta para desarrollar ventajas competitivas en una organización, a partir de la adaptación creativa o innovadora de las mejores prácticas existentes.

2.2 Benchmarking participativo

El Benchmarking se aplica en los procesos de planificación participativa del desarrollo. Los proyectos de planificación basados en comunidades que utilizan Benchmarks e indicadores para medir el progreso de una forma participativa han crecido rápidamente en las últimas décadas. Estos proyectos se encuentran en muchos países del mundo en el nivel nacional, regional o local.

En términos generales, estos proyectos tienen cinco rasgos en común:

1. Intentan integrar objetivos económicos, sociales y ambientales en el marco de una visión integral del desarrollo.

² Una institución pionera para la aplicación del Benchmarking en la administración pública y en las instituciones de fomento del empleo local ha sido la Fundación Bertelsmann en Alemania (véase Bertelsmann 2001, 2003 y 2004).

2. Ponen un conjunto de Benchmarks y desarrollan los indicadores apropiados para monitorear el proceso para lograrlos.
3. Los indicadores y Benchmarks son iniciados, desarrollados y monitoreados en diferentes formas del proceso comunitario participativo, a veces abarcando toda la comunidad, a otras veces enfocados a un grupo específico de la población.
4. Normalmente son de largo plazo (es decir más de 5 años) y procesos interactivos.
5. Han establecido o van crear a lo largo del tiempo una relación con los procesos formales de gobernabilidad en su comunidad.

Para hacer Benchmarking participativo de forma exitosa, se requiere especial atención en relacionar los Benchmarks e indicadores de forma apropiada. En el proceso de desarrollar Benchmarks e indicadores relacionados pueden participar diferentes grupos de interés y funciones, desde representantes de asociaciones empresariales, gremios y cámaras de producción, asociaciones sociales de consumidores, grupos ambientales, hasta representantes del gobierno local, expertos o representantes del sector informal. Todos van a tener sus propios Benchmarks e indicadores para responder de forma más adecuada a las aspiraciones de cada grupo en particular. La clave en el proceso participativo de la elaboración de Benchmarks comunitarios es que los ciudadanos colaboran en la determinación y en el monitoreo de las metas para entender mejor y aprender sobre los recursos requeridos y las restricciones a enfrentar.

Los resultados de este proceso no deben ser solamente Benchmarks e indicadores como tales, sino una creciente actividad comunitaria (proyectos locales y estrategias, comités y reuniones de personas interesadas en el desarrollo sostenible; mejores estándares de gobernabilidad; creciente atención y entendimiento sobre las prioridades del gobierno y de la comunidad) y, a lo largo del tiempo, comunidades fortalecidas.

2.3 Formas del Benchmarking

Para entender las diferentes formas del Benchmarking sirve una simple tipología:



El Benchmarking interno se basa en el análisis de proceso y resultados dentro de una misma empresa, organización o territorio. En muchas empresas y organizaciones, operaciones semejantes se realizan en múltiples instalaciones, departamentos o divisiones. Esto es especialmente cierto en las multinacionales, que funcionan a nivel internacional. Por ésta razón, muchas empresas grandes inician sus actividades de Benchmarking comparando internamente sus prácticas. Aunque no es probable que se descubran las mejores prácticas de manera interna, identificar las mejores prácticas comerciales internas es, no obstante, un punto de partida excelente.

El argumento más poderoso para efectuar un Benchmarking interno es que, a pesar de que forman parte de la misma organización, las diferencias geográficas, de enfoque organizacional y de cultura casi siempre dan como resultado diferencias en los procesos laborales. Como consecuencia del descubrimiento de "innovaciones locales", muchas empresas han sido capaces de obtener una ventaja rápida al transferir dicha información a otras operaciones dentro de la propia empresa o organización. En este sentido un Gobierno Regional podría comparar los diferentes procesos y resultados al nivel municipal, o realizar un Benchmarking entre los diferentes departamentos de la administración regional misma.

El Benchmarking interno podría ser un buen punto de partida para una empresa u organización grande al iniciar el Benchmarking, pues permite hacer un ensayo previo del alcance de un estudio externo y establecer objetivos

de Benchmarking en términos realistas, aunque sencillos y concentrados. Si no se hace esto antes de visitar a otra empresa u organización, simplemente regresaremos con un lío de información y tendremos dificultades para adecuarla a lo que se hace internamente.

El Benchmarking externo se divide a su vez en dos tipos:

- Benchmarking Competitivo
- Benchmarking Funcional o Genérico

El Benchmarking competitivo se basa en el análisis y la comparación con la competencia. Es el más sencillo de entender debido a que se orienta hacia los productos, servicios y procesos de trabajo de los competidores directos. Los empleados saben que esta clase de información es valiosa porque están conscientes de que las prácticas de un competidor afectan a los clientes, potenciales o actuales, proveedores y observadores de la industria. La ventaja clave, cuando se lleva a cabo un proceso de Benchmarking entre sus competidores, es que ellos emplean tecnologías y procesos iguales o muy similares a los propios, y las lecciones que usted y un competidor aprenden mutuamente se transfieren, por lo general, con mucha facilidad.

El Benchmarking competitivo se enfrenta con las dificultades de compartir datos entre los competidores. Eso podría tener relevancia cuando se comparan las prácticas de diferentes puertos pesqueros de un país, o diferentes localizaciones con un perfil económico similar. Por otro lado hay que ver que la relación competitiva entre territorios regionales y locales es mucho menos acentuada que la que se da entre empresas competidoras directas.

En el Benchmarking funcional las organizaciones comparadas pueden o no ser competidores directos. El objeto del Benchmarking funcional es relevar la mejor práctica de una compañía reconocida como líder en un área específica. Con frecuencia se lo denomina genérico porque se dirige a funciones y procesos comunes para muchas empresas, sin importar el rubro al que pertenezcan, incluyendo la manufactura, ingeniería, recursos humanos, mercado, distribución, y facturación, para mencionar sólo a unos cuantos. Por la falta de una relación de competencia directa resulta más fácil de compartir datos en el Benchmarking genérico.

Otra distinción importante es entre el *Benchmarking de los procesos* y el del *rendimiento o desempeño*. Según el concepto inicial del Benchmarking se trata de una comparación de procesos empresariales críticos, naturalmente con la intención de mejorar los resultados. Pero el Benchmarking en el sector público está orientado sobre todo a los resultados o a los indicadores relacionados con el desempeño, y sirve así en primer lugar como compara-

ción de rendimientos. Escasamente se encuentra una comparación sistemática de procesos, y tampoco se practica el Benchmarking con sectores de otros rubros, como es usual en el sector empresarial. Eso es una deficiencia que debería modificarse de cara al futuro. (Bertelsmann 2001, 11.)

2.4 Proceso de Benchmarking

El Benchmarking se puede dividir en cinco fases principales:



1. Definición de objetivos

La definición de objetivos sirve para lograr claridad sobre los resultados esperados del Benchmarking, y contrastarlo con los recursos disponibles para este tipo de actividades. Los objetivos de un proceso de Benchmarking podrían ser múltiples, pero siempre deben orientarse a la mejora de la posición competitiva de la entidad investigada. Es importante definir los objetivos partiendo de las necesidades de los clientes y de los otros actores relevantes ("stakeholder"). Si se pretende organizar el Benchmarking de forma participativa cabe integrar los diferentes grupos importantes, incluso del nivel ejecutivo, ya en este momento. Además es conveniente crear un equipo técnico del Benchmarking, que cuente con el asesoramiento de un Facilitador experimentado y externo.

2. Diagnóstico interno

El diagnóstico interno consiste en la identificación de procesos claves de la empresa u organización. Cabe identificar aquellas áreas o procesos que se desea mejorar: competencias medulares de la organización, procesos centra-

les, o áreas críticas, de cuyo desempeño dependa la satisfacción de los clientes o usuarios. Para mantener el proyecto manejable es recomendable ser específico en la definición de objetivos, y dedicarse a unos pocos procesos clave, en vez de abarcar toda la realidad de la empresa u organización.

3. Comparación

El Benchmarking parte de una investigación para detectar las empresas u organizaciones que son conocidas en el área examinada y establecer así las mejores de su clase o representantes de las mejores prácticas. Cuando se busca a los Benchmarks adecuados hay tener en cuenta también la facilidad y los costos de acceso a la información disponible. Si se quiere visitar a empresas u organizaciones de excelencia podría ser más factible seleccionarlos en la vecindad que en países lejanos. Igualmente es importante mirar más allá del propio rubro, y buscar las mejores prácticas también en otros sectores.

El corazón del Benchmarking es la recolección y análisis de la información referida a prácticas cuya adopción puede mejorar el desempeño de la organización, en las áreas seleccionadas. Un equipo técnico será el responsable de planificar y ejecutar la evaluación comparativa del desempeño de la organización. La recolección de información no se reduce a visitar a otras organizaciones. Parte importante del trabajo de investigación consiste en la revisión de documentos, archivos y publicaciones, además de visitas, encuestas, entrevistas y reuniones. El análisis de los datos dependerá en cada caso, de su naturaleza y de las necesidades de la organización.

4. Definición de actividades

Una vez identificado las buenas prácticas cabe analizar por qué otros consiguen mejores resultados. A veces se considera que con el Benchmarking se trae o se roba información de modo poco criterioso. Por eso es preciso tener presente que las prácticas generalmente requieren una adaptación creativa al nuevo contexto. Además hay que tener en cuenta los recursos disponibles para los cambios requeridos.

5. Implementación

El equipo técnico elabora un plan de implementación para aplicar las mejores prácticas identificadas. Para disponer del apoyo de los otros stakeholders es importante comunicar las acciones definidas y los resultados esperados.

Toda la implementación tiene que ser monitoreada para medir los efectos y reajustar las medidas si es necesario.

El Benchmarking no debería ser visto como un ejercicio aislado. Para ser efectivo, debería ser una parte integral de un proceso de mejora continua para mantenerse al tanto de las mejores prácticas del momento. En consecuencia, el Benchmarking no es una secuencia cerrada, sino un proceso permanente de comunicación y aprendizaje.

3 Benchmarking de la Competitividad Local o Regional

3.1 Competitividad territorial

El Benchmarking nació como una metodología para que las empresas puedan posicionarse mejor en su entorno competitivo. Antes de aplicar el Benchmarking a entes territoriales cabe preguntarse si el concepto de competitividad es igualmente válido para entes territoriales, es decir, para países, regiones o ciudades.

En el caso de los países, Krugman (1994, 34) cuestiona esta analogía, porque según él los países no compiten entre ellos como lo hacen las empresas; al contrario, un país no competitivo nunca sale del negocio. Para Krugman el comercio internacional es un simple juego de suma cero. Por otro lado, Porter (1990), el inspirador del debate sobre la competitividad, insiste en que los países - él habla de "las naciones" - pueden desarrollar y mejorar su posición competitiva respecto a otros. Subraya la capacidad de los países de crear y sostener condiciones para que las empresas desarrollen ventajas competitivas específicas. A la vez se diferencia de una visión estática de la competencia que se basa en capital y trabajo a un costo bajo, y enfatiza los aspectos dinámicos, es decir, a la capacidad de innovación, cambio y mejora continua. En última instancia, la competitividad de una nación depende de cómo sus empresas logran altos niveles de productividad y cómo los mantienen a lo largo del tiempo. Si se toma productividad y competitividad como simples sinónimos, coincide incluso Krugman cuando dice que la habilidad de un país de mejorar los estándares de vida a lo largo de tiempo depende casi completamente de su capacidad de aumentar el rendimiento por trabajador (1990,9).

En los últimos años el debate sobre la competitividad se movió desde las ventajas competitivas nacionales a las de las regiones. Camagni (2002) - oponiéndose al razonamiento de Krugman - afirma que la globalización

económica afecta no solamente a las empresas, sino también a los territorios que se encuentran en una situación creciente de competencia uno con otro. De hecho, a diferencia de los países, ciudades y regiones compiten en un mercado internacional de productos y factores de producción, en base a un principio de ventaja absoluta, y no comparativa. No hay ningún mecanismo de mercado eficiente y automático que de a cada territorio algún rol en la división internacional de trabajo según su particularidad relativa. En consecuencia, territorios menos competitivos en accesibilidad interna o externa, calidad de sus factores humanos y ambientales o su capacidad de aprendizaje tienen el riesgo de ser excluidas o quedarse en declive. La competitividad de un lugar depende cada vez menos de su dotación de recursos, sino de la creatividad e innovación de los actores económicos locales para poner en valor el potencial existente.

La competencia entre territorios no produce siempre efectos positivos. Podemos distinguir dos formas de competencia de lugares:

1. Muy conocida es la concurrencia estática de precios, en que los gobernantes de territorios diferentes intentan atraer inversores a través de los impuestos y salarios más bajos, o con subvenciones más altas. Esta forma de competencia se caracteriza por ganadores y perdedores e impulsa muchas veces una carrera hacia el fondo que se materializa en la erosión de estándares laborales y ambientales. En el peor caso, ni produce una suma cero.
2. La alternativa es dinámica y parte de la idea del ganar-ganar. Partiendo de una específica dotación de factores y habilidades cada territorio busca desarrollar su ventaja competitiva, es decir, su unicidad. Este concepto de competitividad apunta a la especialización territorial que posibilita que diferentes territorios pueden cooperar en un contexto del desarrollo general.

En una situación en que diferentes territorios compiten por la instalación de una empresa o aspiran a ser sede de un gran evento, no se va encontrar las condiciones para cooperar en el Benchmarking. Cada aspirante va intentar espiar las condiciones del concurrente, sin dar ninguna información sobre sus propios planteamientos. Lo mismo va a pasar cuando dos caletas pesqueras trabajan en la misma zona marítima o tienen los mismos intermediarios. En estos casos, la comparación con los competidores puede lograr imitación, pero no va a ser suficiente para llegar a una verdadera ventaja competitiva.

Más fructífero es un Benchmarking entre territorios que no se encuentran en una situación de concurrencia tan directa. Como ya expliqué, puede ser muy

productivo estudiar buenas prácticas incluso de instituciones ajenas. Esta idea apunta al intercambio y al aprendizaje en comunidad, y es un instrumento para fomentar la competitividad de las regiones de forma cooperativa.

3.2 Interesados y experiencias prácticas

En una “era de indicadores de rendimiento y rankeos” (Kitson 2004, 997) el Benchmarking territorial está de moda, y es cada vez más común la comparación de regiones y ciudades en relación con su desarrollo económico. Hay varios grupos de personas interesadas en la comparación económico- territorial:

- Las *empresas* que buscan nuevas localizaciones de producción, investigación y venta. Para ellos es muy importante tener información detallada y precisa de nuevas ubicaciones.
- Las *personas* móviles buscando nuevos lugares de trabajo, estudio o para crear una nueva empresa.
- Los responsables del *marketing* de ciudades y regiones que quieren hacer su localidad atractiva para inversores, profesionales capacitados y turistas.
- Los *organismos nacionales*, supranacionales y las *agencias de cooperación internacional*, especialmente interesadas en el desarrollo de las regiones menos favorecidas.
- Los *investigadores* interesados en material empírico para estudiar los mecanismos de la competitividad territorial
- Los *medios de comunicación* que ven en los rankeos de lugares un producto atractivo.

Respondiendo a los intereses específicos de cada grupo hay metodologías diferentes de comparación de localidades. Dentro del conjunto amplio de las diferentes formas de Benchmarking y Ranqueo seleccioné algunos ejemplos para mostrar la diversidad en este campo.

3.2.1 Mejor Ciudad para los Negocios en América Latina

La revista AméricaEconomía publica anualmente una lista de ciudades relevantes para negocios latinoamericanos. Son consideradas las principales economías latinoamericanas.

RK 2004	Ciudad	País	PIB Ciudad US\$ Mill.	PIB per cápita ajustado por violencia & costo de vida	Competitividad telecomunicaciones	Costo de Vida (100 = Nueva York)
1	Santiago	Chi	34.606	9.463	Alta	50,5
2	Miami	EEUU	58.979	24.710	Media	83,7
3	São Paulo	Bra	75.001	5.457	Media	49,4
4	Monterrey	Mex	36.225	11.966	Media	67,5
5	Curitiba	Bra	13.000	7.255	Media	48,6
6	C. de México	Mex	178.529	9.300	Media	71,6
7	Guadalajara	Mex	26.792	8.036	Media	71,6
8	Brasília	Bra	12.356	9.135	-	48,6
9	Porto Alegre	Bra	14.974	6.040	-	48,6
10	Belo Horizonte	Bra	15.562	5.779	-	48,6

Fuente: <http://www.americaeconomia.com>

El modelo de análisis que se utiliza asume que las ciudades son objetos de inversión, lo cual las hace estar sujetas a decisiones que se estructuran en forma de beneficios y costos. El lugar que ocupa cada urbe en el ranking corresponde a la posición relativa entre estas variables dentro de la muestra de ciudades que se analiza. En una aproximación más realista a este valor y al fenómeno urbano, se ajusta el PIB per cápita por el costo de vida, con lo cual se nivelan las diferencias de poder de compra, también según la variable banda ancha y fibra óptica. En segundo lugar, se utiliza el estudio de Calidad de Vida realizado por una consultora, que a través de variables cualitativas y cuantitativas evalúa en 235 ciudades el ambiente social, político, económico y de negocios, entre otros. Por último, se incorpora la Imagen Urbana, resultado de la encuesta, realizada vía e-mail en más de 14 ciudades, a la comunidad de lectores de AméricaEconomía, donde 1.726 ejecutivos caracterizan las ciudades de acuerdo a su potencial de negocio.

3.2.2 Fomento Económico y del Empleo de Döbeln

La Comarca Döbeln de Sajonia/ Alemania lanzó a finales del año 2003 un proyecto de Benchmarking para elaborar una estrategia de empleo.³ Este proyecto se benefició del financiamiento de Fondo Social Europeo (FSE) que la reconoció como una medida innovadora para crear empleo, y su duración estaba prevista para dos años.

³ European Union 2003, 23.

El proyecto distingue cuatro fases:

1. Diagnóstico de la situación de la región
2. Definición de objetivos de desarrollo para la región
3. Diagnóstico de los procesos de la política de empleo de la región
4. Transferencia de buenas prácticas de otras regiones

Para la comparación se seleccionó a seis regiones alemanas y cuatro europeas con un perfil parecido (situación geográfica, densidad poblacional, grado de industrialización y estructura empresarial) al de la Comarca Döbeln. Otros criterios de selección fueron cambios bruscos en la trayectoria económica, desnivel de desarrollo con los alrededores (metropolitanos) y conocimiento personal de los responsables en las otras regiones.

En el marco del proyecto se organizaron varios encuentros de intercambio. Estas reuniones consistían en un intercambio de experiencias y buenas prácticas. Para los responsables de Döbeln las ventajas para todas las regiones participantes fueron el intercambio de experiencia, aprender del otro, aprender del mejor, identificar las ventajas competitivas propias, pero también las debilidades, adquirir ‘saber hacer’ para mejorar las metodologías aplicadas, optimizar redes existentes, crear nuevas redes y actualizar datos estadísticos.

3.2.3 Harvard Cluster Mapping Project

El Proyecto de Mapeo de Clusters⁴ está inspirado en las investigaciones de Porter (1990) sobre “Las Ventajas Competitivas de la Naciones”. Porter ubica los factores más influyentes de la competitividad en el nivel regional. Las economías regionales son especializadas, ya que cada región representa una mezcla diferente de clusters industriales. Clusters son un grupo geográficamente próximo de empresas interconectadas y de instituciones asociadas en un campo específico, incluyendo productores de productos, proveedores de servicios, universidades y asociaciones comerciales.

Para medir el desarrollo y la fuerza competitiva de las regiones, el equipo de Porter sistematizó todas las regiones de los Estados Unidos. Economías regionales fueron analizadas en diferentes niveles geográficos, incluyendo estados federados, áreas metropolitanas. Los datos son divididos en tres grandes categorías: desarrollo económico general, composición de la economía regional, y competitividad de clusters. Los datos pueden ser utilizados para

⁴ Fuente: http://data.isc.hbs.edu/isc/cmp_results.jsp?type=benchmark.

identificar los clusters más importantes en la economía de una región, comparar la posición de un cluster de una región con los de las otras, entender los conductores de los salarios relativos, el crecimiento del empleo y la formación de nuevas empresa en una región, y el desarrollo del registro de patentes en una región.

Para Porter la competitividad regional está estrechamente vinculada con la existencia de clusters. Denuncia como miope la actitud de grandes empresas de ubicar sus instalaciones donde encuentran el mayor ahorro de costos. En vez esto, los líderes empresariales deberían buscar localizaciones que reúnan recursos industriales específicos en un cluster (véase el Silicon Valley o el Valle Napa del Vino) que puede llevar a la ventaja competitiva. El Harvard Cluster Mapping Project tiene la función producir información empírica para apoyar este mensaje.

3.2.4 *Índice del Silicon Valley*

Desde el año 1996 se publica anualmente un índice para proveer información sobre el desarrollo económico del Silicon Valley.⁵ El índice sirve para fomentar la identidad regional, y brinda una base sólida para esfuerzos proactivos y coordinados para hacer del Silicon Valley un mejor lugar para vivir, trabajar y hacer negocios.

Responsable del Índice es Joint Venture, una organización sin ánimo de lucro, que provee información sobre economía y calidad de vida en la región. Joint Venture reúne nuevos y establecidos líderes de empresas, del mundo laboral, del gobierno local, de educación y de las ONG para crear una región con desarrollo sustentable y orientación hacia la competitividad en la economía global.

El foco del índice es claramente el análisis interno del Silicon Valley. Utilizando un conjunto de 37 indicadores regionales, el índice mide el avance para lograr las metas establecidas en el Plan Estratégico para 2010: “Un Marco Regional para Crecer Conjuntamente” (“A Regional Framework for Growing Together”). Las metas del Silicon Valley 2010 fueron desarrollados a través de los aportes de 2,000 residentes del Silicon Valley. Se distingue cuatro áreas principales:

1. Nuestra economía innovadora hace crecer a la productividad y ensancha la prosperidad

⁵ Fuente: <http://www.jointventure.org>.

2. Nuestra comunidad protege el medio ambiente natural y fomenta las condiciones de vida.
3. Nuestra sociedad conecta personas y oportunidades.
4. Nuestras entidades públicas y privadas desarrollan soluciones compartidas.

Cada año se presenta el índice en un evento para el gran público de la región. Además se difunden los resultados del índice a todo el mundo. Así el Índice de Silicon Valley es un instrumento importante del marketing regional.

3.2.5 *Resumen*

Los promotores de los diferentes ejemplos de comparación y de análisis de la economía regional son bien diferentes: una revista económica popular, una agencia de fomento de empleo regional, una universidad con renombre internacional y una organización local sin ánimo de lucro.

En el caso del Silicon Valley y de Döbeln las iniciativas nacen de la propia región. En el caso de Silicon Valley se elabora el índice con recursos privados, y en Döbeln, una región menos desarrollada, el proyecto del Benchmarking se beneficia de la Unión Europea, es decir, de un organismo supranacional. Otra diferencia es la mirada; cuando en Silicon Valley se analiza sobre todo los indicadores internos, haciendo comparaciones esporádicas con otras regiones o con el nivel nacional, Döbeln se centra en la comparación de otras regiones europeas. Parece que la región líder tiene menos necesidad de buscar mejores prácticas que la comarca alemana.

En el caso de Ranqueo de AméricaEconomía y del Harvard Cluster Mapping Project se trata de instituciones externas que comparan realidades económicas territoriales. El Ranqueo se orienta a una clientela específica, concretamente los lectores, que están interesados en invertir en una de las capitales latinas. La información de tales indicadores agregados es poco específica, y no brinda más que una orientación muy general. Para la publicidad de las mismas ciudades puede tener una cierta relevancia. Al contrario el Cluster Mapping Project abarca una información muy detallada, que permite identificar el perfil competitivo de las regiones estadounidenses. Las informaciones detalladas sobre salarios relativos, empleo y emprendimientos podría tener cierto valor para inversores, pero los principales beneficiarios del proyecto van ser los investigadores de la competitividad.

3.3 Referencias conceptuales

Si se quiere diseñar un sistema para el Benchmarking de territorios competitivos se encuentra el problema de que no existe un consenso científico sobre los factores de éxito del desarrollo territorial, ni mucho menos de indicadores para medir la competitividad de regiones y localidades.⁶ Por otro lado disponemos de algunos modelos conceptuales para analizar la competitividad territorial, y me limito en este documento a mencionar los instrumentos que aplicamos con mesopartner en nuestra consultoría en el Desarrollo Económico Territorial:

Sistemática de diferentes tipos de Benchmarking de territorios competitivos

	La iniciativa viene de una región en particular	La iniciativa viene de una institución externa
El Benchmarking funciona a través de un acuerdo de las regiones que participan	(1) (Ejemplo: Comarca Döbeln): Énfasis en el aprendizaje de otros	(3) (Ejemplo Harvard Cluster Mapping Project) Sirve al debate académico
No se requiere la participación de las regiones Benchmark	(2) (Ejemplo: Silicon Valley): orientación hacia la estratégica interna y útil para marketing regional	(4) (Ejemplo: Ranking revista AméricaEconomía): hay ganadores y perdedores

3.3.1 Diamante de Competitividad y Rankeos

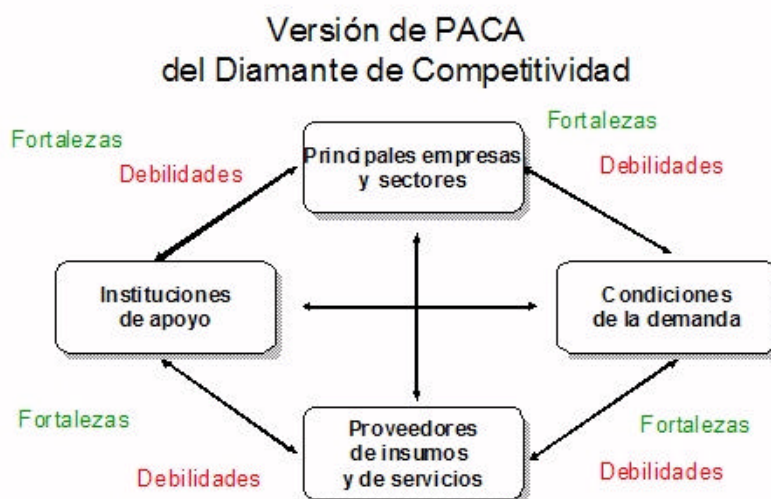
Uno de los instrumentos más difundidos para el diagnóstico de la competitividad territorial es el Diamante de Porter. Michael Porter desarrolló este esquema en el marco del su estudio sobre la Ventaja Competitiva de las Naciones, y lo aplicó después a otras realidades territoriales como las economías regionales o los clusters locales. Según este instrumento se distinguen cuatro elementos claves que explican las competitividades de un territorio:

1. Estrategia, estructura y rivalidad de las empresas.
2. Condiciones de los factores.
3. Industrias conexas e instituciones de apoyo
4. Condiciones de la demanda

⁶ Véase por ejemplo el debate en *Regional Studies*, Volume 38, Núm 9, December 2004, Special Issue: Regional Competitiveness.

Como factores adicionales influyentes sobre la competitividad menciona “el gobierno” y “el azar”.

Para facilitar el entendimiento de un grupo meta no economista trabajamos en nuestra labor de PACA con una versión simplificada del Diamante de la Competitividad:



Fuente: PACA Manual

Aquí las actividades del gobierno (local) están integradas en el ángulo de las instituciones de apoyo.

El Diamante de Porter inspiró también a los diseñadores de los Rankeos de la Competitividad de Países. Uno de estos “tableros de liga” se publica en el World Economic Forum (WEF) desde 1979.⁷ Este Global Competitiveness Report (GCR) comparó en su última edición la competitividad de 80 países del mundo. Los autores elogian su propio reporte como el “más autorizado y comprensible acercamiento a las fortalezas y debilidades comparadas de economías nacionales alrededor del mundo” (Cornelius y Schwab 2003). Ellos distinguen dos dimensiones de la competitividad: expectativas de crecimiento para los próximos 5 a 8 años, y competitividad empresarial, que se refiere al uso efectivo de los recursos disponibles de un país, basado en los cuatro elementos de la estructura del diamante de Porter. (Maelecki 2004, 1102)

⁷ http://www.weforum.org/pdf/Gcr/GCR_2003_2004/GCI_Chapter.pdf.

Desde 1989 el Internacional Institute for Management Development ha producido otro informe, el World Competitiveness Yearbook (WCY), que compara la competitividad de países del mundo. Ambos informes anuales incluyen datos duros y datos de encuestas con ejecutivos. El WCY analiza un gran número de 314 (!) indicadores agrupados en cuatro factores de competitividad: rendimiento económico, eficiencia gubernamental, eficiencia empresarial e infraestructura.

En la edición de 2003 se incluyeron por primera vez economías regionales – Baviera (Alemania), California (EE.UU.), Cataluña (España), Ile-de-France (Francia), Lombardía (Italia), Maharashtra (India)- de forma separada de las economías nacionales

Los autores mencionan los siguientes argumentos de por qué incluyeron regiones en su ranqueo:

- Las regiones promueven diferentes perfiles que naciones.
- Las regiones buscan una mayor independencia en la gestión de su competitividad
- Las regiones representan fuentes/bases de competitividad (“pockets of competitiveness”)

Las regiones aparecen en el mismo ranqueo con las naciones.

En resumen, parece que el Diamante de la Competitividad presta una cierta estructura para la comparación de territorios competitivos. Los dos ejemplos muestran también que los cuatro ángulos del Diamante por si mismos no fueron suficientes para el Benchmarking, pero inspiraron el diseño de indicadores más sofisticados. Aunque los rankeos de naciones y regiones se basan en una combinación de un gran número de factores y variables, me quedan ciertas dudas sobre el significado del resultado del ranqueo. “Si bien un ranqueo de todos los países refleja una combinación de factores o variables compuesto de cierta manera, su combinación no es lo mismo que competitividad sistémica” (Malecki 2004, 1103 sig.).

3.3.2 Competitividad Sistémica

Una propuesta del Benchmarking de Localidades basado en la *competitividad sistémica* se encuentra en el Manual PACA (Meyer-Stamer 2003a, 69ff.). El concepto de competitividad sistémica intenta captar los determinantes tanto políticos como económicos de un desarrollo con éxito. Se refiere a un patrón donde el estado y los actores sociales están creando deliberadamente las condiciones para un desarrollo industrial con éxito. El concepto

distingue entre cuatro niveles: El nivel micro de la empresa y las redes interempresariales, el nivel meso de políticas específicas e instituciones, el nivel macro de condiciones económicas genéricas, y el nivel meta de variables lentas como las estructuras socio-culturales, el orden básico y la orientación de la economía, y la capacidad de los actores sociales para elaborar estrategias. No se concibe como un programa pero intenta, al basarse en experiencias de éxito, dar una orientación tanto para el trabajo de investigación como para el de asesoría (Meyer-Stamer 2003b, 80ff.).⁸

El cuestionario de Benchmarking de Localidades fue inspirado por la investigación sobre la competitividad de la industria manufacturera en Suiza (Collins 1996). La idea central de este estudio fue que la adopción de buenas prácticas deriva en altos rendimientos (“performance”). El objetivo del estudio fue la creación de una base de Benchmarking para las empresas manufactureras en todo el mundo. Los estudios fueron altamente estructurados e investigaron seis áreas de práctica y rendimiento manufacturero en detalle, y evaluaron la interrelación entre ellos para plantas individuales. Las áreas abarcadas por el estudio fueron calidad, organización y cultura, ingeniería concurrente, logística, producción ajustada (“lean production”) y sistemas de producción. Los investigadores definieron para cada área preguntas claves (un total de 48 preguntas) integradas en un cuestionario. Este cuestionario sirvió para realizar entrevistas con los directivos de las empresas. En base a estas informaciones los investigadores elaboraron un estudio sobre las características específicas de empresas manufactureras exitosas.

La elaboración del cuestionario de Benchmarking de Localidades siguió de un procedimiento semejante. Se distinguió las áreas principales tomando los cuatro niveles de la competitividad sistémica. El autor identificó para cada área entre 4 a 10 características claves.

⁸ Traducción del autor.

Meta	Macro	Meso	Micro
Gobierno Empresariado Organizaciones Redes de políticas Visión, estrategia de desarrollo	Finanzas Burocracia Actitud del sector público frente a los emprendedores Corrupción	Políticas Evaluación Promoción de PyMEs Cámara de Comercio Asociaciones de empresarios Capacitación secundaria Educación superior Institutos tecnológicos Instituciones de desarrollo económico Coordinación	ISO 9000 Buenas prácticas Especialización Colaboración informal Colaboración formal

La selección de las características no fue explicada, pero se encuentran varios aspectos conocidos de la investigación sobre regiones y clusters exitosos. Llama la atención que el autor da mucha importancia al nivel meso (10 de 24 características) y menos a los aspectos meta, macro y micro de la competitividad local. A cada característica corresponden tres expresiones valorativas (alta, media y baja) y para diferenciar aún más, el entrevistado puede cuantificar con 5 puntos incluyendo los intermedios.

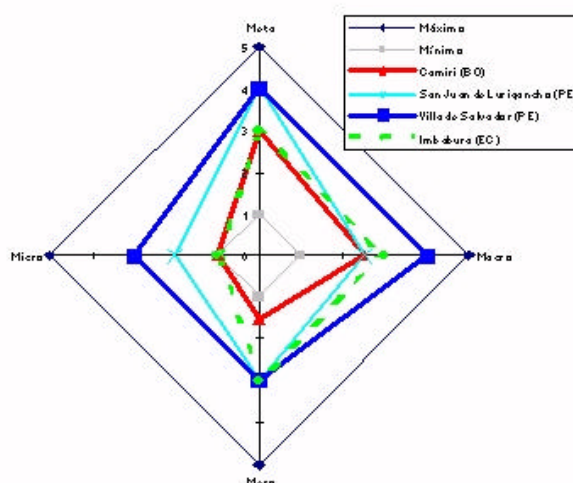
El propósito del cuestionario es didáctico y quiere ayudar a los practicantes de PACA de tener mayor comprensión de la competitividad sistémica del lugar que están investigando. Más específicamente, les provee con una lista de características que definen la diferencia entre las localidades con un rendimiento bajo y uno alto. Una localidad de alto rendimiento clasificaría con alto en la mayoría, si no son todas, las características.

Para el uso del cuestionario se prevén dos opciones:

- La primera es la de aplicarlo dentro del Equipo PACA. Esto se haría después de realizar el trabajo de campo (las entrevistas y los mini talleres) y que los miembros del Equipo PACA tengan un entendimiento de las fortalezas y debilidades de la localidad. Hablarían acerca de cada característica entre ellos y llegarían a un acuerdo acerca de una calificación para cada una.
- La segunda opción es la de aplicarlo con un grupo de actores interesados locales. Esto se debería hacer en una de las etapas finales del trabajo de campo para que los miembros del Equipo PACA puedan cuestionar los criterios de los actores locales interesados. Una opción es presentar una perspectiva dinámica, es decir, mirar la situación actual y la situación hace cinco o diez años atrás.

Mientras que la definición de las calificaciones de las características en los niveles meta y macro debería ser franca, quizás sería difícil llegar a un acuerdo sobre los factores de nivel meso y micro, dado que podría haber grandes diferencias de rendimiento entre instituciones meso y empresas. Si el grupo no puede llegar a un acuerdo acerca de una calificación debe proceder como sigue: Para las instituciones al nivel meso, deben definir una calificación para cada institución y luego calcular el promedio. Para las empresas se debe aplicar el método Pareto tal como se explica en las instrucciones para el mesocard.

Todavía no hay una base de datos para poder comparar los diferentes grados de competitividad sistémica entre regiones. Realizamos un primer experimento de comparación de regiones PACA en una capacitación en Camiri (Bolivia), donde participaron también expertos DEL de Ecuador y de Perú. Cada uno de los expertos llenó el cuestionario para una región de su país, y después sumamos los puntos según los cuatro niveles de la competitividad sistémica. El gráfico radial resume los resultados.



La riqueza de ésta forma del Benchmarking no se refleja tanto en los gráficos agregados, sino más bien en la comparación de los valores de las diferentes características. Supongo que se puede aprender de regiones con buenos resultados a partir de algunas de las preguntas. Por otro lado está comparación no da solamente pistas sobre dónde se podría encontrar mejores prácticas. Las buenas prácticas mismas requieren una investigación aparte, y después cabe también evaluar la transferibilidad a otras regiones.

Quedan algunas preguntas respecto al uso del cuestionario como instrumento del Benchmarking Territorial Competitivo:

1. Aunque este cuestionario se basa en el concepto de la competitividad sistémica, no ayuda a entender la dinámica sistémica entre los factores. No nos dice nada sobre la relación causa y efecto o de posibles “feedbacks”. Así, nos complica para identificar la implicancia sistémica de una buena valoración de una característica particular.
2. Para una comparación “objetiva” de diferentes territorios se necesita criterios uniformes. Especialmente la valoración con criterios cualitativos difiere mucho según la persona que evalúa. Además hay que tener en cuenta la temporalidad, siendo que la competitividad de una región está evolucionando continuamente.
3. La selección de los criterios del cuestionario recoge la experiencia del debate académico y la experiencia subjetiva del autor. En consecuencia no debemos tomar estos factores como dados, sino entenderlos más como un incentivo. Vamos a ver en el capítulo siguiente que los factores críticos de éxito son diferentes en cada caso particular.

A pesar de estas dudas me parece muy útil el cuestionario para la comparación entre diferentes territorios competitivos. El reto estaría en la creación de una base de datos que permitiera un verdadero Benchmarking interterritorial.

3.4 La Brújula de la Competitividad Territorial

Un procedimiento opuesto al anterior es la *Brújula de la Competitividad Territorial*. Cuando se busca con los enfoques de los Rankeos o del Cuestionario del Benchmarking de Localidades llegar a criterios uniformes para la comparación entre territorios, la Brújula de la Competitividad apunta a los factores críticos de éxito de una región específica. Con otras palabras, la *Brújula de la Competitividad* enfatiza las características propias o la unicidad de un territorio competitivo.

La Brújula de la Competitividad se inspira en el Cuadro de Mando Integral (“Balanced Scorecard”), un instrumento desarrollado por Norton y Kaplan (2004), economistas de Harvard, para traducir una estrategia en la acción. mesopartner aplica este instrumento al Desarrollo Económico Territorial.⁹

El punto de partida es la visión estratégica para el territorio que quieren realizar los agentes económicos territoriales con sus actividades para el Desa-

⁹ La denominación en inglés es „Compass of Local Competitiveness”. Véase <http://www.mesopartner.com/englisch/e-compass.html>.

rrollo Económico Regional o Local. Esta visión puede ser definida de forma muy general (p.ej. “Una región competitiva”) o ser más específica (“Ser una localidad líder en la crianza y exportación de la rana toro”). La claridad de la visión misma depende del proceso de aprendizaje ya realizado por parte de los agentes económicos locales, y así la mirada tiene que ser adaptada continuamente. *La Brújula de la Competitividad* ayuda a lograr la perspectiva estratégica, sin valorar su calidad.

La elaboración de la *Brújula de la Competitividad* se apoya en una mirada amplia para entender el sistema y mejorar la competitividad territorial. Siguiendo el esquema del CMI se distinguen cuatro perspectivas, con una pregunta guía para cada una:¹⁰

1. Perspectiva del aprendizaje: ¿Cómo mantenemos nuestra capacidad de cambiar y mejorar nuestra visión?
2. Perspectiva de los procesos internos del sistema: ¿Cuáles son los procesos que tenemos que dominar para satisfacer las necesidades de los clientes?”
3. Perspectiva de los recursos: “¿Cómo conseguimos los recursos necesarios para poder ejecutar nuestras actividades?”
4. Perspectiva de los clientes (y de los resultados): “¿Con qué satisfacemos las expectativas de nuestros clientes/usuarios para lograr nuestra visión?”

Las perspectivas del aprendizaje y de los procesos internos apuntan a aspectos intangibles, mientras que las perspectivas de los recursos y de los clientes se orientan a aspectos tangibles importantes para el avance del sistema. A la vez, las perspectivas se distinguen según su posibilidad de sufrir influencias de corto o largo plazo o bien la influencia de factores internos o externos al sistema. El conjunto ofrece una imagen completa de todo el sistema competitivo de una región.

¹⁰ El CMI para empresas tiene los objetivos financieros como metas finales. En la aplicación a una ciudad los autores del CMI se dieron cuenta de la necesidad de reagrupar las perspectivas: “Un consultor dijo finalmente: ‘La perspectiva financiera no está arriba. Vuestros clientes, los ciudadanos, tienen que estar encima de todo.’ Una vez que se reorganizó cuidadosamente el CMI, el equipo evolucionó rápidamente para elaborar un CMI para la ciudad. ‘El título de la perspectiva de los clientes recogió las cinco áreas focales poco reformulados....’ Kaplan (1999, traducido por el autor). Esto podría ser significativo también para un CMI de una región o localidad.

Partiendo de tales perspectivas se identifican los *factores críticos* para el éxito del sistema. Teniendo en cuenta cada una de las perspectivas, aumenta la probabilidad de identificar todos los factores importantes para el sistema. La identificación de los factores críticos del éxito económico se realiza a través de una serie de entrevistas y talleres con lluvias de ideas. Para entender la interrelación de los factores, las relaciones causa y efecto e incluso los aspectos sistémicos, se trabaja con diferentes mapeos o con la computadora de papel.¹¹ El resultado es un modelo explicativo de los determinantes y su interrelación para una región específica. A continuación se definen, para cada factor crítico de éxito, indicadores medibles, metas y acciones para lograrlas.

Cabe destacar que la Brújula de la Competitividad Local es siempre válida para un territorio concreto y, en consecuencia, cada territorio requiere la elaboración de su propia y única brújula. Por otro lado la investigación sobre regiones económicamente exitosas produjo una serie de factores de éxito generalizables. Por ejemplo, se supone que una mezcla de cooperación y competencia (“co-option”) apoya a un clima de innovación y permite a la vez el aprovechamiento de sinergias. Muchos de estos factores ya están recogidos en el Cuestionario del Benchmarking de Localidades. Así sería interesante evaluar la compatibilidad de los dos instrumentos para la elaboración de un sistema del Benchmarking Territorial Competitivo que parte de la realidad concreta de las regiones (Brújula de la Competitividad) y la integra en un sistema universal del Benchmarking.

En la literatura científica se hallan algunas referencias a las relaciones del Cuadro del Mando Integral con el Benchmarking.¹² En las publicaciones de los creadores del CMI se encuentra un cierto escepticismo respecto al Benchmarking:

Robert S. Kaplan pregunta a Larry D. Brady, director de una empresa grande que aplicó el CMI: “El Benchmarking se puso de moda en un gran número de empresas. ¿Se podría conectarlo con los indicadores del Cuadro de Mando Integral?” Brady contesta: “Desafortunadamente, el Benchmarking es una de esas ideas inicialmente buenas, que se convirtió en una manía. Cerca de 95% de las empresas que intentaron Benchmarking gastaron mucho dinero y recibieron poco de vuelta. Y la diferencia entre el Benchmarking y el CMI ayuda a enfatizar la diferencia entre indicadores del proceso (“process mesures”) y indicadores de resultados (“output”). Es mucho más

¹¹ Ya hay algunos trabajos que introducen herramientas del enfoque sistémico en el trabajo con el CMI (p.ej. Ballin 2003).

¹² Los estudios encontrados se refieren exclusivamente a empresas (vea Below 2003 y Bandow 2004).

fácil hacer Benchmark de un proceso que de un resultado. Con el CMI podemos pedir a cada director de una división que busque fuera de su organización y determine las propuestas que permitan lograr los objetivos de resultados a largo plazo (“output measures”). Tenemos que ser poco precisos en la especificación cuando un objetivo está a punto de ser conseguido. Creemos estimular un proceso de reflexión de como hacer cosas de una forma diferente para conseguir una meta en vez de como hacer cosas existentes mejor. La actividad de búsqueda externa de cómo otros han logrado estos adelantos claves se llama verificación de objetivos (“target verification”) y no Benchmarking. (Kaplan 1993, 15).¹³

Por otro lado, el mismo Kaplan reconoce la utilidad del Benchmarking de indicadores de una empresa con otras.¹⁴ La ventaja del CMI está en que parte de una visión estratégica y la traduce en factores críticos, indicadores claves, metas y acciones. El Benchmarking al contrario no tiene este vínculo con los objetivos estratégicos y queda así en el peligro de comparar factores que no son verdaderamente claves para el éxito.

Una vez elaborado un CMI puede ser muy útil el Benchmarking. Para poder comparar indicadores con otros, en nuestro caso, otras regiones pares y localidades líderes, se requiere una cierta uniformidad de la definición de indicadores de resultados (y no de los procesos). Cuando la región de comparación tenga un resultado mejor que la propia sería interesante averiguar las causas de esta diferencia. Probablemente la región de comparación (el Benchmark) tiene procesos más eficaces que la propia. Una vez detectada la mejor práctica cabe analizar si y cómo se podría aprovechar esta práctica para la propia organización. Así el Benchmarking de resultados/ rendimientos nos deriva al Benchmarking de procesos. Cabe recordar que no es siempre posible transferir una buena práctica de una organización a otra.

Así puede servir la Brújula de la Competitividad Local para identificar factores e indicadores claves para la competitividad de una región que sean comparables en el marco de un sistema de Benchmarking interregional. Para llegar a un mayor número de indicadores comparables es conveniente elaborar algún tipo de CMI genérico, que las distintas regiones adaptan a su propia realidad.

¹³ Traducción del autor.

¹⁴ “Los cinco indicadores de resultados de Apple fueron comparadas (“benchmarked”) con las organizaciones líderes (“best-in-class organizations”) (Kaplan 1993, 11).

4 Conclusiones

A la hora de elaborar un Benchmarking Territorial Competitivo hay que buscar un compromiso entre dos argumentos:

1. Una idea es que los actores de una región (de un país en vías de desarrollo) podrían aprender de regiones económicamente exitosas, las cuales están situadas, sobre todo, en los países desarrollados (p.ej. los distritos industriales italianos o el Silicon Valley). El Cuestionario del Benchmarking de Localidades parte de esta idea, aunque el enfoque de la competitividad sistémica es más amplio e incluye también una reflexión sobre las condiciones de los países en vías de desarrollo.
2. La otra argumentación apunta a la unicidad de cada proceso de desarrollo económico local. Cada sistema tiene su propia lógica, así lo que sirve para uno no es oportuno para otro. “Hay ciertas dudas sobre la utilidad de prácticas de Benchmarking con el objetivo de mejorar la competitividad regional: porque no hay un modelo ‘óptimo’ de desarrollo, es difícil copiar o imitar un modelo exitoso de otro lugar, y muchas veces nuevas trayectorias emergen en el espacio” (Boschman, 2004, 1001).¹⁵ La Brújula de la Competitividad Local es una respuesta instrumental para plantear estratégicamente, sin tener que compararse con otras regiones.

Más allá de las dos posiciones extremas veo una buena oportunidad de combinar los diferentes instrumentos de una forma inteligente para aprovechar las miradas internas y externas. La utilidad de la brújula está en poder detectar los factores claves de la competitividad para cada caso particular. Esto no excluye elaborar un Cuadro de Mando Integral genérico que recoge un conjunto de factores e indicadores típicos, que sean un aporte para la elaboración de una Brújula de la Competitividad Local concreta. La elaboración de un cuadro genérico debería alimentarse incluso de la sabiduría científica de conceptos como el diamante de la competitividad o de la competitividad sistémica.

El objetivo general de un Benchmarking Territorial Competitivo (BTC) podría ser el estímulo del aprendizaje inter-territorial para aumentar la competitividad de las provincias y las municipalidades y sus empresas, y aportar de esta manera a un aprovechamiento beneficioso de los tratados de libre comercio para el desarrollo integral y sustentable.

Objetivos específicos:

¹⁵ Traducción del autor.

- El análisis interno de la situación competitiva de cada provincia o municipalidad participante sirve para aclarar y mejorar la estrategia de desarrollo económico del territorio.
- La comparación con otros territorios facilita el entendimiento de la situación del desarrollo actual de cada territorio participante, y brinda orientación para posibles mejoras.
- El Benchmarking facilita el reconocimiento de buenas prácticas identificadas en otros territorios y su difusión en todo el Ecuador.
- El Benchmarking aumenta la transparencia sobre los resultados y la gestión del desarrollo económico en los territorios, y sirve así como un estímulo para los responsables de lograr buenos resultados.
- Un sistema de Benchmarking es de utilidad para las organizaciones nacionales y para la cooperación internacional, al obtener indicadores claros sobre dónde están los mayores impactos de las políticas de fomento de la competitividad territorial.

A la hora de lanzar una iniciativa del Benchmarking los actores pueden elegir entre varias opciones metodológicas:

- La identificación de *buenas prácticas*. Allí cabía distinguir entre los indicadores de resultados y los de procesos. La comparación de los primeros nos ayuda a identificar las buenas prácticas en los procesos. La transferencia del saber de las mejores prácticas produce las verdaderas innovaciones y los avances reales.
- Una forma muy simple de aprender de otras experiencias son las *pasantías*. Muchas veces se conocen así historias exitosas de las regiones o de los países vecinos. Cuando no se trata de competidores directos, el intercambio de experiencias es a menudo de interés mutuo. A la vez podría ser interesante visitar los verdaderos líderes mundiales y conocer sus experiencias de forma directa.
- Para instituciones del nivel nacional o internacional podría ser atractivo convocar a *concursos* de municipios o regiones competitivos. Este marco podría combinar las ideas de la competencia y de la cooperación (“co-option”) para estimular a los territorios a esforzarse en el campo del desarrollo económico. Existe la posibilidad de combinar estos concursos con la distribución de fondos públicos.
- Igualmente los *Rankeos* podrían animar la competencia entre los territorios competitivos y facilitar la divulgación de buenas prácticas. Un buen

posicionamiento en un Ranqueo podría servir a una ciudad o una región para hacerse atractiva para inversores, emprendedores o personal capacitado. Si se trabaja con Ranqueos específicos, por ejemplo, en el turismo, podría ser incluso un factor de atracción para los clientes, en este caso para el turista.

La selección del instrumento depende siempre de los intereses de los gestores de una iniciativa de desarrollo económico territorial, y por supuesto, de los recursos disponibles para este tema. Es recomendable comenzar el Benchmarking de una forma simple y modesta que se pueda mantener a lo largo de un tiempo de varios años. Porque el rendimiento del Benchmarking depende de la continuidad del proceso.

1. LITERATURA

- Ballin, Dieter: Von der Balanced Scorecard zur computerunterstützten Entscheidungsoptimierung, SEM Radar 02/2003, [Del Cuadro de Mando Integral a decisiones óptimas con el apoyo de la computadora), <http://www.vernetz-denken.de>, 2003
- Bandow, Gerhard: Balanced Scorecard und Benchmarking in der Instandhaltung, Fraunhofer Institut für Materialfluss und Logistik, 10/2004, [http://www.competence-si-te.de/instandhaltung.nsf/3B259F145C053BE0C1256F310037B1D5/\\$File/bandow_scorecard.pdf](http://www.competence-si-te.de/instandhaltung.nsf/3B259F145C053BE0C1256F310037B1D5/$File/bandow_scorecard.pdf)
- Below, Christine von: Die Wertschöpfung der IT transparent machen – Siemens Building Technology Landis & Staefa Division, en: Bernhard, M.G./ Hoffschroer, S. (Ed.), Balanced Scorecard, 2003, www.symposion.de/bsc/bsc_12.htm
- Bertelsmann Foundation/ Heinz Nixdorf Foundation: International Benchmarking Study “IT in School Regions“, 2003
- Bertelsmann Stiftung, Hans-Böckler-Stiftung, Verband für kommunales Management KGSt (Hrsg.): Benchmarking in der lokalen Beschäftigungsförderung. Recherche und Assessment bestehender Benchmarking-Ansätze, Gütersloh 2001
- Boschma, Ron A.: Competitiveness of Regions from an Evolutionary Perspective, Regional Studies, Vol. 38.9, pp. 1001 – 1014, December 2004
- Camagni, R.: On the concept of territorial competitiveness – sound or misleading?, Urban Studies 39, 2395-2411, 2002
- Camp, Robert: Benchmarking: La búsqueda de las mejores Prácticas de la industria que conducen a un desempeño excelente". Panorama Editorial, México, 1997
- Colins, Robert/ Cordón, Carlos/ Julien, Denyse: Lessons from the ‘Made in Switzerland’ Study: What Makes a World-class Manufacturer?. European Management Journal, Vol 14, No 6, December 1996
- Erickcek, George A./ Watts, Brad R.: Rural Michigan Benchmarking, Report, <http://www.upjohninst.org/regional/ruralbenchmark/start.php> An Economic Development Benchmarking System for Rural Michigan
- European Union: Third Annual Report on the implementation of innovative measures under Article 6 of the European Social Fund Regulation, Presented to the ESF Committee on 5 December 2003, http://www.socialdialogue.net/docs/projects/Article6_report_2003_en.pdf
- Gesellschaft für Technische Zusammenarbeit (GTZ), Systemische und beschäftigungsorientierte Ansätze der Wirtschaftsreform und Aufbau der Marktwirtschaft, http://www.wiram.de/toolkit/hexagon/hexa_mue_benchmarking.htm
- Huggins, Robert: Creating a UK Competitiveness Index: Regional and Local Benchmarking, Regional Studies, Vol. 37.1, pp. 89–96, 2003
- Informationszentrum Benchmarking (IZB): Grundlagen des Benchmarking, Berlín 2002
- Kaplan, Robert S. / Norton, David P.: Focusing Your Organisation on Strategy – with the Balanced Scorecard, Harvard Business Review, Collection of articles, 2nd Edition, 2004
- Kaplan, Robert S./ Norton, David P.: Putting the Balanced Scorecard to Work, Harvard Business Review, September-October 1993

- Kaplan, Robert S.: City of Charlotte, Harvard Business School, Rev. Feb. 5/1.999, 1999
- Kitson, Michael/ Martin, Ron/ Tyler, Peter: Regional Competitiveness: An Elusive yet Key Concept?, *Regional Studies*, Vol. 38.9, pp. 991-999, Diciembre 2004
- Kotler, P./ Haider, D.R./ Rein, I: *Marketing Places: Attracting Investment, Industry, and Tourism to Cities, States, and Nations*, New York 1993.
- Krugman, P. Competitiveness: a dangerous obsession, *Foreign Affairs* 73, pp. 24-44, 1994
- Landratsamt Döbeln: *Benchmarking Regionale Wirtschafts- und Beschäftigungsförderung*, 2003
- Lennihan, Michelle: Cluster mapping – a valuable tool for policymaking?, Junio 2003
http://www.ebst.dk/download/pdf/cluster_lennihan.pdf
- Malecki, Edward J.: Jockeying for Position: What It Means and Why It Matters to Regional Development Policy When Places Compete, *Regional Studies*, Vol. 38.9, pp. 1101-1120, Diciembre 2004
- Meyer-Stamer, Jörg 2003a: *Manual de Cómo Realizar PACA, Versión 4*, Enero 2003
- Meyer-Stamer, Jörg 2003b: *Manual de Conceptos PACA, Versión 4*, Enero 2003
- Molina, Maria José: *PACA Ecaluation Ecuador, Final Report*, De Haya, Noviembre 2004
- Murgueytio, José: *Guía para evaluar proyectos PACA, documento elaborado en el marco del programa GTZ-PROMODE, Quito/ Ecuador, 2005*
- Organisation for Economic Co-operation and Development (OCDE): *Territorial Indicators and Benchmarking for Territorial Competitiveness Policies. The cases of Australia and Italy*, Paris 2003
- Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD): *Best Practices in Local Development*, 1999,
http://europa.eu.int/comm/regional_policy/innovation/innovating/pacts/pdf/leed_en.pdf
- Porter, M.E. *The Competitive Advantage of Nations*, New York, 1990. (en español *Ventaja Competitiva de las Naciones*).
- Porter, Michael. E.: *The Economic Performance of Regions: Regional Studies*, Vol. 37.6&7, pp. 549-578, August/October 2003
- Rabenau, Burkhard von, *Planificación del Desarrollo Económico Regional al Nivel Provincial, Estudio para Deutsche Gesellschaft fuer Technische Zusammenarbeit (GTZ)*, Quito, Ecuador, Mayo de 2004
- Rosenfeld, Stuart A.: *Creating Smart Systems. A guide to cluster strategies in less favoured regions. European Union-Regional Innovation Strategies*, North Carolina, 2002

mesopartner es una firma consultora especializada en desarrollo local y regional. Fue fundada en Diciembre del 2002 y registrada en Abril del 2003 por el Dr. Ulrich Harmes-Liedtke, el Dr. Jörg Meyer-Stamer y Christian Schoen.

Actualmente, PACA es el principal producto de mesopartner. Ésta es una metodología para dar el golpe inicial o reenfocar iniciativas de desarrollo económico local, desarrollada por Jörg Meyer-Stamer. PACA se ha aplicado exitosamente en numerosos países en desarrollo y en países en transformación. Los principales objetivos de mesopartner son:

- desarrollar PACA, en particular, en términos de formatos específicos para la implementación y el seguimiento, los cuales alimentarán la Gestión Participativa del Desarrollo Económico Local,
- entrenar a expertos PACA en varios países,
- desarrollar instrumentos PACA más específicos, por ejemplo para análisis de clusters, análisis de cadenas de valor y análisis de obstáculos a la actividad empresarial creados por el gobierno.

Otros productos de mesopartner son:

- La Evaluación Rápida de Sistemas Locales para la Innovación (RALIS) - un diagnóstico rápido de una localidad, concentrado especialmente en cuestiones de tecnología e innovación.
- GENESIS© - una metodología utilizada para realizar un ejercicio participativo rápido orientado a formular una estrategia de desarrollo económico local o regional. GENESIS se puede usar para realizar un ejercicio de Prospectiva Regional.
- La Brújula para la Competitividad Local (COMPASS) - una herramienta basada en el Cuadro de Mando Integral para la medición del rendimiento y la gestión estratégica de iniciativas de desarrollo territorial.

Usted encontrará mayor información en nuestro website, www.mesopartner.com