

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS  
ESCUELA DE ECONOMÍA



COMPETITIVIDAD EN EL SECTOR TEXTIL SALVADOREÑO, PERÍODO 1990 – 2014.

TRABAJO DE INVESTIGACION PRESENTADO POR:

ANDINO GARCIA, ALEJANDRA IVETTE

SÁNCHEZ BURGOS, JOSUÉ EMANUEL

PARA OPTAR AL GRADO DE:

LICENCIADO EN ECONOMÍA

CIUDAD UNIVERSITARIA, AGOSTO 2018

SAN SALVADOR

EL SALVADOR

CENTROÁMERICA

## **AUTORIDADES UNIVERSITARIAS**

Rector: MSc. Roger Armando Arias Alvarado  
Secretario General: Lic. Cristóbal Hernán Ríos Benítez

## **FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS**

Decano de la Facultad de Ciencias Económicas: Lic. Nixon Rogelio Hernández Vázquez  
Secretaria de la Facultad de Ciencias Económicas: Licda. Vilma Marisol Mejía Trujillo  
Directora de la Escuela de Economía: Lic. Celina Amaya de Calderón  
Coordinador General del Proceso de Graduación: Lic. Mauricio Ernesto Magaña Menéndez  
Coordinador de Seminario de Graduación: MSc. Erick Francisco Castillo Rivas  
Docente Asesor: Lic. Pedro Antonio Salguero Duarte  
Jurador Examinador: MSc. Erick Francisco Castillo Rivas  
Lic. Pedro Antonio Salguero Duarte  
Lic. Walter Neftalí Escobar Carranza.

San Salvador, El Salvador, Centroamérica, agosto del 2018

## TABLA DE CONTENIDO

AGRADECIMIENTOS.....	i
RESUMEN EJECUTIVO.....	ii
INTRODUCCIÓN.....	iv
CAPÍTULO I: MARCO TEÓRICO CONCEPTUAL.....	1
GENERALIDADES.....	1
1.1.    Orígenes de la Competitividad. ....	1
1.2.    Enfoques y dimensiones de la Competitividad.....	3
1.2.1.    Nivel de empresa .....	3
1.2.2.    Nivel de Industria .....	4
1.2.3.    Nivel de país .....	4
1.2.4.    Nivel de región .....	4
1.3.    Etapas del Desarrollo Competitivo .....	5
1.3.1.    La dotación de factores como impulsores de la Economía .....	6
1.3.2.    La inversión como impulsora de la Economía .....	6
1.3.3.    La innovación como impulsora de la Economía .....	7
1.3.4.    La Riqueza como impulsora de la tecnología.....	8
1.4.    Enfoques de la Competitividad.....	9
1.4.1.    Competitividad Estructural.....	9
1.4.2.    Competitividad Sistémica.....	11
1.4.3.    Ventajas Competitivas de Michael Porter. ....	21
1.5.    Competitividad desde el Comercio Internacional.....	39
CAPÍTULO II: LA INDUSTRIA MANUFACTURERA Y EL SECTOR TEXTIL EN EL SALVADOR .....	41
2.1.    Antecedentes .....	41
2.1.1.    La Industria Manufacturera .....	41
2.1.2.    El Sector Textil.....	42
2.2.    Estructura de la Industria Manufacturera.....	44
2.3.    Políticas Macroeconómicas relacionadas con la Industria Manufacturera .....	45
2.3.1.    Política de Inversiones.....	46
2.3.2.    Políticas Sectoriales .....	48

2.3.3.	Políticas Industriales.....	50
2.4.	Importancia de La Industria Manufacturera y El Sector Textil.....	51
2.4.1.	Industria Manufacturera.....	51
2.4.2	Sector Textil.....	54
2.4.3	Las Maquilas y Zonas Francas.....	63
<b>CAPÍTULO III: COMPETITIVIDAD EN EL SECTOR TEXTIL SALVADOREÑO,</b>		
<b>PERÍODO 1990 – 2014.....</b>		<b>68</b>
3.1.	Productividad.....	69
3.1.1.	El sector textil en el comercio internacional.....	70
3.1.2.	Índice de Ventaja Comparativa Revelada.....	75
3.1.3.	Caso de estudio I: Clúster del Sector Textil y de Confección de El Salvador. .....	79
3.2.	Costos de producción.....	84
3.2.1.	Determinantes.....	86
3.2.2.	Caso de estudio II: Hanesbrands.....	94
3.3.	Innovación tecnológica e Inversión en Investigación y Desarrollo.....	101
3.3.1.	Investigación y Desarrollo.....	101
3.3.2.	Innovación tecnológica y gestión de calidad.....	110
<b>CAPITULO IV: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....</b>		<b>119</b>
4.1.	Conclusiones.....	119
4.2.	Recomendaciones.....	126
Bibliografía.....		129
ANEXOS.....		134

## Índice de tablas

Tabla 1:	Definiciones de Competitividad.....	2
Tabla 2.1.	El Salvador: La Estructura de la Industria Manufactura.....	44
Tabla 2.2.	El Salvador: Matriz de políticas y medidas adoptadas durante 1990-1999.....	45
Tabla 2.3.	El Salvador: Marco legal relacionado con la promoción de inversiones en la Industria Manufacturera.....	47
Tabla 2.4.	El Salvador: Ejes estratégicos y acciones de la política de inversión, año 2011.....	49

Tabla 2.5. El Salvador: Empleos generados en las actividades relacionadas a la fabricación de hilos, tejidos, artículos textiles y prendas confeccionadas.....	60
Tabla 2.6. El Salvador: Top 10 de empresas exportadoras del Sector Textil, 2013.....	62
Tabla 2.7. El Salvador: Principales destinos de exportación del Sector Textil. 2013 y 2014. (En Mill. US\$) .....	62
Tabla 2.8. El Salvador: Ubicación de las zonas francas, año 2018. ....	65
Tabla 3.1. El Salvador: Índice Vij, período 1994 - 2014 .....	76
Tabla 3.2. El Salvador: Salario mínimo de la Industria, Maquila y Confección, Sector Agropecuario y Comercio, período 2007 – 2016. (En US\$).....	88
Tabla 3.3. El Salvador: Salario mínimo y salario promedio del Sector Textil, Período 2007 – 2016. (En US\$).....	89
Tabla 3.4. El Salvador: Estructura de Costos del Sector Textil, año 2005.....	90
Tabla 3.5. El Salvador: Cantidad de empresas que poseen un departamento formal de Investigación y Desarrollo.....	103
Tabla 3.6. El Salvador: Cantidad y proporción de Empresas Innovadoras y No Innovadoras, por Sector de Actividad Económica que expresaron haber realizado actividades de I+D. ....	104
Tabla 3.7. El Salvador: Inversión realizada en Actividades de Investigación y Desarrollo interna y externa, por sector económico. (En US\$).....	105
Tabla 3.8. El Salvador: Número de empresas innovadoras por sector económico y participación relativa de innovadoras, año 2013.....	112
Tabla 3.9. El Salvador: Número y porcentaje de Empresas Innovadoras por Sector que utilizan Marcas, Patentes y Modelos de Utilidad como medio de Protección Formal de Propiedad Intelectual.....	112
Tabla 3.10. El Salvador: Montos de Inversión, en la realización de Actividades Innovadoras por rubro, años 2010 y 2012. (En US\$) .....	113

## Índice de gráficos

Gráfico 2.1. El Salvador: Ramas más productivas del PIB, período 1990 – 2016 (En % del PIB). .	42
Gráfico 2.2. El Salvador: Comportamiento de los más productivos de la Industria Manufacturera, período 1990 -2016 (En % del PIB).....	43
Gráfico 2.3. El Salvador: Crecimiento de la Industria Manufacturera y el PIB real, período 1991-2012 (precios constantes de 1990 en %). ....	52

Gráfico 2.4. El Salvador: Índice de personas ocupadas en la Industria Manufacturera, período 1994-2012.....	54
Gráfico 2.5. El Salvador: Tasa de crecimiento del Sector Textil, período de 1990 al 2014 (En %). 55	
Gráfico 2.6. El Salvador: Localización de las empresas del Sector Textil por departamento, 2011. (En %)	56
Gráfico 2.7. El Salvador: Maquinaria y empleo del Sector Textil por región geográfica, año 2004.57	
Gráfico 2.8. El Salvador: Empleo generado por el Sector Textil, período 1999-2003. ....	58
Gráfico 2.9. El Salvador: Empleo generado por El Sector Textil, período 2007-2012.....	59
Gráfico 2.10. El Salvador: Participación del Sector Textil en las exportaciones de la Industria Manufacturera, período 1994 – 2014 (En %).	61
Gráfico 2.11: El Salvador: Exportaciones de las maquilas, período 1991-2015, (En % las exportaciones totales).	67
Gráfico 3.1. El Salvador: Participación de en las exportaciones de textiles mundiales, período 1994 – 2014 (En %).	70
Gráfico 3.2. El Salvador: Participación de en las exportaciones de textiles mundiales, período 1994 - 2014 (En %).	71
Gráfico 3.3. El Salvador: Exportaciones totales por productos, período 2005 – 2016 (En %).	72
Gráfico 3.4. El Salvador: Composición de las exportaciones totales por sectores, período 1990 – 2015 (En %).	74
Gráfico 3.5. El Salvador: Índice Vij del Sector Textil, período 1994 – 2014. ....	78
Gráfico 3.6. El Salvador: Crecimiento de las exportaciones de textiles, período 1995 – 2014 (En %).	82
Gráfico 3.7. El Salvador: Participación del Sector Textil en las exportaciones totales, período 1994 - 2016 (En %).	83
Gráfico 3.8. El Salvador: Empleo promedio del Sector Textil, período 2007 – 2016. ....	87
Gráfico 3.9. El Salvador: Índice de Desempeño Logístico: Facilidad para coordinar embarques a precios competitivos, período 2007 – 2016.....	91
Gráfico 3.10. El Salvador: Índice de Desempeño Logístico: Calidad de la infraestructura con el comercio y el transporte, período 2007-2016.....	93
Gráfico 3.11. El Salvador: Exportaciones de HBI y exportaciones totales, período 2015 - 2017 (En Mill. US\$).	95
Gráfico 3.12. El Salvador: Participación de HBI en exportaciones totales, período 2015 – 2017 En (%).....	96
Gráfico 3.13. El Salvador: Gasto en I+D, período 2007-2015 (En % del PIB). ....	103

Gráfico 3.14. El Salvador: Crédito otorgado al Sector Textil, período 2005 – 2016 (En Mill. US\$).	106
Gráfico 3.15. El Salvador: Exportaciones de productos de alta tecnología, período 1994 – 2016 (En % de las exportaciones de productos manufacturados).....	107
Gráfico 3.16. El Salvador: Calidad de infraestructura portuaria, período 2007 – 2017.....	115
Gráfico 3.17. El Salvador: Índice de Desempeño Logístico: Competitividad y calidad de los servicios logísticos, período 2007-2016.....	116
Gráfico 3.18. El Salvador: Tasa de alfabetización de adultos mayores de 15 años, período 2006-2015 (En %). .....	117

## Índice de Anexos

Anexo 1. El Salvador: Datos utilizados para el cálculo del índice Ventajas Comparativas Reveladas. Período 1990 – 2014. (En Mill. US\$)	
Anexo 2. El Salvador: Salario mínimo, sector textil salvadoreño, período 2007 – 2016. (En US\$)	
Anexo 3. El Salvador: Salarios mínimos por sector. período 2007 – 2016. (En US\$)	
Anexo 4. El Salvador: Índice de Ventaja Comparativa revelada, modalidad Sij, período 1993- 2016	
Anexo 5. El Salvador: Índice de Ventaja Comparativa revelada, modalidad Nxij, período 1993- 2016	
Anexo 6. El Salvador: Índice de Ventaja Comparativa revelada, modalidad Vij, período 1993 - 2016	
Anexo 7. El Salvador: Ramas más productivas del PIB, Período 1990 - 2016 (En % del PIB)	
Anexo 8: Siglas	

## **AGRADECIMIENTOS**

Agradezco primeramente a Dios y a mi Morenita del Tepeyac por haberme acompañado y guiado a lo largo de este proceso y culminación de mi carrera universitaria.

Le doy gracias a mis padres Raúl Armando y Sandra Ivette por todos sus esfuerzos y sacrificios, además por haberme forjado como la persona que soy en la actualidad; muchos de mis logros se los debo a ustedes, entre los que se incluye este; asimismo a mis hermanos que siempre estuvieron para apoyarme.

Mención especial al amor de mi vida Josué, por haber confiado en mi persona, por la paciencia e invaluable dirección de este trabajo, el cual no fue fácil pero siempre fue mi fortaleza en los momentos de debilidad.

También agradezco al Lic. Pedro Salguero, asesor de nuestro trabajo de graduación, que siempre estuvo dispuesto a ayudarnos, por sus comentarios en todo el proceso de elaboración y sus atinadas correcciones.

Alejandra Andino.

A las dos mujeres que hacen de mi vida un eclipse de felicidad, la que me dio la vida, y la que me enseñó qué es el Amor, Jeannette y Alejandra.

Josué Sánchez.

## RESUMEN EJECUTIVO

Desde hace mucho tiempo David Ricardo empezó a hablar de competitividad, basándose en la abundancia relativa de los recursos naturales que poseía un determinado país y para pronosticar en qué dirección se desarrollaría el comercio entre las naciones, surgiendo así el concepto de la “ventaja comparativa”. Uno de los métodos más eficaces para determinar la existencia de ventajas comparativas y competitividad en general, es La competitividad Sistémica.

El concepto de competitividad sistémica se caracteriza por contener cuatro niveles analíticos distintos, pero interconectados entre sí: el nivel meta, el nivel macro, el nivel meso y el nivel micro. A nivel micro, se identifican factores que condicionan el comportamiento de la empresa, como productividad, los costos, los esquemas de organización, etc.

El Sector Textil salvadoreño, que es el objeto de esta investigación en lo relativo a la competitividad, es uno de los sectores más importantes de la Industria Manufacturera y el principal exportador del país hacia el resto del mundo, hacia el principal socio comercial, Estados Unidos. Además de esto desde el 2013, el sector se posiciona como el más dinámico y el que posee las empresas más competitivas según el ranking industrial de la Asociación Salvadoreña de Industriales.

El abordaje de la competitividad se realiza en esta investigación, desde 4 enfoques, que obedecen al enfoque teórico de la competitividad sistémica desde una perspectiva microeconómica. Estos son: La productividad, los costos, la innovación tecnológica, la inversión en I+D y el desarrollo tecnológico y la gestión de calidad. Todo lo anterior haciendo uso de un método mixto de investigación, usando el método de estudio de casos y el método deductivo.

Nuestros principales hallazgos en materia de la competitividad por medio del análisis de la productividad del Sector Textil salvadoreño, es que en el periodo de estudio desde 1990 hasta el 2014, no existe ninguna señal de competitividad en el sector, mientras que, en la segunda mitad, desde el 2005 hasta el 2014, es todo lo contrario, el sector es competitivo, según lo muestra el Índice de Ventaja Comparativa en su modalidad del Índice Vij utilizado.

En materia de costos, la competitividad del sector, analizada mediante el caso de estudio de la Empresa Hanesbrands, se encontró que, en el periodo de estudio, las teorías de Michael Porter, acerca de la reducción de beneficios a los trabajadores, se apega al comportamiento de las empresas, mientras que la posición del congelamiento de salarios del mismo autor se contradice, ya que los salarios son relativamente más altos en el sector al salario mínimo. Además de que se cumplen los factores que conllevan a la ventaja competitiva por costos, formación constante del personal y minimización de costos y tiempos muertos en el proceso productivo.

Al analizar la inversión en I + D, y la innovación tecnológica de las empresas del sector y el rol del Estado, se encontró un escenario muy desalentador, ya que solo un 43.3% de las empresas del sector invierte en actividades de I+D, e invirtiendo US\$1.3 millones en promedio al año en dicha actividad. Además, solo un 15.88% de empresas del sector son innovadoras, y de estas, solamente un 7.82% usan patentes para proteger sus innovaciones.

Finalmente se encontró que son pocas las empresas que cumplen métodos de calidad destacados internacionalmente, y se limitan a cumplir aquellos que son requisitos para la exportación de sus productos a los países de destino. También se observa que no hay regulación por parte del Estado a gestionar y a fomentar el cumplimiento de normas de calidad y ecológicas de las empresas del sector y de la economía en general.

## INTRODUCCIÓN

La importancia que representa el Sector Textil en nuestro país, es algo trascendental, ya que en toda la historia de nuestra nación, algún sector había logrado colocarse en un lugar estratégico donde sobrepasa a todos los sectores restantes de la economía, en estos últimos 10 años, es el Sector textil, es el que más exporta hacia el resto del mundo, comprendiendo como promedio un 38% del total exportado por nuestro país, y aportando también un 75% como promedio, de todo lo que se exporta hacia EUA en los últimos 20 años. Los empleos generados por estos nivel muy acelerados de producción y exportación, nos motivan a analizar este sector minuciosamente, para analizar cuáles son los sectores que lo hacen ser un sector tan dinámico.

En la actualidad el Sector Textil goza de altos niveles de producción y exportaciones, liderando en solitario la industria manufacturera, mostrando fenómenos como la conformación de un clúster, que ningún otro sector posee en la actualidad, además de un marco legal que dota al sector de ciertos beneficios y facilidades para sus procesos productivos.

En esta investigación se plantean los siguientes objetivos, el objetivo general es: determinar la existencia de competitividad en el Sector Textil Salvadoreño en el periodo 1990 – 2014. Además, se identifican cuatro objetivos específicos: a) Comprobar si la productividad de las empresas que conforman el Sector Textil salvadoreño contribuye a la existencia de la competitividad del sector. b) Verificar en qué medida los costos de producción de las empresas del Sector Textil afectan el grado de competitividad del sector. c) Verificar si el gasto en investigación y desarrollo de las empresas del sector textil es un factor que contribuye a la creación de competitividad. d) Analizar el cumplimiento de las normas de calidad de las empresas que conforman el sector textil, y si el cumplimiento de estas, generan un sector más competitivo.

En la siguiente investigación, se reflexiona sobre el nivel de competitividad del Sector Textil, demuestra mediante la evidencia empírica cuatro grandes hipótesis, que son planteadas y desarrolladas a largo del trabajo, a) Un alto grado de empresas del Sector Textil que poseen ventajas en productividad, son más competitivas. b) Una gran cantidad de empresas del Sector Textil que operan con costos de producción relativamente altos, son menos

competitivas. c) Las empresas del Sector Textil que destinan una bajo nivel de inversión en actividades de I + D, son menos competitivas. d) Las empresas del Sector Textil que no cumplen con estándares nacionales e internacionales de calidad, son menos competitivas.

La metodología de la investigación se realizó desde un enfoque mixto, combinando el método de estudio de casos, con el método deductivo, nuestra unidad de análisis es: Empresas y Clusters económicos. Nuestro universo son las empresas que se dedican a la producción de bienes y materiales textiles, y prendas de vestir. Los instrumentos de medición utilizados son indicadores económicos construidos por los investigadores y otros tomados de fuentes de organismos financieros internacionales, que determinarán el grado de competitividad del sector. La evidencia empírica que se presenta tiene como fuente de datos, al Banco Mundial, el Banco Central de Reserva de El Salvador, la Dirección General de Estadísticas y Censos, la Cámara de la Industria Textil, Confección y Zonas Francas de El Salvador, The observatory of economics complexity, además de la Cámara de Comercio, la Organización Mundial del Comercio, y la Comisión Económica para la América latina entre otros.

Para alcanzar los objetivos de investigación se utilizan índices en el marco de la teoría seleccionada, sin embargo, esta investigación se encontró con algunos limitantes a la hora de recolectar la información cuantitativa. Lo ideal hubiera sido usar información de las empresas, como el número de empleados, salarios devengados por los trabajadores en diferentes posiciones, producción de valor; todo esto para medir la competitividad por medio de la productividad. En materia de costos, conocer los gastos en insumos y materia prima, y el precio relativo de los productos; además de las inversiones realizadas en actividades de I+D e innovaciones tecnológicas. Pero la principal limitante de esta investigación fue el acceso a la información, ya que se intentó durante más de un año recolectar información con las empresas seleccionadas por nuestra muestra, por medio de los departamentos de recursos humanos, presentando las diversas cartas a sus departamentos, más nunca obtuvimos respuesta, salvo que fuera negativa declinando nuestra solicitud, pero no se logró.

Habiendo agotado todos los recursos para conseguir información cuantitativa que permitiera dar respuesta a las preguntas de investigación, se decidió usar una nueva perspectiva de investigación.

A pesar de las limitantes antes señaladas, se obtuvo mucha información relevante acerca de la competitividad actual del Sector Textil, relacionado con productividad del Sector, en materia de costos se comprobaron diferentes teorías económicas de la competitividad por costos, además de estos, se encontró información importante acerca de las empresas que innovan en el sector, además del porcentaje de empresas que inventen en actividades de I + D, sin dejar de lado que el rol del Estado en diferentes actividades como el fomento a la inversión en I + D y de la regulación que este tiene a regular las actividades de competitividad e innovación.

El trabajo se ha estructurado en cuatro capítulos que se describen a continuación.:

El capítulo I, introduce el plano teórico de la Competitividad desde una perspectiva histórica, abordando sus orígenes y conceptualizando definiciones como competitividad empresarial, competitividad de los países y competitividad industrial. Así mismo se detallan las dimensiones de la competitividad y describen las etapas del desarrollo competitivo que reflejan la ventaja de las empresas de un país en la competencia internacional. En la parte final del capítulo se desarrollan los tres enfoques de competitividad más importantes: competitividad estructural, competitividad sistémica que comprende los niveles meta, macro, meso y micro y el enfoque de ventajas competitivas de Michael Porter, abordando los determinantes del diamante y finalizando con la competitividad abordada desde el comercio internacional.

El capítulo II, aborda la importancia, composición, estructura y situacional actual del Sector Textil en materia de producción, generación de empleo, y niveles de exportaciones, además de denotar la importancia que tiene la industria manufacturera (que contiene el Sector Textil) en la economía; además de esto se analizara el marco normativo que regula al Sector Textil y la industria manufacturera, las de políticas que atañen el accionar de las empresas del rubro y si existe o no un escenario que favorece el desenvolvimiento de las empresas, además se analizará también la importancia de las zonas francas y como estas acogen a los grupos de empresas que conjuntan en el mismo lugar geográfico para sacar ventaja de ciertos beneficios que da el Gobierno central. Por último, se analizó el impacto de la maquila en la producción, exportaciones, y empleo generado en El Salvador.

En el capítulo III, se abordará la competitividad (sistémica) del Sector Textil, desde un enfoque microeconómico, donde se analizará mediante cuatro aspectos que han guiado desde un inicio la investigación, la productividad, los costos de producción, la inversión en actividades de I+D, la innovación tecnológica y la calidad. Al mismo tiempo se identifican factores que condicionan el comportamiento de las empresas o grupos industriales al momento de invertir en actividades de investigación y desarrollo, estrategias de innovación y minimización de costos, además del comportamiento y rol del Estado, como generador de escenarios que les permitan a las empresas ser competitivas y eficientes.

Por último, el capítulo IV contiene los principales hallazgos de la investigación, relacionados en gran medida con los objetivos e hipótesis planteadas, donde se plantean las conclusiones generales de la investigación. En las recomendaciones, se proponen estrategias para alcanzar la anhelada competitividad por aquellas empresas que aún no dan el salto hacia investigar y desarrollar nuevas formas de producción más eficientes.

# CAPÍTULO I: MARCO TEÓRICO CONCEPTUAL

## GENERALIDADES

El presente capítulo introduce el plano teórico de la Competitividad desde una perspectiva histórica, abordando sus orígenes y conceptualizando definiciones de diferentes ópticas, como la de empresa, macroeconómica y óptica industrial. Así mismo se detallan las dimensiones de ésta y también se describen las etapas del desarrollo competitivo que reflejan la ventaja de las empresas de un país, en la competencia internacional. En la parte final del capítulo se desarrollan los tres enfoques de competitividad más importantes: Estructural y Sistémica, que comprende los niveles meta, macro, meso y micro y el Enfoque de Ventajas Competitivas de Michael Porter, abordando los determinantes del diamante y finalizando con la perspectiva del comercio internacional.

### **1.1. Orígenes de la Competitividad.**

Las primeras aproximaciones al concepto de competitividad aparecieron hace varios siglos, las cuales se han venido desarrollando, a pesar de ello, aun no hay consenso único sobre su definición, algo que hace difícil su medición y aplicación. En este sentido, el concepto está impregnado de controversia porque encierra un debate ideológico que aún lo mantiene en el campo científico, como lo manifiesta Diego Guerrero: Al concepto se le suma una impregnación ideológica en el terreno del debate público. (Guerrero, 1995)

Existen palabras que tienen el don de ser excepcionalmente precisas, específicas y, al mismo tiempo, extremadamente genéricas, ilimitadas; altamente operacionales y medibles, y, al mismo tiempo, considerablemente abstractas y extensas. Sin embargo, cualquiera que sea el caso, estas palabras tienen el privilegio de moldear conductas y perspectivas, así como, pareciéndose más a herramientas de evaluación, ejercer influencia en la vida práctica. Una de estas palabras mágicas es competitividad. (Rojas, 1999)

Esta afirmación establece lo difícil que resulta establecer un concepto específico del término competitividad. Algo que no solo se relaciona directamente con el enfoque que se utiliza, sino también tiene que ver con el nivel de competitividad al que se haga referencia: a nivel país, industria o región, o a nivel de empresa.

El Instituto Interamericano de Cooperación Para la Agricultura (IICA) en un estudio realizado revela la existencia de alrededor de 156 definiciones de competitividad. A continuación, se mencionan algunas de las definiciones más importantes que diferentes autores e Instituciones han planteado sobre el concepto de la competitividad.

Tabla 1.1: Definiciones de Competitividad

<b>Definición de Competitividad</b>	<b>Autores/obra</b>
La capacidad de una industria (o empresa) de producir bienes con patrones de calidad específicos, requeridos por mercados determinados, utilizando recursos en niveles iguales o inferiores a los que prevalecen en industrias semejantes en el resto del mundo, durante un cierto período de tiempo.	Haguenuer, L. "Competitividade, Conceitos e Medidas. uma Resenha da Bibliografia Recente com Ênfase no Caso Brasileiro". 1989.
La capacidad de un país (o grupo de países) de enfrentar la competencia a nivel mundial. Incluye tanto la capacidad de un país de exportar y vender en los mercados externos como su capacidad de defender su propio mercado doméstico respecto a una excesiva penetración de las importaciones.	World Economic Forum (WEF). "Global Competitiveness Report 1996".
La capacidad de un país de lograr objetivos fundamentales de la política económica, tales como el crecimiento en el ingreso y el empleo, sin incurrir en dificultades en la balanza de pagos.	Fagerberg, J. "International Competitiveness". The Economic Journal. 1988.
Desde una perspectiva de mediano y largo plazo, la capacidad de un país para sostener y expandir su participación en los mercados internacionales y elevar simultáneamente el nivel de vida de su población. Esto exige el incremento de la productividad y, por ende, la incorporación de progreso técnico.	Fajnzylber, F. "Competitividad Internacional, Evolución y Lecciones". CEPAL, 1988.
La habilidad de las firmas, industrias, regiones, naciones o regiones supra-nacionales de generar altos niveles de empleo y de ingresos de los factores, mientras están expuestas a la competencia internacional.	OCDE. "Industrial Competitiveness: Benchmarking Business Environments In The Global Economy". 1996.
La capacidad para sostener e incrementar la participación en los mercados internacionales, con una elevación paralela del nivel de vida de la población.	Porter, M. "The Competitive Advantage of Nations". 1990.

Fuente: Tomado de, "Competitividad: marco conceptual y análisis sectorial para la Provincia de Buenos Aires"; P.11.

Los elementos anteriores reflejan que la competitividad requiere de un contexto de condiciones económicas, sociales y tecnológicas, que se manifiesta en productividad y rentabilidad, lo que permite al acceso y permanencia en los mercados.

## **1.2. Enfoques y dimensiones de la Competitividad**

La competitividad se define desde muchas perspectivas, y es de vital importancia especificar el enfoque y las dimensiones a las que hace referencia el término competitividad. Estas aclaraciones han de facilitar una definición más precisa del término y contribuyen a clarificar una serie de propuestas de indicadores necesarios para medir la competitividad en base a determinados enfoques.

Siguiendo el trabajo de Nelson, citado en G. Abdel y D. Romo, este autor identifica tres grupos de estudios referidos a la competitividad: (Richard, 1992)

- a) Estudios enfocados en empresas individuales.
- b) Estudios enfocados en el desempeño macroeconómico de las economías nacionales.
- c) Estudios enfocados en la formulación de políticas industriales.

El primer grupo, se refiere a la teoría administrativa, que han impulsado fuertemente las escuelas de negocios, para medir la competitividad de las empresas (enfoque microeconómico). El segundo grupo, está referido a la teoría económica, específicamente a un grupo de intelectuales economistas, que consideran el entorno macroeconómico como determinante sustancial del comportamiento individual de las empresas (enfoque macroeconómico). En el tercer grupo, están los que sostienen que el estado juega un papel determinante en la formulación de políticas microeconómicas, dirigidas a desarrollar la industria, donde se encuentran y compiten las empresas (enfoque meso o sectorial).

En cuanto a las dimensiones de la competitividad se pueden identificar cuatro grandes niveles: La empresa, la industria, la región y el país.

### **1.2.1. Nivel de empresa**

Toda empresa tiene como objetivo principal el cubrir de la mejor forma posible la necesidad del consumidor, ya que la mejor forma de que tenga éxito un negocio es centrarse en ofrecer el mejor producto o servicio y no el de generar ingresos. (Lopez, 02)

La discusión sobre la competitividad a nivel de empresa, en cierta medida, es bastante acertada y clarificada. Los factores que condicionan el comportamiento de la empresa son:

La Productividad, los Costes, Los procesos de organización, innovación tecnológica, gestión empresarial, El tamaño de empresa, Las prácticas culturales en el campo, inversión en I+D, conciencia ambiental de la empresa, diversificación y control de calidad de los productos, avance en esquemas de comercialización y distancias entre fuentes de materias primas, empresa y mercados. (Rojas, 1999)

### **1.2.2. Nivel de Industria**

La discusión referida a nivel de empresa aplica también en buena medida a este nivel. De tal manera, la competitividad de una industria deriva de una productividad superior, ya sea enfrentando costes menores a los de sus niveles internacionales en la misma actividad, o mediante la capacidad de ofrecer productos con un valor agregado más elevado. Dada la definición de industria, se desprende que su competitividad es el resultado, de la competitividad de empresas individuales, incrementada por el ambiente competitivo prevaleciente en la industria. (Rojas, 1999)

### **1.2.3. Nivel de país**

La competitividad vista a nivel nacional resulta ser un nivel de competitividad transcendental para logro de mayores beneficios en la economía, porque determina los niveles inferiores de competitividad. Un asunto fundamental con respecto a la competitividad nacionales si los países realmente compiten entre sí, o si, el termino competitividad es una forma inadecuada de evaluar de forma general el éxito de una economía en el comercio internacional. Para Michael Porter, la competitividad de un país depende de la capacidad de su industria para innovar y mejorarse continuamente (Porter, 1991). A pesar de que Porter analiza la competitividad al nivel de la nación, su marco de análisis es sistémico, en el sentido de que incorpora de manera implícita los niveles de la empresa, la región y la industria. Sostiene que la ventaja competitiva es creada y sustentada a través de un proceso altamente localizado. Las diferencias en los valores, cultura, estructuras económicas, instituciones e historias de los distintos países contribuyen a sus respectivos éxitos competitivos. (Rojas, 1999)

### **1.2.4. Nivel de región**

La Competitividad a nivel de región no esta tan clara como a nivel de industria, pero hay ciertas nociones de significada importancia para entender la competitividad a este nivel. La

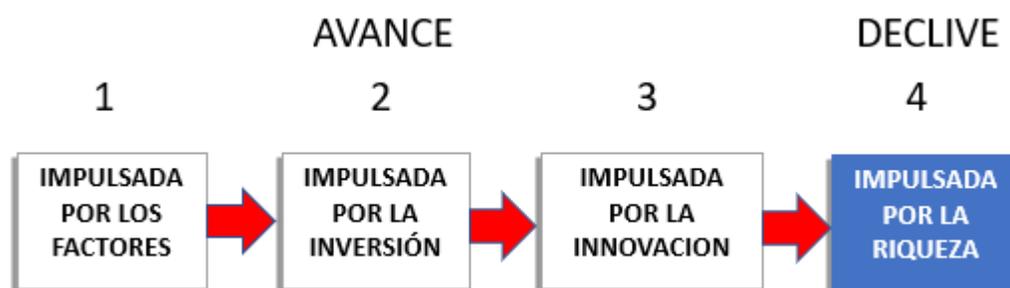
noción básica es que las regiones compiten por empresas que buscan una ubicación estratégica, así como por personas talentosas en busca de empleo. Así mismo, y de conformidad con el marco de los niveles concéntricos de competitividad, se debe reconocer que el desempeño y el desarrollo de una empresa se determinan en gran medida por las condiciones prevalecientes en su entorno, especialmente las condiciones en su proximidad geográfica inmediata. (Porter, 1991)

### 1.3. Etapas del Desarrollo Competitivo

Las economías nacionales muestran diversas fases de desarrollo competitivo que refleja la ventaja de las empresas de un país en la competencia internacional y la naturaleza y extensión de los sectores y agrupamientos que tienen éxito internacionalmente. Michael Porter identificó cuatro etapas del desarrollo competitivo de las naciones, las cuales se muestran en la figura 1.1. en las cuales se puede observar el desarrollo detallado de competitividad, y como esta se desenvuelve en cada una de sus etapas, así como los son los factores que impulsan a cada una de estas etapas. (Porter, 1991)

Porter, define cuatro fases del Desarrollo Competitivo: Las tres primeras etapas impulsadas por los factores, inversión e innovación y la cuarta etapa por la riqueza, y con el tiempo, el declive. A continuación, se analiza cada una de estas fases. (Porter, 1991)

**Figura 1.1: Etapas de desarrollo competitivo.**



Fuente: Elaboración propia en base a Porter, M. “La Ventaja Competitiva de las Naciones” 1991, New York, Editorial Deusto.

### **1.3.1. La dotación de factores como impulsores de la Economía**

El principal rasgo de las naciones en esta etapa es que todas sus industrias internacionalmente exitosas de la nación obtienen su ventaja de forma casi exclusiva de los factores básicos de la producción, sean estos recursos naturales, condiciones climáticas favorables para ciertos cultivos, o una fuerza de trabajo semicualificada abundante y barata. Al analizar una nación en esta fase desde el “diamante” de la competitividad, se encuentra que sólo hay ventaja en las condiciones de los factores que se encuentran en el país. (Turmero, 2006)

Como ocurre en las actividades en las que se compiten únicamente con base en el precio de los factores, los requerimientos de tecnología son escasos, y se restringe la tecnología que no es costosa y es ampliamente asequible. En general, la tecnología no es creada y puede ser obtenida de otras naciones es decir se genera competitividad en la base de factores básicos. Es común que en las naciones que están en esta fase, las industrias orientadas hacia el mercado nacional hayan sido promovidas con estrategias de sustitución de importaciones mediante la protección contra la competencia. (Turmero, 2006)

En esta fase, la economía es sensible a los ciclos económicos mundiales y a los tipos de cambio, que inciden en la demanda y en los precios relativos. También es vulnerable a las pérdidas de ventaja en los factores con relación a otros países y al rápidamente cambiante liderazgo en los sectores. La economía impulsada por los factores tiene una deficiente base para el crecimiento continuado de la productividad. (Turmero, 2006)

### **1.3.2. La inversión como impulsora de la Economía**

En esta etapa, las dotaciones de factores de la nación siguen prevaleciendo los que son generalizados. Pero, aunque las empresas aún mantienen ventajas competitivas en los costos de los factores básicos, esas ventajas se amplían para incluir factores de bajo costo, pero más avanzados (por ejemplo, ingenieros formados en las universidades) y para introducir mecanismos especializados en la creación de factores, como las instituciones educativas y los institutos de investigación. (Turmero, 2006)

Ese avance hacia factores más especializados y avanzados llega a ser posible porque las empresas y los gobiernos invierten en ellos de forma intensa y sostenida. Aquí reside precisamente la característica central de esta etapa, la cual es que la ventaja competitiva de

las naciones que están en ella se basa principalmente en la fuerte voluntad y la capacidad de sus empresarios para invertir agresivamente. (Turmero, 2006)

Los sectores productivos de estas naciones que dinamizan el auge de la competitividad nacional se caracterizan por la inversión en procesos de producción modernos, eficientes y a menudo de gran escala, que incorporan la mejor tecnología disponible en el mundo.

En esta etapa, la tecnología y los métodos extranjeros no sólo se aplican, sino que son mejorados localmente. De hecho, la habilidad para absorber y mejorar la tecnología extranjera es esencial para alcanzar la etapa impulsada por la inversión, y hace una diferencia crucial con respecto a la etapa impulsada por los factores. Es común que los niveles tecnológicos que se alcancen correspondan a una generación detrás de los líderes internacionales, los cuales usualmente no están dispuestos a vender la última generación. (Turmero, 2006)

En cuanto a los recursos humanos, crece la dotación de personal técnico, lo cual permite acceder a operaciones productivas más sofisticadas y facilita la asimilación y adaptación de tecnologías. Sin embargo, persisten los salarios relativamente bajos. (Turmero, 2006)

### **1.3.3. La innovación como impulsora de la Economía<sup>1</sup>**

Se dice que la Economía es impulsada por la innovación porque las empresas no solamente adquieren y mejoran tecnología y métodos de otros países, sino que los crean. Tal es que las empresas del país impulsan las últimas novedades en tecnología de productos y de procesos, en marketing y en otros aspectos de la competencia. (Turmero, 2006)

Las empresas en una economía impulsada por la innovación compiten internacionalmente en más segmentos sectoriales diferenciados. Siguen compitiendo en costo, pero no el costo de los factores, sino de la productividad debida a unos elevados niveles de cualificación y a una tecnología avanzada. Los segmentos menos avanzados, sensibles al precio, se van cediendo gradualmente a las empresas de otros países. (Turmero, 2006) En una economía impulsada

---

<sup>1</sup> Joseph Schumpeter, introdujo este concepto en su «teoría de las innovaciones», en la que lo define como el establecimiento de una nueva función de producción.

por la innovación, las empresas más avanzadas desarrollan unas necesidades de servicios cada vez más refinadas, en campos como el marketing, la ingeniería o el control.

Al mismo tiempo, se desarrollan unos recursos humanos más cualificados, así como otros factores necesarios para los servicios más refinados, como pueden ser la ingeniería o la publicidad. Los consumidores con unos ingresos superiores y con unos crecientes niveles educativos y de capacidad, también empiezan a emplear servicios avanzados; esta demanda interior puede ser la base para la creación de posiciones internacionales. (Turmero, 2006)

La etapa impulsada por la innovación es la más resistente a fluctuaciones macroeconómicas y acontecimientos exógenos, sobre todo cuando el país consigue la capacidad de ampliar los agrupamientos. Los sectores son menos vulnerables a las crisis de costos y a las variaciones de tipo de cambio porque compiten en la tecnología y diferenciación. La mundialización de estrategias empresariales también sirve de colchón frente a las fluctuaciones antes mencionadas. (Turmero, 2006)

El rol del gobierno en esta etapa es muy distinto que en cualquier otra anterior. Los enfoques y tipos de intervención cambian. La colocación del capital, la protección, los controles sobre licencias, las subvenciones a la exportación y otras formas de intervención directa pierden relevancia o eficacia en la competencia basada en la innovación. Los esfuerzos del gobierno más efectivos son aquellos que van directamente hacia la estimulación de la creación de factores cada vez más avanzados, la mejora de la calidad de la demanda doméstica, el estímulo de la formación de nuevos negocios, o la preservación de la rivalidad doméstica. (Turmero, 2006)

#### **1.3.4. La Riqueza como impulsora de la tecnología**

Esta es una etapa declinante. La fuerza motriz en una economía impulsada por la riqueza; es la riqueza que ya se ha conseguido, una economía impulsada por la antigua riqueza no es capaz de mantener su prosperidad.

En la etapa impulsada por la riqueza, las empresas empiezan a perder ventaja competitiva en los sectores internacionales, debido a las siguientes razones: (Turmero, 2006)

- La menguante rivalidad (resultado de prestar más atención a conservar la posición que mejorarla).

- La decreciente motivación societaria que invertir.
- La capacidad de aislamiento de las firmas suficientemente poderosas para influir en la política gubernamental.

Un síntoma que puede acompañar al desplazamiento hacia la etapa impulsada por la riqueza es la proliferación de las fusiones y adquisiciones, las compañías o empresas que cuentan con un flujo de tesorería superior a sus necesidades internas buscan la forma de experimentar un rápido crecimiento sin correr los riesgos propios de poner en marcha nuevas empresa. Las fusiones también pueden ser reflejo de un creciente deseo de reducir la rivalidad e incrementar la estabilidad. Las fusiones crean la ilusión de progreso sin la creación de nuevas empresas o sin mejorar fundamentalmente la ventaja competitiva en las empresas existentes. A medida que las empresas pierden ventaja competitiva de orden superior, muchos sectores de la propia nación pierden dimensión y recurren a la competencia en precios. (Turmero, 2006)

#### **1.4. Enfoques de la Competitividad**

En este apartado se presentan tres de los enfoques más importantes sobre la competitividad, los cuales son considerados los más utilizados en la actualidad. Estos son: Competitividad Estructural, el de Competitividad Sistémica y el de Ventajas Competitivas de Michael Porter.

##### **1.4.1. Competitividad Estructural**

El concepto de Competitividad Estructural surgió en el seno de la OCDE, en la segunda mitad de la década de los ochenta, como un esfuerzo por analizar los diferentes puntos de vista del fenómeno de la competitividad y resumirlos en un enfoque integral. (Esser, K., Hillebrand, W., Messner, D., Et al, 1996)

Los elementos medulares de este concepto son: (Esser, K., Hillebrand, W., Messner, D., Et al, 1996)

1. El énfasis en la innovación como factor central del desarrollo económico,
2. Una organización empresarial situada más allá de las concepciones tayloristas y capaz de activar los potenciales de aprendizaje e innovación en todas las áreas operativas de una empresa, y

3. Redes de colaboración orientadas a la innovación y apoyadas por diversas instituciones y un contexto institucional con capacidad para fomentar la innovación.

El origen de la Competitividad Estructural, según Hurtienne y Messner, tuvo como punto de partida empírico el agotamiento del potencial de productividad del sistema fordista-taylorista de producción en masa, que comenzó a manifestarse desde 1974 al finalizar la tendencia al auge de la segunda posguerra, con la intensificación de la competencia internacional; el crecimiento débil de la productividad industrial en casi todos los países de la OCDE, a pesar del rápido cambio tecnológico; la arremetida exportadora del Japón, soportada en elevadas tasas de incremento de la productividad y en ventajas comerciales absolutas, y el acelerado ascenso de los países semi industrializados del Este asiático. (Esser, K., Hillebrand, W., Messner, D., Et al, 1996)

Durante la década de los ochenta, guiados por el modelo tecno económico exitoso del Japón<sup>2</sup>, la perspectiva analítica se fue orientando cada vez más hacia un nuevo enfoque multidimensional respecto del cambio tecnológico estructural, las determinantes de la competitividad internacional y un nuevo papel para la política económica del Estado, dejando a un lado el paradigma neoclásico unidimensional. (Esser, K., Hillebrand, W., Messner, D., Et al, 1996)

El nuevo enfoque de la OCDE fue formulado por distintos grupos de investigadores en países miembros de esta organización, se constituyó en la posición oficial hacia la mitad de la década de los ochenta, y se plasmó en documentos como el del programa Technology and the Economy, realizado entre 1988 y 1992. (Esser, K., Hillebrand, W., Messner, D., Et al, 1996)

La noción de Competitividad Estructural, que define y sintetiza ese nuevo enfoque, sostiene: *“Mientras la competitividad de las firmas obviamente reflejará las prácticas exitosas en la gestión y ejecución de parte de empresarios y ejecutivos de las empresas, dicha competitividad dependerá de la fuerza y eficiencia de las estructuras productivas de la economía nacional, de su infraestructura técnica y de otros factores que determinan las externalidades que permiten llevar adelante las empresas”*.

---

<sup>2</sup> El justo a tiempo – Kanban: Se constituye como un sistema que permite sincronizar las etapas de los procesos de producción, logrando cumplir con la entrega de los productos en tiempos más reducidos y con una mayor calidad, evitar los stocks intermedios y el manejo excesivo de materiales.

El nuevo concepto de la OCDE se apoya en el planteamiento evolucionista desarrollado por Dosi/Pavitt/Soete (1990), con el influjo de Nelson/Winter (1982), y en la teoría de la innovación. Su punto de arranque son los hechos que se desprenden de estudios empíricos relacionados con una distribución asimétrica entre países en lo concerniente a capacidades innovadoras, productividades del trabajo y especificidades sectoriales en procesos de innovación. Estas ventajas corren parejas con cambios en la inserción en el mercado mundial en casi todos los sectores. A partir de esos hechos se construyen los principios básicos de un modelo alternativo tendiente a dar cuenta de las asimetrías estructurales. (Esser, K., Hillebrand, W., Messner, D., Et al, 1996)

#### **1.4.2. Competitividad Sistémica**

La primera aproximación teórica al concepto de Competitividad Sistémica fue hecha por los exponentes del concepto de Competitividad Estructural, fue acuñado en 1994 por investigadores del Instituto Alemán de Desarrollo, en el que se destacan entre sus principales exponentes Klaus Esser, Wolfgang Hillebrand, Dirk Messner y Jorg Meyer-Stamer. Sin embargo, pese a estar basado en ese debate que se dio en la OCDE, va más allá al considerar no solo categorías económicas sino también la dimensión política y de gestión en la construcción de la competitividad. (Esser, K., Hillebrand, W., Messner, D., Et al, 1996)

El concepto de "Competitividad Sistémica" constituye un marco de referencia para los países tanto industrializados como en desarrollo. Hay dos elementos que lo distinguen de otros conceptos dirigidos a determinar los factores de la competitividad industrial: (Esser, K., Hillebrand, W., Messner, D., Et al, 1996)

- La diferenciación entre cuatro niveles analíticos distintos (meta, macro, meso y micro), siendo en el nivel meta donde se examinan factores tales como la capacidad de una sociedad para la integración y la estrategia, mientras que en el nivel meso se estudia la formación de un entorno capaz de fomentar, complementar y multiplicar los esfuerzos al nivel de la empresa;
- La vinculación de elementos pertenecientes a la economía industrial, a la teoría de la innovación y a la sociología industrial con los argumentos del reciente debate sobre

gestión económica desarrollado en el plano de las ciencias políticas en torno a las policy-networks.

El primer requisito no se cumplió durante largo tiempo en los países en desarrollo que seguían una estrategia de industrialización orientada al mercado interno. Al amparo de murallas proteccionistas se hizo el intento de montar industrias nacionales altamente integradas, prescindiendo en muchos casos de la competencia, ya que el mercado nacional era demasiado estrecho para una sola empresa, tanto que la admisión de una más habría alejado bastante la posibilidad de contar con las deseadas economías de escala. La falta de presión competitiva hizo que las empresas nacionales y, en muchos casos, las filiales de las multinacionales quedaran muy rezagadas en términos de eficiencia con respecto a los niveles internacionales. (Esser, K., Hillebrand, W., Messner, D., Et al, 1996)

El segundo requisito no ha sido suficientemente considerado en el reciente debate sobre política de desarrollo. Las medidas adoptadas en el nivel macro (estabilización, liberalización y desestatización, apertura al mercado externo, devaluación) apuntaban a corregir distorsiones en las estructuras de incentivos y estimular así al empresariado latente en el nivel micro, cuyo desarrollo había sido nulo debido a las múltiples restricciones estatales y a la distorsión de los precios (Thomas 1991, Banco Mundial 1993). En la práctica, sin embargo, ese intento de vitalizar y dinamizar el sector empresarial quedó no pocas veces por debajo de las expectativas. Tal cosa ocurrió por haberse subestimado dos factores: la complejidad de los requerimientos a las empresas y la importancia del entorno institucional.

➤ **Niveles de la Competitividad Sistémica de Esser.**

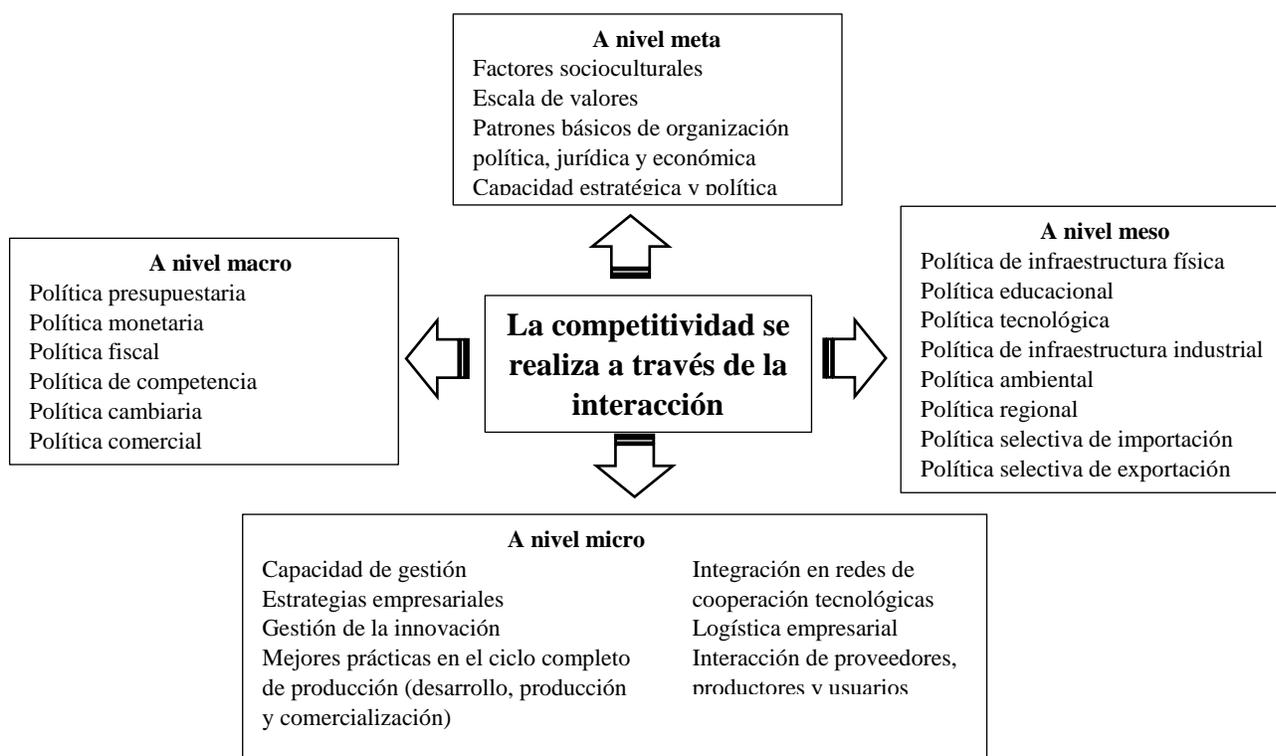
En respuesta a otras conceptualizaciones sobre el tema de la competitividad, Esser propone la competitividad sistémica, que en nuestra opinión es de gran utilidad para analizar y comprender este fenómeno económico. (Esser, 1996)

Para tal efecto, el autor parte de la constatación de que en el mundo actual no compiten solo empresas sino sistemas, ya que si bien la empresa es el nudo crucial de la competitividad y la innovación, ella está integrada a una red de vinculaciones que incluye a sus proveedores de bienes y servicios, al sistema financiero, al sistema educacional, tecnológico, energético, de transportes, telecomunicaciones, entre otros, así como la infraestructura y la calidad del sector público y de las relaciones al interior de la propia empresa

Los países no pueden elaborar un número ilimitado de políticas o elementos de competitividad a partir de un conjunto dado de factores determinantes de la competitividad sistémica (Figura 1). Los países más competitivos poseen: (Esser, 1996)

- En el nivel meta, estructuras básicas de organización jurídica, política y económica, capacidad social de organización e integración, y capacidad de los actores para la interacción estratégica;
- Un contexto macro que exige mayor eficacia de las empresas;
- Un nivel meso estructurado donde el Estado y los actores sociales desarrollan políticas de apoyo específico, fomentan la formación de estructuras y articulan los procesos de aprendizaje a nivel de la sociedad, y
- En el nivel micro un gran número de empresas que buscan simultáneamente la eficiencia, calidad, flexibilidad y rapidez de reacción, estando muchas de ellas articuladas en redes de colaboración recíproca.

**Figura 1.2: Factores determinantes de la Competitividad Sistémica.**



Fuente: Revista de la CEPAL, Santiago 1996, No. 59, pág. 41.

### **a) El Nivel Meta.**

Se refiere a la capacidad de organización por parte de todos los actores, para canalizar los conocimientos sociales, que permitan a su vez regular y conducir correctamente, tanto a nivel macro como micro los intereses del futuro; asimismo cohesionar esfuerzos para generar ventajas nacionales de innovación y conocimiento, es decir el desarrollo de habilidades y conocimientos de la sociedad encaminados a la competencia. (Esser, K., Hillebrand, W., Messner, D., Et al, 1996)

La competitividad sistémica tiene como premisa la integración social, exigiendo no sólo reformas económicas, sino también un proyecto de transformación de la sociedad, por lo que al no haber integración social se considera un proyecto sin perspectivas. El desarrollo de la competitividad sistémica, por lo tanto, es un proyecto de transformación social que va más allá de la simple corrección del contexto macroeconómico.

La tarea pendiente en muchos países en desarrollo y en transformación radica en superar la fragmentación social y mejorar la capacidad de aprendizaje, ante toda la capacidad para responder con prontitud y eficacia a los requerimientos de ajuste. La formación de estructuras a nivel de sociedad, como complemento de la formación de estructuras a nivel económico, eleva la capacidad de los diferentes grupos de actores para articular sus intereses y satisfacer entre todos los requerimientos tecnológico-organizativos, sociales, ambientales y los que plantea el mercado mundial. (Esser, K., Hillebrand, W., Messner, D., Et al, 1996)

Según acontece en muchos países en desarrollo o en transformación, la presencia de naciones inconclusas u otros factores desfavorables situados en el nivel meta se oponen incluso a mediano plazo a un desarrollo industrial encaminado hacia la competitividad internacional. Pero en muchas otras sociedades existen márgenes apropiados para el desarrollo de los factores esenciales en los cuatro niveles. La competitividad sistémica no es el privilegio permanente de un reducido grupo de países. (Esser, K., Hillebrand, W., Messner, D., Et al, 1996)

La capacidad de gestión necesaria a nivel meta implica la existencia de los siguientes elementos: un consenso acerca del modelo "orientación al mercado y al mercado mundial", coincidencia en el rumbo concreto de las transformaciones y concordancia en la necesidad de imponer los intereses del futuro a los bien organizados intereses del presente. Una

orientación tendiente a la solución conjunta de problemas presupone una clara separación institucional entre el Estado, la empresa privada y las organizaciones intermedias. Sólo esa separación hace posible la organización autónoma, los procesos de aprendizaje independientes y el desarrollo de una gran capacidad de anticipación y respuesta. (Esser, K., Hillebrand, W., Messner, D., Et al, 1996)

Una vez implantada la separación de instituciones, es posible que surja un Estado autónomo y eficiente al tiempo que los grupos de actores sociales privados y públicos se muestran dispuestos a cooperar y articularse entre sí. Tales son los requerimientos funcionales de orden general con miras a establecer reformas creativas en materia de gestión política; su fisonomía específica difiere de país a país en función de factores tales como la constelación político-institucional surgida en cada uno de ellos. (Esser, K., Hillebrand, W., Messner, D., Et al, 1996)

El más importante de los elementos que aseguran la coordinación dentro los cuatro niveles sistémicos es la disposición al diálogo entre los grupos importantes de actores sociales, disposición que ayuda a cohesionar esfuerzos y a canalizar conjuntamente el potencial creador de la sociedad. Los diálogos son imprescindibles para fortalecer las ventajas nacionales de innovación y competitividad y poner en marcha procesos sociales de aprendizaje y comunicación. Los diálogos fundamentan la disposición y la aptitud para implementar una estrategia de mediano a largo plazo con vistas al desarrollo tecnológico-industrial orientado a la competencia. La capacidad competitiva exige una elevada capacidad de organización, interacción y gestión por parte de los grupos nacionales de actores, que deben procurar finalmente una gestión sistémica que abarque a la sociedad en su conjunto. (Esser, K., Hillebrand, W., Messner, D., Et al, 1996)

## **b) El Nivel Macro**

En economía el término macro se refiere a la parte de la teoría económica que se encarga de estudiar los indicadores globales de la economía mediante el análisis de las variables agregadas<sup>3</sup>, como el monto total de bienes y servicios producidos, el total de los ingresos, el

---

<sup>3</sup> Variables como la Oferta Global, Demanda Global, Oferta Monetaria, Demanda monetaria, etc.

nivel de empleo, de recursos productivos, la balanza de pagos, el tipo de cambio y el comportamiento general de los precios. (Esser, K., Hillebrand, W., Messner, D., Et al, 1996)

Con miras a lograr una asignación efectiva de recursos resulta clave la existencia de mercados eficientes de factores, bienes y capitales. Esto es una condición allí donde el concepto de gestión es pluridimensional y apuesta por la competencia, la cooperación y el diálogo social a fin de canalizar los potenciales nacionales y desarrollar así la capacidad necesaria para operar con éxito en el mercado mundial. Las experiencias de los años setenta y ochenta han demostrado que la inestabilidad del contexto macroeconómico perjudica de un modo sustancial la operatividad de estos mercados, ejerciendo asimismo un efecto negativo sobre el crecimiento de la economía. (Esser, 1996)

Las fuentes más poderosas de inestabilidad macroeconómica son los déficits presupuestarios y de balanza de pagos cuando sus niveles son constantemente elevados. Los fuertes déficits presupuestarios acentúan las tendencias inflacionarias existentes y obstaculizan la actividad inversionista del sector privado, ya que éste ve limitadas sus posibilidades de obtención de créditos. Los déficits en la balanza de pagos, inevitables con un tipo de cambio sobrevaluado, contribuyen a aumentar la deuda externa y, por ende, el servicio de la misma, lo que debilita en forma persistente la actividad inversionista nacional al tiempo que entorpece la importación de bienes de capital, poniendo en peligro con ello los fundamentos mismos del crecimiento de la economía nacional. (Esser, 1996)

El paso de un contexto macroeconómico inestable a uno estable resulta sin embargo difícil por las siguientes razones: (Esser, K., Hillebrand, W., Messner, D., Et al, 1996)

- La lucha contra la inflación mediante una política restrictiva de tipo presupuestario, tributario y monetario contribuye a limitar en muchos casos no sólo el consumo, sino también las inversiones, reduciendo así todavía más los márgenes de crecimiento y distribución de la economía nacional. De ahí el campo de tensión que existe en forma latente entre los objetivos de estabilidad, crecimiento y distribución.
- Las medidas de estabilización a nivel macroeconómico suelen surtir efecto van acompañadas de prolongadas reformas estructurales paralelas, como son la reforma

del sector económico estatal, el desarrollo de un sector financiero efectivo y una reforma de la política de comercio exterior.

- Los costos del ajuste se dejan sentir de inmediato, mientras que sus beneficios demoran en hacer lo mismo, de modo que la producción, la inversión y la ocupación suelen decrecer en la fase inicial.
- Los grupos sociales no son afectados de un modo uniforme por las consecuencias de las medidas estabilizadoras del contexto macroeconómico y por las reformas estructurales concomitantes. Este proceso cuenta más bien con ganadores y perdedores, generando en consecuencia duros conflictos en el plano de la política interior.

La estabilización del contexto macroeconómico demanda no sólo un concepto congruente en términos tecnocráticos, sino también un esfuerzo político considerable. El éxito estará asegurado únicamente si el gobierno se muestra resuelto a imponer las difíciles y conflictivas reformas, si consigue organizar una coalición nacional de fuerzas reformadoras con miras a recobrar el equilibrio de la economía tanto interior como exterior y si logra captar al mismo tiempo el apoyo internacional

La estabilización del contexto macroeconómico tiene que apoyarse sobre todo en una reforma de las políticas fiscal y presupuestaria, como también la monetaria y cambiaria. (Esser, K., Hillebrand, W., Messner, D., Et al, 1996)

### **Efectos de las Políticas en la Competitividad.** (Ghosh, 2007)

- **La Política Fiscal.** (Ghosh, 2007)

Las variables fundamentales son los ingresos y gastos del Estado, así como el tipo de financiamiento que se requiere para cubrir el déficit. La política puede asumir dos características: ser expansiva o ser contractiva. La primera tiene como objetivo aumentar el nivel de consumo (aumento en la demanda efectiva) para reactivar la producción nacional. La segunda, hace énfasis en el control de precios para alcanzar estabilidad económica por medio de la reducción de gastos y control de la inversión y crédito.

La política fiscal es un determinante importante de la variable precios que afectan directamente los costos de las empresas y por tanto la competitividad de las empresas. El gran dilema de la política fiscal consiste en la elección entre una política expansiva o una contractiva, en este sentido, son los distintos grupos sociales (grupos de poder) los que ejercen presión sobre el gobierno para ser desde la visión de cada grupo los menos perjudicados o los más beneficiados.

- **La Política Monetaria.** (Ghosh, 2007)

Esta se refiere a un conjunto de medidas que son tomadas por el Banco Central con el objetivo de controlar el nivel de liquidez de la economía, para evitar presiones inflacionarias y desequilibrios en variables relacionadas con el crédito e inversión.

Para autores como Esser, Hillebrand, Messner y Stamer la política monetaria debe estabilizar el valor del dinero y los presupuestos nacionales. Entre las medidas que colaboran a lograr la estabilidad se pueden citar: los bonos de estabilización monetaria, el encaje mínimo legal y la tasa de descuento

Desde la perspectiva de influencia de la política monetaria sobre la competitividad, puede decirse que es determinante en la fijación de la tasa de interés, variable fundamental para el desarrollo de la inversión y ahorro local.

- **La política comercial.** (Ghosh, 2007)

Este tipo de política afecta directamente la competitividad del país, sector productivo y empresas particulares. Es por lo tanto relevante, analizar la forma en que la política comercial favorece o desfavorece la competitividad. Actualmente, el debate en los distintos países se ubica desde dos posiciones, una que enfatiza en la apertura comercial como mecanismo de superar la pobreza en los pueblos y alcanzar el crecimiento económico, y una posición que es radical en materia comercial, argumentando que el proteccionismo es necesario para no poner en peligro la sobrevivencia de algunos sectores productivos en la economía.

**c) El Nivel Meso.**

Dentro de este nivel es considerado el desarrollo de políticas económicas, publicas, etc. que fomenten la formación de estructuras y apoyo específico hacia aquellas industrias o empresas

líderes en el mercado nacional, así como también formar y apoyar aquellas empresas que consideren que puede alcanzar a los líderes o la formación de competidores, es decir se trata de establecer una estructura institucional eficiente y de promover la capacidad de interacción entre agentes privados, públicos e intermedios (empresas, asociaciones, institutos tecnológicos, sindicatos, entidades públicas) en el interior de un conglomerado. (Esser, K., Hillebrand, W., Messner, D., Et al, 1996)

Estructurar el nivel meso para que pueda crear capacidades es una tarea permanente de los sectores público y privado. Ahora bien, dado que las políticas a nivel macro se van haciendo cada vez más similares en el mundo, a través del conjunto de instituciones existentes en el nivel meso, donde se generan ventajas competitivas institucionales y organizativas, patrones específicos de organización y gestión y perfiles nacionales que sustentan ventajas competitivas difícilmente imitables por los competidores.

El entorno de las empresas constituido por instituciones y políticas situadas en este nivel ha venido cobrando mayor importancia debido al cambio tecnológico organizativo. Así, el Estado y los actores sociales deben desarrollar políticas de apoyo específico, fomentar la formación y articular los procesos de aprendizaje de la sociedad con el objetivo de crear un entorno capaz de generar, integrar y multiplicar los esfuerzos de las empresas.

Un nivel meso bien estructurado no sólo sirve para incrementar y mantener la competitividad internacional de la economía, sino que es también la base de una implementación efectiva de las políticas sociales y ambientales.

**La importancia de las políticas meso para el desarrollo de la competitividad.** (Esser, K., Hillebrand, W., Messner, D., Et al, 1996)

El nivel meso se refiere a la estructura institucional de apoyo a la competitividad y tienen que ver con el desarrollo de la infraestructura, la educación, la tecnología, las relaciones laborales, el medio ambiente y el desarrollo regional. Entre los principales agentes de estas políticas están el Estado, las cámaras empresariales, las organizaciones gremiales, lo mismo que a las universidades, centros de investigación y capacitación, así como organismos nacionales e internacionales de cooperación técnica y financiera entre otros más.

Por su amplio y complejo carácter este tipo de acciones requieren de una gran organización y capacidad política, es decir de una estructura eficiente de instituciones y una modalidad de trabajo de estrecha interacción entre los actores públicos y privados con las empresas y, especialmente, con los agrupamientos de empresas (Clúster).

Una vez que existan las condiciones adecuadas en el nivel meta, entonces el trabajo en el meso nivel debería concentrarse en los siguientes puntos:

- a. Optimizar la eficiencia de los actores involucrados (empresas, clúster, asociaciones, sindicatos, instituciones intermedias y otros grupos de interés);
- b. Fomentar la cooperación entre los mismos actores para crear efectos sinérgicos y para lograr una amplia coordinación entre los diversos recursos de control sin socavar la creatividad y la independencia de aquellos y
- c. Lograr un equilibrio entre los diversos intereses individuales y en conflicto, construyendo intereses comunes

De lo analizado se desprende la relevancia de construir una adecuada estructura institucional de apoyo a la competitividad que brinde así un marco estructural apropiado para el mejor desempeño de las empresas.

#### **d) El Nivel Micro.**

En el nivel micro o empresarial, deben hacerse esfuerzos significativos para lograr una mayor productividad empresarial (eficiencia más eficacia), con el propósito de organizar y optimizar de la mejor manera posible los diversos recursos con que cuentan, es decir, se tiene que tomar en cuenta elementos básicos relacionados con la teoría organizacional actual: Eficiencia, calidad, flexibilidad y sensibilidad innovadora y tecnológica, así como el tamaño de las firmas y la búsqueda de una jerarquización plana, factores que son fundamentales para desarrollar las condiciones necesarias para aumentar la productividad y por ende la rapidez de respuesta y la competitividad en mercados cada vez más exigentes. (Esser, K., Hillebrand, W., Messner, D., Et al, 1996)

Un sector de actividad económica en general no es competitivo por sí mismo, especialmente si no cuenta con un entorno de apoyo a proveedores, o servicios orientados a la producción, o una presión competitiva basada en las alianzas. La competitividad en el nivel micro está

basada en la interacción; aquí el aprendizaje por interacciones estratégicas es clave en el proceso de innovación, especialmente cuando se constituyen ventajas competitivas dinámicas. (Ferrer, 2005)

Este nivel contiene capacidad de gestión, estrategias empresariales, gestión de la innovación, mejores prácticas en el ciclo completo de producción, integración en redes de cooperación tecnológicas, logística empresarial, interacción de proveedores y productores.

Para afrontar con éxito la globalización de la competencia, la proliferación de competidores, la diferenciación de la demanda, el acortamiento de los ciclos de producción y las innovaciones, las empresas y sus organizaciones necesitan readecuarse tanto a nivel interno como en su entorno. La consecución de eficiencia, calidad, flexibilidad y rapidez de reacción por parte de las empresas es necesaria a través de la introducción de cambios en la organización de la producción -acortando tiempos de producción, sustituyendo las cadenas de ensamblaje-, en la organización del desarrollo del producto -la integración del desarrollo, la producción y la comercialización contribuye a fabricar bienes con más eficiencia y comercializarlos con mayor facilidad- y en la organización de las relaciones de suministro. (Ferrer, 2005)

Así, un desarrollo industrial exitoso no se logra meramente a través de una función de producción en el nivel micro, o de condiciones macroeconómicas estables en el nivel macro, sino también por la existencia de medidas específicas del Gobierno y de organizaciones privadas de desarrollo orientadas a fortalecer la competitividad de las empresas. Además, la capacidad de vincular las políticas meso y macro está en función de un conjunto de estructuras políticas y económicas y de un conjunto de factores socioculturales y patrones básicos de organización; tales consideraciones caracterizan la competitividad sistémica. (Ferrer, 2005)

#### **1.4.3. Ventajas Competitivas de Michael Porter.**

La conceptualización de ventaja competitiva nos indica que esta constituye una destreza o habilidad especial que logra consolidar una empresa y que permite desarrollar uno o más factores diferenciales en sus operaciones, sus productos y/o sus servicios, lo que la coloca en posición de preferencia a los ojos del mercado, ya que sus integrantes perciben la propia

organización y/o sus productos o servicios como algo único y determinante en el proceso de decisión de compra. (Porter, 1991)

El mercado general dentro del que debe desarrollarse el proceso de búsqueda de ventajas competitivas está formado: análisis de los puntos fuertes y potencialidades de la empresa, la evaluación de la capacidad de la empresa para crear, la evaluación del entorno y la competencia y la capacidad de la empresa para superar a sus competidores. (Porter, 1991)

Una primera forma de generar Ventaja Competitiva con el fin de alcanzar una posición de primacía en el mercado es actuando en los sistemas, procesos y enfoque de gestión que caracterizan el sector en el que opera la organización y en las condiciones en las que se producen, dentro del área, las relaciones empresas-mercado. Una segunda forma es actuando en los sistemas, procesos y enfoques de gestión. Los cuatro elementos protagonistas del proceso de búsqueda son: la empresa, los proveedores, los competidores y el entorno. (Porter, 1991)

Según Porter dos son los tipos de ventajas competitivas que se pueden observar en el mercado: (Porter, 1991)

- a) el liderazgo en costos, o sea la capacidad de realizar un producto a un precio inferior a nuestros competidores;
- b) la diferenciación del producto, o sea la capacidad de ofrecer un producto distinto y más atractivo para los consumidores frente a los productos ofrecidos por nuestros competidores.

Como consecuencia directa de estos dos tipos de ventajas competitivas, Porter habla de tres estrategias competitivas genéricas que se pueden aplicar a cualquier rubro empresarial; las estrategias que se pueden poner en acto, generalmente por separado, pero en algunas circunstancias también en conjunto, según los casos, para asegurarnos el crecimiento del valor de la empresa, son, el liderazgo de costos, la diferenciación y el enfoque.

**a) El liderazgo en costos:** Es la estrategia más intuitiva y representa una oportunidad si la empresa está capacitada para ofrecer en el mercado un producto a un precio inferior comparado a la oferta de las empresas oponentes. Este tipo de estrategia requiere una atención

prioritaria, orientada a reducir los costos de producción, lo que se puede lograr con distintos medios, por ejemplo: (Porter, 1991)

- Acceso privilegiado a las materias primas,
- Oferta de un número mayor de productos en el mercado, ya que a mayor producción corresponde un menor costo per cápita,
- Mayor eficiencia en las faenas que conlleva la producción, como puede ser un sistema de piezas obtenidas con máquinas en comparación con la producción manual,
- Un diseño del producto capacitado para facilitar su producción.

**b) La diferenciación:** Constituye una opción atractiva para empresas que quieren construirse su propio nicho en el mercado y no apuestan necesariamente a un elevado porcentaje de consensos en términos generales, sino en compradores que buscan características peculiares del producto distintas a las que ofrecen las empresas oponentes. Algunas buenas actuaciones de la estrategia competitiva de la diferenciación pueden ser: (Porter, 1991)

- Materias primas de mayor valor frente a los productos en el mercado,
- Un servicio al cliente más específico y capacitado para proporcionar más seguridad a los compradores en el tiempo, y
- Ofrecer un diseño del producto exclusivo que sea un atractivo muy fuerte para los clientes.

Es importante destacar que la diferenciación es una estrategia de alto costo y que siempre puede surgir otra empresa que se diferencie de la misma forma, en el caso se recae en una estrategia de liderazgo en costos. Sin embargo, mientras éste último no permite a dos empresas oponentes de afirmarse con igual fuerza en el mercado, con la diferenciación dos empresas del mismo rubro que apuestan en características distintas para sus productos podrían lograr ambas un buen resultado en el mercado.

**c) El enfoque:** Que consiste en especializarse en un dado segmento del mercado y en ofrecer el mejor producto pensado expresamente para los reales requerimientos de nuestro segmento. Ejemplos concretos de enfoque pueden ser: Una categoría especial de potenciales compradores, Un área geográfica específica, Un segmento particular de la línea de productos a través de la innovación las empresas desarrollan nuevas bases para competir, o encuentran

mejores formas para hacerlo quedando obsoletos los esquemas tradicionales. Sin embargo, como Porter señala: "la innovación requiere un ambiente de tensión, presión, necesidad y aún adversidad. El temor que perder algo es a menudo más poderoso que la esperanza de ganarlo". (Porter, 1991)

La innovación siempre es el resultado de un esfuerzo sobrehumano, sin embargo, tradicionalmente resulta en algo que finalmente parece mundano e incremental.

➤ **Determinantes de la Ventaja Competitiva.**

Porter plantea las ideas centrales acerca de los atributos genéricos de una nación que fomentan el desarrollo de ventajas competitivas para las empresas de algunos sectores<sup>4</sup>, agrupándolos en cuatro conceptos: (Porter, 1991)

- a) Condiciones de los factores productivos necesarios para la empresa,
- b) Condiciones de la demanda interna de los productos del sector,
- c) Existencia de sectores proveedores o conexos de la empresa que sean internacionalmente competitivos, y
- d) Las condiciones en que se crean, organizan y gestionan las empresas, así como la naturaleza de la rivalidad entre ellas o "estrategia, estructura y rivalidad de la empresa".

Estos determinantes se refuerzan mutuamente y el efecto de uno de ellos depende del estado de los otros, conformando así un sistema. Aunque pueden existir sectores de éxito basados en uno o dos determinantes, "para alcanzar y mantener el éxito en los sectores intensivos en conocimiento que forman la espina dorsal de las economías avanzadas es necesario contar con ventajas en todo el diamante". El término diamante hace referencia a los cuatro determinantes, haciendo un símil con el dibujo que los representa. (Porter, 1991)

Otros dos elementos también influyen en el sistema, pero su influencia se canalizaría a través de alguno de los cuatro elementos presentados:

- El papel de acontecimientos casuales, y La política del Gobierno.

---

<sup>4</sup> Michael Porter realiza un análisis a nivel macroeconómico en su libro, "Ventajas competitivas de las naciones", mas también, su respectiva adaptación a nivel empresarial, o sea, a nivel microeconómico.

### **a) Condiciones de los factores.**

Hace referencia al entorno en el que intervienen los factores productivos de las empresas. Es decir, a cosas como la dotación de recursos, la mano de obra, la infraestructura especializada o la base científica que sustenta la idea comercial. También a la eficacia, la capacidad de respuesta y las relaciones que establezca cada empresa con su medio. Porter asegura que los factores que garantizan un alto posicionamiento en el mercado son los creados por las propias compañías, contraviniendo la opinión de quienes consideran que son los factores que se han heredado. Para él, la innovación y la creación están directamente ligadas a la productividad y, por supuesto, a las ventajas competitivas. (Porter, 1991)

En este caso el concepto de la teoría económica clásica ha sido revolucionado completamente por Porter. Primeramente, el concepto neoclásico de la dotación o proporción de factores (mano de obra y capital) se concibe de un modo dinámico y no estático. Segundo, en lugar de la abundancia relativa se considera a la escasez como fuente fundamental generadora de ventajas competitivas. El razonamiento es el siguiente: La abundancia normalmente genera una actitud complaciente, mientras que ciertas desventajas selectivas contribuyen al éxito de una industria por su impacto en la estrategia, dado que propicia la innovación. Las naciones tienen éxito en aquellas industrias que son particularmente creativas e innovadoras. Los factores pueden separarse en generales versus especializados y en básicos versus avanzados.

#### **Dotación de factores.** (Porter, 1991)

Los factores de producción se describen frecuentemente en términos muy genéricos como tierra, mano de obra y capital, que son demasiado generales para aplicarlos a la ventaja competitiva en sectores estratégicamente diferentes. Los factores pueden agruparse en unas cuantas categorías genéricas:

- **Recursos humanos:** la cantidad, calificación y costo del personal (incluida la dirección)
- **Recursos físicos:** (tierra cultivable, recursos naturales incluyendo condiciones de clima), su cantidad, calidad, accesibilidad y localización geográfica.
- **Recursos de conocimiento:** científicos, técnicos y de mercado.

- **Recursos de capital:** para financiar las empresas, que dependen de la existencia de mercados nacionales de capital y de las tasas internas de ahorro, los cuales varían de país en país.
- **Infraestructura:** sistemas de transporte y comunicaciones, servicios de correo, métodos de transferencia de fondos, asistencia sanitaria, dotación de viviendas, instituciones culturales, etc.

La mera disponibilidad de factores no es suficiente para explicar el éxito competitivo; la Ventaja Competitiva que se deriva de ellos depende del grado de eficiencia y efectividad con que se despliegan.

#### **Jerarquía de factores.** (Porter, 1991)

Para comprender el perdurable papel de los factores en la ventaja competitiva es necesario diferenciar entre los tipos de factores. Dos distinciones particularmente importantes destacan entre todas:

- **Factores básicos y avanzados.**

Los **factores básicos** comprenden los recursos naturales, el clima, la situación geográfica y la mano de obra no calificada y semicalificada; se heredan de forma pasiva o su creación requiere una inversión privada y social modesta o carente de complicaciones.

Estos mantienen su importancia en sectores extractivos o basado en la agricultura y en aquellos en donde las necesidades tecnológicas y de formación son modestas y la tecnología puede encontrarse en cualquier sitio.

Los factores avanzados comprenden la moderna infraestructura digital de comunicación de datos, el personal altamente especializado, tales como ingenieros titulados y los científicos informáticos y los institutos universitarios de investigación en disciplinas complejas.

Son necesarios para conseguir ventaja competitiva de orden superior, tales como productos diferenciados y tecnología de producción propia y/o son parte integrante del diseño y desarrollo de los productos y procesos de la empresa, así como de su capacidad para innovar; a la vez son más escasos porque su desarrollo exige inversiones cuantiosas y frecuentemente sostenidas de capital, tanto humano como monetario.

- **Factores generalizados y especializados.**

Los factores generalizados son los utilizables en amplia gama de sectores, incluyen la red de carreteras, una provisión de recursos ajenos o una dotación de empleados bien motivados con formación universitaria.

Estos factores solamente sirven de apoyo para los tipos más rudimentarios de ventaja. Requieren inversiones más centradas y frecuentemente más arriesgadas, tanto privadas como sociales. Suelen ser necesarios en las actividades empresariales más complejas o peculiares y son necesarios para las formas más refinadas de ventajas competitivas.

Los factores especializados son los utilizables para una limitada gama de sectores o incluso para uno solo de éstos, como el personal con formación muy específica, infraestructura con propiedades peculiares, bases de conocimientos en unos campos en particular, etc.

Los factores especializados ofrecen unas bases más decisivas y sustentables para la ventaja competitiva que los factores generalizados. Estos factores requieren inversiones más centradas y frecuentemente más arriesgadas; estas dos cosas los hacen todavía más escasos.

**Creación de Factores.** (Porter, 1991)

Los factores más importantes para conseguir ventaja competitiva más sustentable y de orden superior, los más avanzados y especializados, se crean.

Los mecanismos creadores de factores se componen, entre otros entes, de las instituciones docentes públicas y privadas, los programas de formación profesional, los institutos de investigación públicos y privados, y los organismos que ofrecen la infraestructura, tales como las instituciones portuarias de propiedad pública y las redes hospitalarias comunales.

El sector público normalmente concentra las inversiones en factores más básicos y generalizados, por ej. Investigación básica. Pero ésta, si bien importante como simiente de posibilidades de innovación empresarial, no conducirá a ventaja competitiva alguna a menos que se transmita a la industria para su ulterior desarrollo, lo cual suele fracasar porque las autoridades son notoriamente lentas, o incapaces, a la hora de detectar nuevos campos o las necesidades especializadas de algunos sectores en particular.

El sector privado debe desempeñar un papel en la creación de factores; nadie mejor que las empresas para saber cuáles factores avanzados y especializados son más necesarios para competir en sus respectivos sectores; en todo caso una inversión directa significativa por parte de las empresas, asociaciones gremiales y particulares para la creación de factores, así como una estrecha coordinación de las inversiones públicas y privadas, son características de los sectores nacionales que más éxito alcanzan.

### **Desventajas selectivas en los factores.** (Porter, 1991)

La ventaja competitiva puede derivarse de la desventaja en algunos factores. Se deriva de la abundancia de factores y las desventajas en los factores no se pueden superar porque la tecnología se toma como un hecho reconocido. Sin embargo, en la competencia real, la abundancia o bajo coste de un factor conduce frecuentemente a su despliegue ineficaz. Por el contrario, las desventajas en factores básicos, tales como la escasez de mano de obra, la carencia de materias primas domésticas o la incidencia de unas condiciones climatológicas adversas, crean precisiones para innovar en su presencia.

Las desventajas selectivas contribuyen de la mejor forma a la ventaja competitiva, cuando emiten las señales adecuadas respecto a las circunstancias que habrán de enfrentar las empresas en otras partes. Entonces las empresas de una nación pasan a ser tempranas y agresivas buscadoras de soluciones para unos problemas que van a generalizarse (en el mundo).

El caso más evidente de desventaja selectiva es cuando las empresas locales experimentan un costo absoluto elevado de un factor en comparación con sus rivales extranjeros (por ej., el elevado costo del suelo en Japón y las graves limitaciones de espacio en las fábricas, impulsó la creación de técnicas “justo a tiempo”).

#### **b) Condiciones de la demanda**

El segundo determinante genérico de la ventaja competitiva nacional en un sector que se encuentra dentro del diamante de Michael Porter son las condiciones de la demanda interior para el producto o el servicio del sector.

Tres atributos genéricos de la demanda interior son especialmente significativos:

**La composición de la demanda interior** (Porter, 1991)

La influencia más importante de la demanda interior sobre la ventaja competitiva se produce mediante la combinación y carácter de las necesidades del comprador local. La composición de la demanda interior conforma el mundo en el que las empresas perciben, interpretan y dan respuesta a las necesidades del comprador.

Las naciones consiguen ventaja competitiva en los sectores o segmentos sectoriales donde la demanda interior brinda a las empresas locales una imagen de las necesidades del comprador más clara o temprana de la que pueden tener sus rivales extranjeros.

Las naciones también consiguen ventaja si los compradores locales presionan a la empresa local para que innoven más de prisa y logren de esta forma alcanzar ventajas competitivas más refinadas en comparación con sus rivales extranjeros. (Porter, 1991)

Hay tres características de la composición de la demanda interior particularmente significativas para conseguir la ventaja competitiva nacional: Estructura segmentada de la demanda, compradores entendidos y eficientes y necesidades precursoras de los compradores.

Respecto a la estructura segmentada de la demanda, se refiere a la distribución de la demanda por unas variedades en particular, lo cual sucede en la mayoría de los sectores. Algo importante de este punto es que las naciones pequeñas pueden ser competitivas en segmentos que representen una participación importante de la demanda interior, pero una participación pequeña en la demanda de otros sitios, incluso aunque el tamaño absoluto del segmento sea mayor en otras naciones. En algunos sectores, la gama de segmentos en el mercado interior ejerce una considerable influencia sobre la ventaja competitiva. (Porter, 1991)

Con relación a las empresas de una nación consiguen ventaja competitiva si los compradores domésticos son, o están entre, los compradores más entendidos y exigen de todo el mundo para el producto o servicio en cuestión. Tales compradores son una especie de ventana desde la que pueden contemplarse con toda claridad las necesidades de los clientes más avanzados. La presencia de compradores entendidos y exigentes es tan importante, o más, para mantener la ventaja que pudiera haber sido para crearla. Los compradores son exigentes cuando las

necesidades domésticas de un producto son especialmente rigurosas o difíciles debido a circunstancias locales. (Porter, 1991)

Los compradores tienden también a ser más exigentes cuando se enfrentan a una competencia y menos cuando se encuentran bajo el amparo de una normativa estricta o disfrutan de un monopolio. La presión competitiva centra más la atención en nuevos productos y da lugar a mayores esfuerzos para controlar los costes, lo que se refleja en las exigencias que se plantean a los proveedores.

Las Necesidades precursoras de los compradores se refiere a las empresas de una nación consiguen ventajas si las necesidades de los compradores domésticos son precursoras de las necesidades de los compradores de otras naciones. Esto significa que la demanda interior ofrece un temprano indicador de las necesidades de los compradores que más van a generalizarse. Este beneficio es importante no sólo para los nuevos productos sino con carácter continuado, porque estimula el constante perfeccionamiento de los productos, y potencia la capacidad de competir en segmentos nacientes. (Porter, 1991)

Las necesidades apremiantes en el mercado interior benefician a la ventaja competitiva nacional solamente si son precursoras de las necesidades que surgirán en otros sitios. Si la demanda interior es lenta a la hora de reflejar las nuevas necesidades, sobre todo las necesidades, más refinadas, las empresas de esa nación están en desventaja.

### **Tamaño y pautas de crecimiento de la demanda.** (Porter, 1991)

El gran tamaño del mercado interior puede conducir a ventajas competitivas en aquellos sectores en donde se produzcan economías de escala o de aprendizaje al animar a las empresas de la nación a invertir agresivamente en instalaciones de gran escala, en desarrollo de tecnología y en mejoras de la productividad.

El tamaño del mercado doméstico es de la mayor importancia para la ventaja competitiva nacional en determinados tipos de sectores. Sin embargo, una gran demanda interior no es una ventaja a menos que se produzca para segmentos que también gocen de demanda en otras naciones.

La tasa de crecimiento de la demanda interior puede ser tan importante para la ventaja competitiva como su tamaño absoluto. La tasa de inversión en un sector es una función que

depende de lo de prisa que esté creciendo el mercado tanto o más que de su tamaño. En naciones en donde la tasa de crecimiento es más moderada, cada una de sus empresas tiende a ampliar sus actividades de una forma meramente marginal, y en su conjunto, se muestran más renuentes a adoptar nuevas tecnologías que hagan superfluas a las personas y las instalaciones con que cuentan ahora.

Por otro lado, la temprana o abrupta saturación es tan significativa como la temprana penetración del mercado interior, la temprana saturación las obliga a seguir innovando y perfeccionando. La saturación aumenta la rivalidad local, obliga a recortar los costes y a una reestructuración de las empresas más débiles.

Otra consecuencia bastante frecuente de la saturación del mercado interno son los vigorosos esfuerzos por parte de las empresas de una nación para penetrar los mercados extranjeros con objeto de mantener el crecimiento e incluso hacer una plena utilización de la capacidad.

Al igual que la pronta penetración, la pronta saturación es una ventaja solo en el caso de que la composición de la demanda interior induzca a las empresas de una nación a la fabricación de productos que se deseen en el extranjero y a dotarlos de características igualmente deseables.

### **Internacionalización de la demanda interior.** (Porter, 1991)

La composición de la demanda interior constituye la raíz de la ventaja nacional, mientras que el tamaño y las pautas de crecimiento de la demanda interior pueden ampliar esta ventaja al afectar al comportamiento, oportunidad y motivación de las inmersiones. Pero hay una tercera forma en que las condiciones de la demanda interior contribuyen a ello, mediante mecanismos en cuya virtud se internacionaliza la demanda interior y tira hacia el exterior de los productos y servicios de una nación.

Si los compradores existen en la nación para un producto o servicio son móviles o compañías multinacionales, esto crea una ventaja para la empresa de la nación porque compradores domésticos también son compradores extranjeros. Los consumidores móviles que viajan frecuentemente a otras naciones representan un parque de clientes, frecuentemente leales en los mercados extranjeros. Sin embargo, su existencia resalta la oportunidad de hacer acto de presencia en el extranjero a las empresas de una nación y también pueden respetar una forma

de convicción para decidirse a materializar dicha presencia, al reducir el riesgo que se percibía.

Otra forma en que las condiciones de la demanda interior pueden generar ventas en el extranjero es cuando las necesidades y deseos de los compradores domésticos se transmiten o inculcan a los compradores extranjeros.

Las necesidades de los compradores domésticos también se transmiten al extranjero mediante exportaciones que difunden cultura, como pueden ser el caso de las películas y los programas de televisión. Es significativa la emigración que crea una base de demanda extranjera y un efecto de demostración para determinados tipos de productos, y el turismo que pone a los extranjeros en contacto con los gustos y normas nacionales que pueden resultar atractivos.

Otros medios por lo que se transmite la demanda interior son las alianzas políticas o los vínculos históricos que imbuyen en las naciones extranjeras cosas tales como el sistema jurídico, las normas técnicas o de productos, y las preferencias a la hora de comprar.

#### **c) Sectores conexos y auxiliares**

El tercer determinante genérico de la ventaja nacional en un sector es la presencia en la nación de sectores proveedores o sectores conexos que sean internacionalmente competitivos.

Este tercer atributo genera lo que Porter denomina clusters de empresas competitivas internacionalmente, que surgen por la relación entre diferentes industrias. Las empresas nacionales se benefician cuando sus proveedores son competidores globales. La presencia de empresas horizontalmente relacionadas e internacionalmente competitivas representa una fuente importante de ventajas competitivas; la relevancia de lo anterior es tanto mayor cuanto más interdependencia técnica exista entre las empresas integrantes de un clúster. Por ejemplo, el éxito internacional de una industria puede ejercer efectos multiplicadores sobre la demanda de un producto complementario, ya que a menudo las industrias relacionadas comparten actividades dentro de la cadena de valor, o fabrican productos complementarios. (Porter, 1991)

La presencia en una nación de sectores proveedores internacionalmente competitivos crea ventaja, de diferente forma en los sectores que van tras los proveedores en la cadena producción-consumo. Las empresas de una nación obtienen el máximo beneficio cuando sus

proveedores son, a su vez, competidores a escala mundial. Solamente entonces procederán los medios para perfeccionar de la mejor manera las ventajas y facilitar posteriormente el necesario flujo de tecnología a sus clientes afianzados en el mercado interior.

La presencia en una nación de sectores competitivos que guardan conexión unos con otros llevan 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 cuando compiten, o aquellos que comprenden productos que son complementarios.

El éxito internacional en un sector puede generar demanda para productos o servicios complementarios. El éxito nacional en un sector es particularmente probable si la nación tiene ventaja competitiva en un buen número de sectores conexos. Los más importantes son aquellos auténticamente significativos para la innovación en el sector o aquellos que brindan la oportunidad de compartir actividades críticas.

Los beneficios de contar simultáneamente con proveedores y sectores conexos afianzados en el propio país dependen del resto del diamante<sup>5</sup>. En el caso de no tener acceso o factores avanzados, condiciones de la demanda interior que señale las orientaciones apropiadas de cambio de producto o una rivalidad activa, por ejemplo, la proximidad de unos proveedores domésticos de prestigio mundial pocas ventajas pueden reportar. (Porter, 1991)

#### **d) Estrategia, estructura y rivalidad de las empresas.**

El cuarto determinante genérico de la ventaja competitiva nacional en un sector es el contexto en que se crean, organizan y gestionan las empresas, así como la naturaleza de la rivalidad interior. Las metas, estrategias y formas de organizar las empresas de cada uno de los sectores varían mucho de unas a otras naciones. La ventaja nacional se deriva de un buen acoplamiento de estas opciones y de las fuentes de ventaja competitiva en un determinado sector.

El último, y probablemente más importante de los cuatro atributos, se relaciona con la intensidad de la rivalidad interna, la cual obliga a las industrias a competir en forma más agresiva, innovadora y a adoptar una actitud "global". La mayor rivalidad, determina que las

---

<sup>5</sup> Michael Porter menciona en su libro "Ventajas competitivas de las naciones", que estas ventajas al ser alcanzadas pueden ser intensificadas cuando algunas empresas de la misma industrias están cerca, geográfica y estrechamente relacionadas.

empresas tiendan a expandirse a otros mercados con mayor prontitud que en aquellos países donde estos patrones no existen. (Porter, 1991)

Las circunstancias nacionales afectan mucho a la forma en que las empresas van a gestionarse y a competir. Aunque no hay nación donde exista uniformidad entre todas sus empresas, el contacto nacional crea unas tendencias suficientemente fuertes para ser inmediatamente apreciables a los ojos de cualquier observador.

No hay un sistema de dirección que sea universalmente apropiado. Las naciones tenderán a alcanzar el éxito en sectores en que las prácticas directivas y las formas de organización propiciadas por el entorno nacional sean adecuadas para las fuentes de ventaja competitiva de los sectores. La presencia de competidores en el mismo espectro comercial es otro factor que promueve la aparición de ventajas competitivas. El solo hecho de saber que otra marca busca lo mismo que nosotros generamos un efecto estimulante que, a medio o largo plazo, nos ayuda a mejorar la calidad de nuestro producto, crear nuevas estrategias de mercado y emprender un proceso de mejora continua del cual se derivarán nuevas ventajas competitivas. Este estímulo también se genera a nivel interno cuando la estructura de la propia empresa genera competitividad como una forma de aumentar el rendimiento y la productividad. (Porter, 1991)

Relacionadas con el supuesto, se encuentran las metas, y existen diferentes metas dentro de las naciones y entre ellas las que tratan de alcanzar las empresas específicamente. Las naciones alcanzarán el éxito en sectores donde estas metas y motivaciones estén en línea con las fuentes de ventaja competitiva. En muchos sectores, uno de los componentes que permiten conseguir y mantener la ventaja es una inversión sostenida.

Las metas de la compañía se determinan por la estructura de la propiedad, la motivación de los propietarios de los recursos propios y de los recursos ajenos, la naturaleza de la gestión societaria y los procesos de incentivación que conforman la motivación de la alta dirección.

Las estructuras de propiedad, las condiciones de los mercados de capital y la naturaleza de la gestión societaria en una nación tienen dos influencias generales sobre la ventaja nacional. La primera se deriva del hecho de que los sectores tienen diferentes necesidades de fondos,

diferentes perfiles de riesgo, diferentes horizontes temporales para las inversiones y diferentes tasas medias de rendimiento sostenido. (Porter, 1991)

Las naciones alcanzarán el éxito en sectores en que las metas de los propietarios y los directores encajen con las necesidades del sector. Una estructura institucional dada puede beneficiar a la ventaja competitiva en algunos sectores y perjudicarla o entorpecerla en otros.

Otro punto es la Rivalidad Doméstica. Se argumenta frecuentemente que la competencia doméstica es antieconómica, porque lleva a la duplicidad del esfuerzo e impide que las empresas alcancen economías de escala.

Se considera que la solución ideal es fortalecer una o dos empresas que pasen a ser los campeones nacionales con escala y fortaleza suficientes para competir contra rivales extranjeros o, de otra forma, fomentar la cooperación inter-empresas. En contraste con lo anterior, se encuentran pocos campeones nacionales, o empresas que ocuparan posiciones domésticas virtualmente carentes de rivales, que fueran internacionalmente competitivas. (Porter, 1991)

La rivalidad doméstica pasa a ser superior a la rivalidad con competidores extranjeros cuando la mejora y la innovación, más que la eficacia estática, se reconocen como ingredientes esenciales de la ventaja competitiva en un sector. La rivalidad entre un grupo de competidores nacionales es diferente de la rivalidad con empresas extranjeras y frecuentemente adopta formas mucho más beneficiosas para la nación. La rivalidad doméstica, como cualquier rivalidad crea presiones sobre las empresas para que mejoren e innoven.

La rivalidad doméstica no solamente crea presiones para innovar, sino para innovar de formas que mejoran las ventajas competitivas de las empresas de una nación. La presencia de rivales domésticos anula los tipos de ventaja que se derivan sencillamente de estar en la nación.

La rivalidad doméstica no sólo crea ventajas, sino que ayuda a evitar algunas desventajas. Con un grupo de rivales domésticos que sigan diversas estrategias competitivas existe una defensa contra formas de intervención gubernamental que sofoque las innovaciones o entorpezcan la competencia. Cuando no hay más que uno o dos rivales domésticos en una nación, por el contrario, se producen presiones para todas clases de ayudas que minan el

dinamismo, tales como las subvenciones, la demanda interior garantizada o el favoritismo hacia una empresa local. (Porter, 1991)

Dos variables auxiliares complementan el marco del análisis: el gobierno y los hechos fortuitos o causales. Las características del diamante determinan las industrias o los segmentos industriales en los que una nación tiene las mejores oportunidades para alcanzar el éxito internacional. Las ventajas, a lo largo del diamante, son necesarias para alcanzar y mantener dicho éxito. Sin embargo, gozar de condiciones favorables en cada atributo no es prerequisite para lograr ventajas competitivas en una industria.

➤ **Complementos del Diamante de Porter.**

Existen tres aspectos complementarios de diamante de Porter: La causalidad, la guerra y El Gobierno.

Los acontecimientos casuales desempeñan, un papel más o menos estelar. Son incidentes que tienen poco que ver con las circunstancias de una nación que frecuentemente están, en gran parte, fuera del control y de la capacidad de influir tanto de las empresas como frecuentemente el gobierno nacional.

Algunos ejemplos que son de particular importancia por su influencia en la ventaja competitiva son las siguientes: (Porter, 1996)

- Acto de pura invención.
- Importantes discontinuidades de tecnológicas.
- Discontinuidades en los costes de los insumos, como las producidas por las crisis del petróleo.
- Cambios significativos en los mercados financieros mundiales o en los tipos de cambio.
- Alzas insospechadas de la demanda mundial o regional.
- Decisiones políticas de gobiernos extranjeros.
- Guerras.

Los acontecimientos casuales son importantes porque crean discontinuidades que propician algunos cambios en la posición competitiva. Pueden anular las ventajas que los competidores previamente consolidados y crear el potencial para que las empresas de una nueva nación

puedan ocupar sus puestos para conseguir una ventaja competitiva en respuesta a nuevas y diferentes condiciones. (Porter, ¿Qué es estrategia?, 1996)

Los acontecimientos casuales desempeñan parcialmente su papel al alterar las condiciones en el diamante. Producen impactos asimétricos en diferentes naciones.

Mientras que los acontecimientos causales pueden proporcionar cambios en la ventaja competitiva en un sector, los atributos nacionales desempeñan un importante papel respecto a qué nación los explota. La nación con el diamante más favorable será la que más probabilidades tendrá de convertir los acontecimientos casuales en ventaja competitiva. Esto será reflejo de un entorno en línea con las nuevas fuentes de ventaja y de unas empresas que se sienten presionadas para actuar con la mayor agresividad para aprovecharlas.

El grado de intervención del gobierno y sus políticas juegan un papel determinante en la competitividad de un país. Porter planea que, tradicionalmente, tiene concebirse al gobierno como un elemento esencial que proporciona ayuda a las empresas líderes y crea "campeones nacionales". Sin embargo, según su análisis, ello puede resultar en una erosión permanente de la competitividad. Otro punto de vista acepta la figura de libre mercado con una política de "laissez faire". Pero esto no contempla la necesidad de crear estructuras e instituciones sociales críticas, que no son económicamente viables - individualmente más no en conjunto-, pero que fomentarían la innovación que, de otra manera, no podrían ser creadas en un entorno competitivo. (Porter, 1996)

En el argumento de Porter, el papel real del gobierno es el de servir como catalizador de la innovación y el cambio, cuestionar posiciones estáticas, forzar al sistema a mejorar constantemente e impulsar a las empresas a competir para acelerar el proceso de innovación. El gobierno deberá influir en los cuatro determinantes del diamante, crear un entorno fértil para el desarrollo de industrias nacionales competitivas a nivel internacional. El gobierno debe enfocar sus esfuerzos a la creación de factores especializados y avanzados. También puede influir en las condiciones de la demanda, con la emisión de reglamentos más rígidos sobre productos, seguridad y medio ambiente, pues esto influirá en las necesidades de los consumidores. Asimismo, la forma en que el gobierno desempeñe el papel de comprador en la economía puede estimular o aletargar a la industria nacional.

El papel del gobierno ha sido mal interpretado con cierta frecuencia, y la razón se encuentra en la falta de entendimiento de la siguiente premisa: "Las empresas pueden sobreponerse a cualquier desventaja en costos a través de la innovación, y ésta solamente se dará por medio de presiones del mercado y la competencia". (Porter, ¿Qué es estrategia?, 1996)

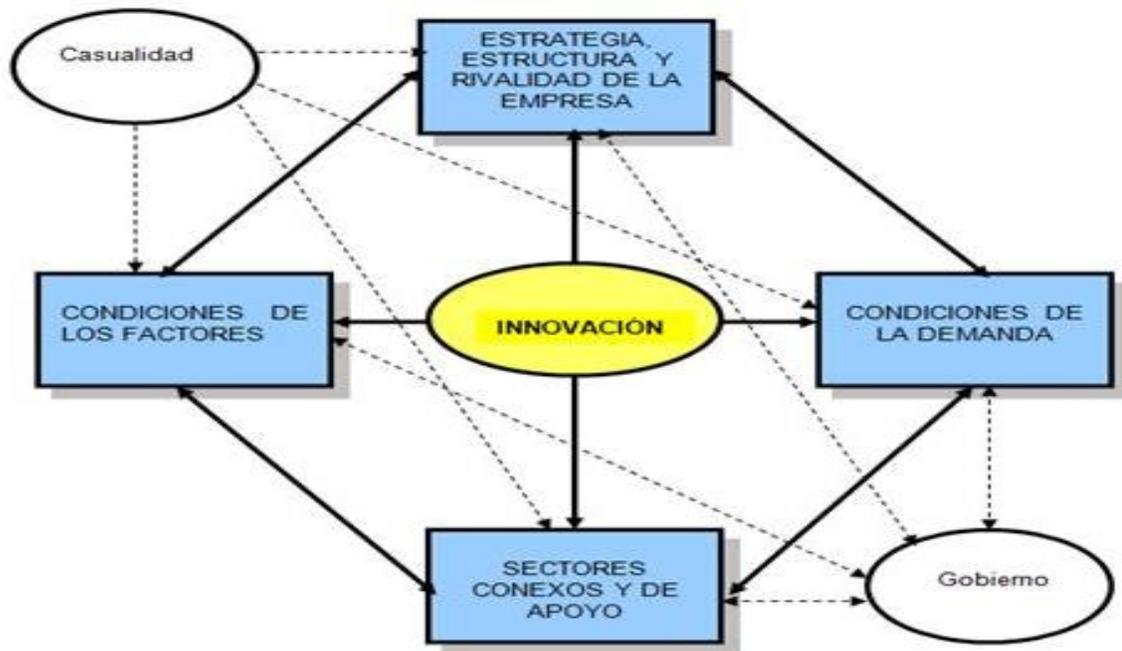
Sin embargo, cuando el gobierno suprime las presiones del mercado para una industria nacional, también elimina los incentivos para innovar y mejorar. Por lo tanto, según Porter, en lugar de intervenir deliberadamente en industrias específicas con políticas proteccionistas, los gobiernos deberán enfocarse a moldear los atributos de la economía nacional de tal forma que, a partir de estrategias de política económica, se generan ventajas competitivas sostenibles<sup>6</sup>. Lo anterior proporcionará un ambiente fértil para la gestación de industrias competitivas internacionalmente.

Este esquema de factores se denomina Diamante de Competitividad de Porter (ver figura 1.3). Porter da ciertas guías para el accionar del Estado de manera de fomentar la ventaja competitiva: debe alentar a las compañías a mejorar su desempeño promoviendo objetivos que las conduzcan a mantener un ritmo de inversiones sostenido, fomentar la demanda temprana de productos avanzados, focalizarse en la creación de factores especializados evitando intervenir en los mercados de factores y de divisas, garantizar el cumplimiento de estándares ambientales, de seguridad y de productos, y estimular la competencia local.

---

<sup>6</sup> Michael Porter menciona en su libro "Ventajas competitivas de las naciones", Que el rol del gobierno no es como regulador, si no como generador, de espacios propicios para el desenvolvimiento de las empresas, que además cuente con una eficiente estructura de incentivos y beneficios.

**Figura 1.3: Atributos de la Ventaja Competitiva que conforman el diamante de Michael Porter.**



Fuente: Elaboración propia en base a Porter M. “La Ventaja Competitiva de las Naciones” 1991.

### **1.5. Competitividad desde el Comercio Internacional**

El comercio internacional es un intercambio de bienes como productos y servicios entre países alrededor del mundo; asimismo permite que una nación eleve su productividad al eliminar la necesidad de producir todos los bienes y servicios dentro de la misma nación. Por esta razón una nación puede especializarse en aquellos sectores y segmentos en los que sus empresas sean relativamente más productivas e importar aquellos productos y servicios en los que sus empresas sean menos productivas que sus rivales extranjeras. (Benetti, 2008)

La productividad determina la competitividad. De acuerdo con Porter la definición quedaría expresada en la siguiente forma: “Competitividad es la capacidad para sostener e incrementar la participación en los mercados internacionales, con una elevación paralela del nivel de vida de la población. El único camino sólido para lograr esto se basa en el aumento de la productividad”.

Con la productividad en el Comercio Internacional existe mayor Movilidad de los Factores de producción<sup>7</sup>, entre países obteniendo como resultado varias ventajas: (Benetti, 2008)

- El incremento de la demanda internacional de bienes y servicios se traduce en un aumento de la producción y en el uso eficiente de las materias primas y del trabajo, lo que a su vez aumenta el nivel de empleo de un país.
- Incrementa la producción mundial y hace que los recursos se asignen de forma más eficiente, lo que permite a los países consumir mayor cantidad y diversidad de bienes.
- Todos los países tienen una dotación limitada de recursos naturales, pero todos pueden producir y consumir más si se especializan y comercian entre ellos. Como se ha señalado, a aparición del comercio internacional aumenta el número de mercados potenciales en los que un país puede vender los bienes que produce.
- Cada país se especializa en aquellos productos donde tienen una mayor eficiencia lo cual le permite utilizar mejor sus recursos productivos.
- La competencia derivada del comercio internacional también obliga a las empresas nacionales a producir con más eficiencia, y a modernizarse a través de la innovación.
- Los precios de los productos tienden a ser más estables.

---

<sup>7</sup> Capacidad de los Factores Productivos para trasladarse de un Mercado a otro. La movilidad del Trabajo está relacionada con las diferentes habilidades que requieran las industrias que existen en una localidad y con la facilidad de traslado de los trabajadores de una localidad a otra. La movilidad del Capital está relacionada, básicamente, con la información de que dispongan los potenciales inversionistas y con las regulaciones legales que existan para el traslado de estos.

## CAPÍTULO II: LA INDUSTRIA MANUFACTURERA Y EL SECTOR TEXTIL EN EL SALVADOR

En este capítulo se expresa la importancia, composición, estructura y situación actual del sector textil salvadoreño en materia de producción, generación de empleo, y niveles de exportaciones, además de resaltar la importancia que tiene la industria manufacturera (que contiene el sector textil) en la economía; además de esto se analiza el marco normativo que regula al sector textil y la industria manufacturera, las políticas que atañen el accionar de las empresas del sector y si existe o no un escenario que favorece el desenvolvimiento de las empresas, además se verá también la importancia de las zonas francas y como estas acogen a los grupos de empresas que conjuntan en el mismo lugar geográfico para sacar ventaja de ciertos beneficios que da el Gobierno central. Por último, se analiza el impacto de la maquila en la producción, exportaciones, y empleo generado en El Salvador.

### **2.1. Antecedentes**

#### **2.1.1. La Industria Manufacturera.**

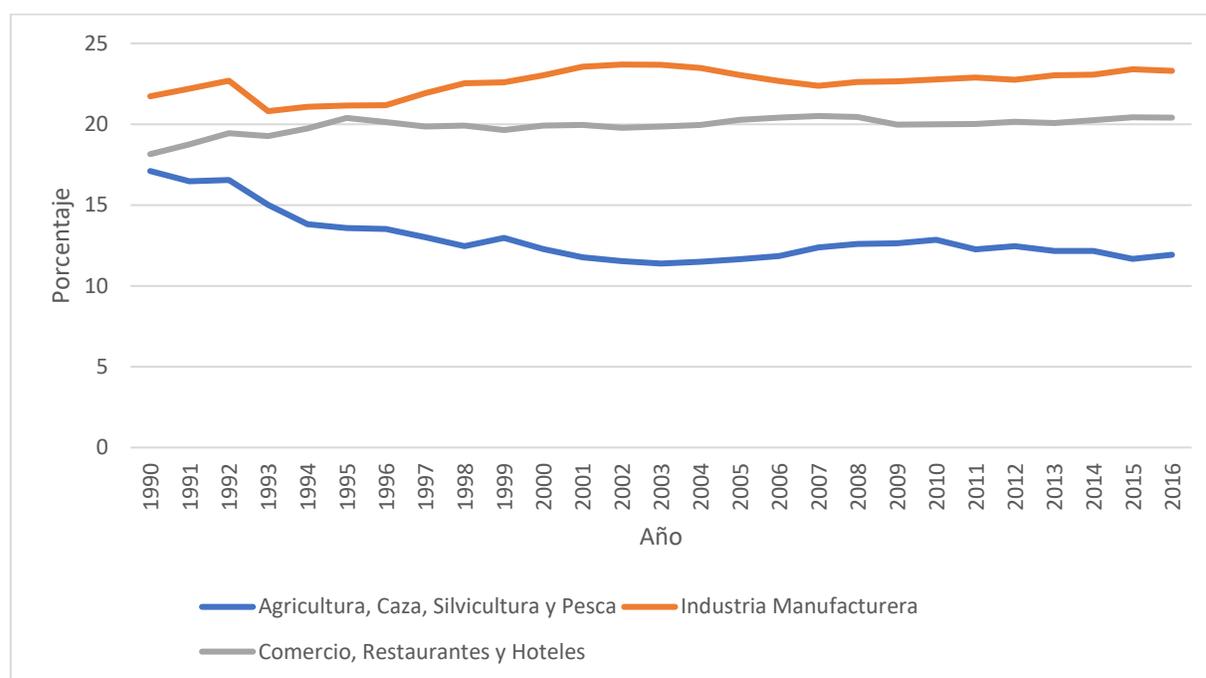
La manufactura es la actividad económica que transforma mediante procesos artesanales o altamente tecnificados materias primas y componentes o partes en bienes finales, destinados tanto para el consumo de los hogares como para su empleo en la elaboración de bienes más complejos. Debido al grado de mecanización y arrastre del que puede ser objeto teóricamente se le considera como uno de los principales motores del crecimiento económico. (Soto, 2007)

En El Salvador, el interés de la Industria Manufacturera se establece a partir de la década de los 60's, ya que es a partir de este periodo se registraron tasas de crecimiento que en promedio rondaron el 8.9% aproximadamente, así mismo, se registraron las tasas más altas de crecimiento de dicha Industria, que en promedio fue de un 12.2% para los años 1964 a 1966. (Fuentes, 2009)

Desde principios de la década de los 90's se observa un incremento en la participación de la producción industrial en el PIB total, a lo largo del periodo de estudio (1991-2014), la participación de la producción industrial se ha mantenido constante solo se registró una disminución en el periodo de 1993-1996, influenciado por un menor ritmo de crecimiento en relación con los años anteriores, alcanzando su máxima tasa de participación en 2002. (Ver

gráfico 2.1) La Industria Manufacturera ha experimentado tasas de crecimiento superiores al resto de actividades económicas con mayor participación en el PIB, la participación de la Industria Manufacturera en promedio para el período analizado rondó el 22.55%, seguido de la participación de 13% y 19.9% en promedio para la Agricultura y Comercio respectivamente. (Ver gráfico 2.1)

Gráfico 2.1. El Salvador: Ramas más productivas del PIB, período 1990 – 2016 (En % del PIB).



Fuente: Elaboración propia en base a datos del Banco Central de Reserva de El Salvador

### 2.1.2. El Sector Textil

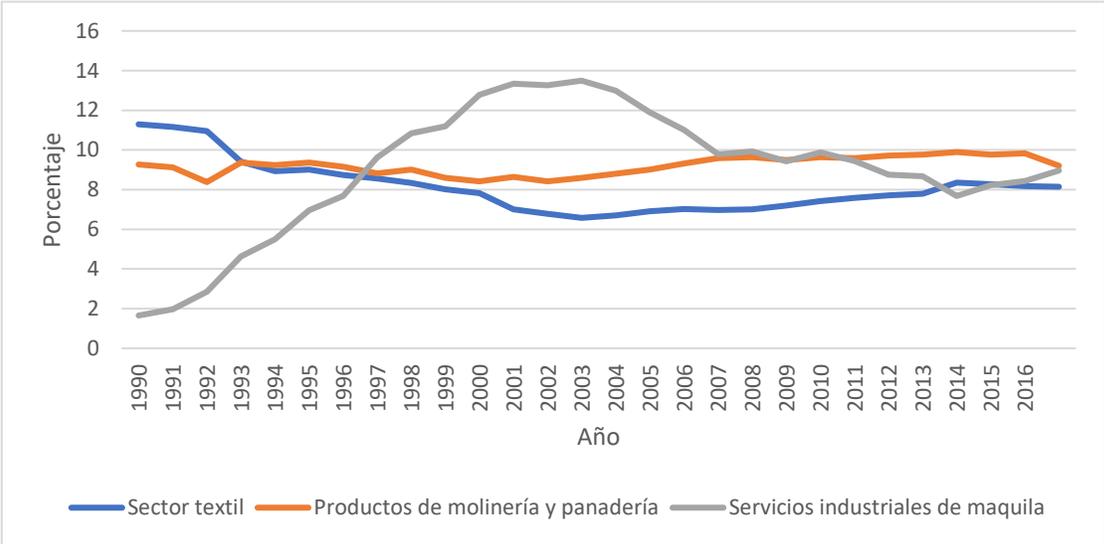
Históricamente la Industria Textil se ha ubicado entre los sectores manufactureros más importantes de El Salvador, aún durante la crisis experimentada a finales de los años setentas. Desde 1950, el sector ha tendido a ubicarse entre los primeros cuatro lugares de la industria salvadoreña, en cuanto a producción se refiere. La Industria Textil comprende una gama diversa de empresas las cuales producen desde hilos hasta prendas de vestir. La actividad textil como medio de satisfacer la necesidad de vestuario y otras, está ligada a la misma

historia del ser humano. (Cámara de la Industria Textil, Confección y Zonas Francas de El Salvador, 2012)

Durante la colonia se mejora la productividad, mediante el uso de instrumentos mecánicos, más eficientes, se introdujo la rueda para hilar y el telar de palanca. La Industria Textil propiamente dicha, surge en el Salvador en 1,885. En sus inicios se concretó a nivel de telares manuales, donde se procesaba el algodón, aunque estos fueron perdiendo importancia con el correr de los tiempos, debido a la introducción de la industria mecanizada. (Cámara de la Industria Textil, Confección y Zonas Francas de El Salvador, 2012)

En la actualidad el Sector Textil, es uno de los sectores más importantes en dentro de la producción total de la manufactura, es el sector textil, con un promedio desde 1990 al 2016 de un 8.1%, detrás de los servicios industriales de maquila con un 8.9% y los productos de molinería y panadería con un 9.2%, (ver gráfico 2.2). De esta forma queda resaltada la importancia de la Industria Manufacturera y el Sector Textil en la economía salvadoreña, en materia de producción, así nace el interés de querer profundizar en los aspectos que generan que el sector textil sea tan importante para la economía en general.

Gráfico 2.2. El Salvador: Comportamiento de los más productivos de la Industria Manufacturera, período 1990 -2016 (En % del PIB).



Fuente: Elaboración propia en base a datos del Banco Central de Reserva de El Salvador

## 2.2. Estructura de la Industria Manufacturera

La Estructura de la Industria Manufactura está compuesta por 22 sectores, que se observan en la tabla 2.1. De éstos, la investigación se centrará en dos sectores específicos, “Textiles y artículos confeccionados de materiales textiles” y “Prendas de Vestir”<sup>8</sup>.

Tabla 2.1. El Salvador: La Estructura de la Industria Manufactura.

<b>Códigos</b>	<b>Sector</b>
<b>3.15</b>	<b>Química de base y elaborados</b>
<b>3.4</b>	<b>Productos de molinería y panadería</b>
<b>3.5</b>	<b>Azúcar</b>
<b>3.22</b>	<b>Servicios industriales de maquila</b>
<b>3.6</b>	<b>Otros productos alimenticios elaborados</b>
<b>3.7</b>	<b>Bebidas</b>
<b>3.9</b>	<b>Textiles y artículos confeccionados de materiales textiles</b>
<b>3.14</b>	<b>Productos de la imprenta y de industrias conexas</b>
<b>3.19</b>	<b>Productos metálicos de base y elaborados</b>
<b>3.11</b>	<b>Cuero y sus productos</b>
<b>3.18</b>	<b>Productos minerales no metálicos elaborados</b>
<b>3.21</b>	<b>Material de transporte y manufacturas diversas</b>
<b>3.13</b>	<b>Papel, cartón y sus productos</b>
<b>3.2</b>	<b>Productos lácteos</b>
<b>3.17</b>	<b>Productos de caucho y plástico</b>
<b>3.20</b>	<b>Maquinaria, equipos y suministros</b>
<b>3.10</b>	<b>Prendas de vestir</b>
<b>3.16</b>	<b>Productos de la refinación de petróleo</b>
<b>3.1</b>	<b>Carne y sus productos</b>
<b>3.12</b>	<b>Madera y sus productos</b>
<b>3.3</b>	<b>Productos elaborados de la pesca</b>
<b>3.8</b>	<b>Tabaco elaborado</b>

Fuente: Elaboración propia en base a datos del Banco Central de Reserva de El Salvador.

<sup>8</sup> La suma de estos dos sectores da como resultado la variable “Sector textil”, la cual se analizará en esta investigación.

### 2.3. Políticas Macroeconómicas relacionadas con la Industria Manufacturera

En la tabla 3, se presenta un resumen de las principales políticas macroeconómicas impulsadas en la década de los noventa y que han tenido incidencia en la industria manufacturera. (Cerón, 2015)

Tabla 2.2. El Salvador: Matriz de políticas y medidas adoptadas durante 1990-1999.

Políticas Económicas	Medidas de Política Adoptadas
<b>Cambiaria</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Unificación y liberación del tipo de cambio</li> <li>• Control ocasional del mercado cambiario por parte del BCR a través de mercado abierto</li> <li>• Ley de casas de cambio de moneda extranjera (1990)</li> <li>• Libre convertibilidad de la moneda, con un ancla en el tipo de cambio a nivel de 8.75 colones por dólar americano, sobre la base de que las reservas internacionales del país era suficientes para dolarizar completamente la economía.</li> </ul>
<b>Fiscal</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sustitución del impuesto del timbre fiscal por un impuesto al valor agregado, IVA (1992)</li> <li>• Eliminación del impuesto a las exportaciones de azúcar, camarones y café.</li> <li>• Programa de austeridad en gastos</li> <li>• Derogación de exenciones tributarias a ciertas actividades específicas.</li> <li>• Reducción de las tasas y los tramos de impuesto sobre la renta personal.</li> <li>• Incremento del IVA fijándose en 13%.</li> </ul>
<b>Comercial</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Eliminación de controles de precios</li> <li>• Disminución de la dispersión arancelaria y reducción de las categorías arancelarias</li> <li>• Adopción del Sistema Arancelario Centroamericano (SAC), acorde a la normativa internacional vigente (1993)</li> <li>• Eliminación de la mayoría de barreras no arancelarias</li> <li>• Ejecución de un programa de promoción de exportaciones: Ley de Promoción de Exportaciones (draw back), Ley de Zonas Francas y Recintos Fiscales, entre otras.</li> <li>• Plan de desgravación arancelaria universal que, en el transcurso de 30 meses, establecería un máximo de 6% y un mínimo de 1%, incluyendo dentro de este plan al sector agropecuario.</li> </ul>
<b>Monetaria y Crediticia</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Control de la liquidez a través de operaciones de mercado abierto y aumento del encaje legal</li> <li>• Liberalización de tasa de interés</li> <li>• Saneamiento y reprivatización del sistema financiero</li> <li>• Apoyo a la formación de la Bolsa de Valores</li> <li>• Creación de la Ventanilla Única de Redescuento (VUR) para otorgar recursos para actividades agropecuarias</li> <li>• Disminución de la tasa de interés activa que llevaría a equilibrar las preferencias de endeudamiento entre el mercado de capital en colones con el mercado de capital en dólares, como resultado de la libre convertibilidad de la moneda.</li> </ul>
<b>Institucional</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Modernización del Estado, implicando una sustancial reducción del aparato burocrático, la privatización de las empresas estatales y el mejoramiento de la eficiencia administrativa.</li> </ul>

Fuente: Alvarenga, L. (2001). La situación económica, ESA: CEPAL.

### **2.3.1. Política de Inversiones**

El impulso de políticas para el desarrollo de la Industria Manufacturera, se ha ejecutado en distintas etapas en la historia económica del país, en sus inicios respondiendo al modelo de sustitución de importaciones y a la dinámica de la Integración Económica Centroamericana, luego adecuándose a las políticas de fomento de exportaciones y articulándose al nuevo escenario de la globalización y las exigencias de un mercado internacional competitivo, para finalmente enfrentar la gran crisis económica mundial y la necesidad de reinventarse a nivel local en un nuevo contexto internacional. (GOES, 2011)

Al finalizar el período del conflicto armado, los gobiernos implementaron reformas para modernizar y trabajar por la apertura de la economía al comercio internacional. Esto trajo consigo el fomento de las inversiones como principal herramienta para lograr el crecimiento económico. Las políticas implementadas incluyeron la privatización, dolarización y firma de tratados comerciales como principal herramienta de la política comercial del país, manteniendo así una imagen fuerte y positiva dentro de la comunidad global de los negocios.

El Salvador adoptó, desde la aplicación de los Programa de Ajuste Económico (PAE) y Programas de Estabilización Económica (PEE), una actitud totalmente abierta a la Inversión Extranjera Directa (IED) y esto fue acompañado por un alto grado de protección y seguridad jurídica a dicho proceso. En este marco, la Ley de Inversiones de El Salvador establece de manera clara y textual que busca promover la inversión –y la IED en particular- para contribuir al desarrollo socioeconómico por medio del incremento de productividad, creación de empleo, exportaciones y diversificación. (GOES, 2011)

La Ley de Inversiones establece a nivel general que cualquier persona natural o jurídica tiene el derecho a realizar inversiones de cualquier naturaleza en El Salvador, sin distingo de nacionalidad, residencia u otra característica. Aunque establece una serie de restricciones tales como el tamaño y en función de este la nacionalidad de la empresa, el calendario de compromisos bajo el Acuerdo General sobre el Comercio de Servicios (AGCS) de la OMC, esto último vinculado directamente con el anexo I del CAFTA-DR, y finalmente restringe la propiedad extranjera de tierra y activos rurales. (GOES, 2011)

Como parte del andamiaje institucional de esta estrategia por crear las condiciones óptimas para la captación de mayores flujos de IED, la Ley de Inversiones creó la Oficina Nacional de Inversiones (ONI), entidad bajo la dirección del MINEC, cuyo fin es “facilitar, centralizar y coordinar los procedimientos de apertura marcados por la ley”. Además, se creó la ventanilla única para facilitar la inversión de nacionales y extranjeros, como un mecanismo de recolección de datos. (GOES, 2011)

Tabla 2.3. El Salvador: Marco legal relacionado con la promoción de inversiones en la Industria Manufacturera.

Ley	Descripción
Ley de Inversiones	Tiene por objeto fomentar las inversiones en general y establece un trato no discriminatorio a la inversión extranjera, facilita los trámites de operaciones y permite la libre repatriación y transferencia de capital.
Ley de Zonas Francas Industriales y de Comercialización	Tiene por objeto regular el funcionamiento de Zonas Francas y Depósitos para Perfeccionamiento Activo, así como los beneficios y responsabilidades de los titulares de empresas que desarrollen, administren o usen las mismas.
Ley de Servicios Internacionales.	Esta Ley tiene por objeto regular el establecimiento y funcionamiento de parques y centros de servicio, así como los beneficios y responsabilidades de los titulares de empresas que desarrollen, administren u operen en los mismos.
Ley de Reactivación de las Exportaciones	Esta Ley otorga la devolución del 6% del valor FOB de productos no tradicionales que se exporten fuera del área centroamericana. Se derogó a partir del primero de febrero de 2011, y fue sustituida por la Ley de Fomento a la Producción, que persigue el fortalecimiento y apoyo a los sectores productivos acorde a las reglas que rigen el comercio con la finalidad de promover la productividad y competitividad y sustentabilidad de las empresas.

Fuente: Cerón, Héctor, et al. “Propuesta de líneas estratégicas para el fortalecimiento de La Industria Manufacturera de El Salvador”. UES. 2015

Finalmente, el pertenecer al convenio del Centro Internacional de Arreglo de Diferencias relativas a Inversiones (CIADI) como ente rector para la solución de controversias relativas a la Inversión desde la Ley de inversiones, dota de una confianza con los Organismos Internacionales, principalmente el Banco Mundial, grupo del que forma parte la institución

en mención. Lo cual se traduce en una “eficaz” estrategia, para la atracción de mayores niveles de IED.

### **2.3.2. Políticas Sectoriales**

En general, el nuevo escenario de comercio internacional admite un amplio margen de apoyo para medidas indirectas, como el apoyo a la infraestructura material y a los servicios, a la investigación y desarrollo científico, y a la difusión del progreso técnico, a la capacitación, a la comercialización interna, a la asistencia para la reestructuración técnica y la reorientación de la producción, a los servicios de información y el apoyo logístico a la exportación. (GOES, 2011)

Entre las medidas que buscaban desarrollar, destacan la Ley de Fomento a la Producción mediante la cual los incentivos a las exportaciones se adecuan a las reglas de la Organización Mundial del Comercio (OMC), así como los planes de apoyo estratégico a los sectores agropecuario y turístico. Entre los planes que contemplaba estaban el desarrollar un sistema bancario de desarrollo articulado a tres áreas de inversión: i) el Fondo Nacional de Desarrollo, que atendería las necesidades de las micro, pequeñas y medianas empresas en sectores con uso intensivo de mano de obra; ii) la conversión del Banco Multisectorial de Inversiones en el Banco de Desarrollo de El Salvador, que facilitaría créditos de largo plazo a sectores productivos estratégicos, y iii) el Fondo Salvadoreño de Garantías, que apoyaría a pequeñas empresas. (Cerón, 2015)

Finalmente, en el año 2011 se publicó la política de inversión de El Salvador<sup>9</sup>, presentada por el MINEC en conjunto con otras Instituciones del Estado. Dicha política tiene siete ejes estratégicos con sus respectivas acciones que se detallan en el cuadro 2.3. (Cerón, 2015)

---

<sup>9</sup> Esta política tenía como finalidad la atracción de Inversión extranjera hacia El Salvador, y la generación de empleo.

Tabla 2.4. El Salvador: Ejes estratégicos y acciones de la política de inversión, año 2011.

No.	Ejes Estratégicos	Acciones
1	<b>Incremento de la Productividad</b>	Tiene como objetivo incrementar la productividad de las industrias y agroindustrias mejorando los sistemas de calidad, promoviendo la reconversión tecnológica e impulsando la innovación en los procesos productivos; mejorando las capacidades del recurso humano y, promoviendo y fortaleciendo los encadenamientos productivos.
2	<b>Disminución de Costos de Producción</b>	Busca analizar e implementar diversos mecanismos que permitan disminuir los principales costos de producción de la industria manufacturera.
3	<b>Aprovechamiento de Oportunidades del Comercio Internacional</b>	Este eje estaría orientado a incrementar la participación de mercado a través de la mayor penetración y posicionamiento de los productos salvadoreños en mercados existentes y nuevos.
4	<b>Financiamiento</b>	Orientado a facilitar el acceso al financiamiento destinado a incrementar la competitividad del sector industrial y agroindustrial, a través de diferentes opciones o mecanismos de financiamiento y de cofinanciamiento para el desarrollo de proyectos que incluyan innovación, tecnología, calidad, que generen empleo, incrementen las exportaciones e impulsen el desarrollo de industrias estratégicas nacionales y regionales.
5	<b>Creación de Industrias en Nuevas Ramas Industriales</b>	Su objetivo sería crear condiciones que permitan transitar de una industria basada en la manufactura a una industria sustentada en el conocimiento e integrada a cadenas globales.
6	<b>Fomento a la pequeña y mediana empresa industrial</b>	Orientar las actividades al fortalecimiento de la pequeña y mediana empresa, mediante la capacitación, formación y financiamiento necesario para incrementar la productividad de la cadena productiva
7	<b>Marco institucional y legal</b>	Finalmente, se debería fortalecer, reformar y crear el marco legal e institucional tendiente a agilizar trámites, fortalecer la coordinación institucional y crear la normativa para algunos temas que carecen de la misma con la finalidad de lograr un funcionamiento eficiente del sector productivo.

Fuente: Elaboración propia en base a “Política Industrial 2011-2014”, Gobierno de El Salvador.

La política ha sido concebida para ser implementada en varias fases, en la primera de ellas se estaría orientando las actividades a sectores que tengan mayor grado de posicionamiento en la economía, en los encadenamientos productivos y en las cadenas de valor que formen parte, la generación de empleo que produzcan y las oportunidades emergentes en los mercados nacionales y extranjeros. Así estos sectores a intervenir en la primera fase son: Alimentos y bebidas, Químico farmacéutico y Confección y Textiles. Además, por la

demanda que genera y su posición en el crecimiento de la industria manufacturera se incluirían a los plásticos, papel y cartón y metal mecánica. (Cerón, 2015)

### **2.3.3. Políticas Industriales.**

El sector textil ha sido influenciado por una serie de políticas claramente, la primera de ellas fue la política de industrialización por sustitución de importaciones donde la región centroamericana adoptó la estrategia elaborada por la CEPAL, de promover el desarrollo económico a través de la industrialización incentivada por la sustitución de importaciones. Esta estrategia se implementó a través de las diversas leyes, tratados y convenios que dieron origen al Mercado Común Centroamericano. El desarrollo del Sector Textil fue una preocupación permanente de las autoridades de la región, desde los inicios del programa de Integración Económica Regional. (Cerón, 2015)

Dentro del conjunto de políticas más importantes adoptadas a escala regional relacionadas con la promoción del sector textil se pueden resaltar las siguientes: Protección aduanera, promoción del libre comercio, y de política industrial.

Respecto a la protección aduanera, en el ámbito regional se acordó la equiparación arancelaria, para proteger los productos textiles y sus manufacturas. Esta política se implementó a través de protocolos al convenio centroamericano concerniente a gravámenes a la importación de dichos productos. Los niveles arancelarios variaban por tipo de producto entre 25% para las hilazas, 40 al 70% para los diversos tipos de tejidos, hasta el 100% para las prendas de vestir. Adicionalmente, a medidas de tipo arancelarias, también se acordó que los gobiernos no otorgarían franquicias aduaneras para la importación de materias primas que requería el sector de la confección. (Sánchez, 2005)

Respecto al libre comercio, aun cuando el espíritu de los acuerdos de integración centroamericana apuntaba hacia un libre comercio dentro del área, los productos textiles y sus manufacturas siempre tuvieron el carácter de "rubros sensitivos". Por tal motivo, a dichos productos en su intercambio regional se aplicaron restricciones temporales consistentes en aranceles y/o controles de importación durante los primeros cinco años de vigencia de Mercado Común. Después de este período sí se logró en forma parcial el libre comercio interregional.

En materia de Política Industrial, en adición a las políticas de protección aduanera y de promoción del libre comercio intrarregional se dictaron políticas de promoción de la industria. El Consejo Ejecutivo del Tratado Centroamericano adoptó su resolución No. 93: "Desarrollo de la Industria Textil Centroamericana", que sentó las bases para realizar un programa de desarrollo industrial que incluía entre otras acciones, incentivos fiscales, financiamiento, asistencia técnica, promoción a la integración vertical, normas de calidad, y escuelas de capacitación textil. Se pretendía con estos programas de promoción, aumentar la capacidad instalada de husos y telares en el área en aproximadamente un 65% entre 1980 y 1982. El incumplimiento de los países provocó que este objetivo se lograra en forma parcial. (Cerón, 2015)

## **2.4. Importancia de La Industria Manufacturera y El Sector Textil**

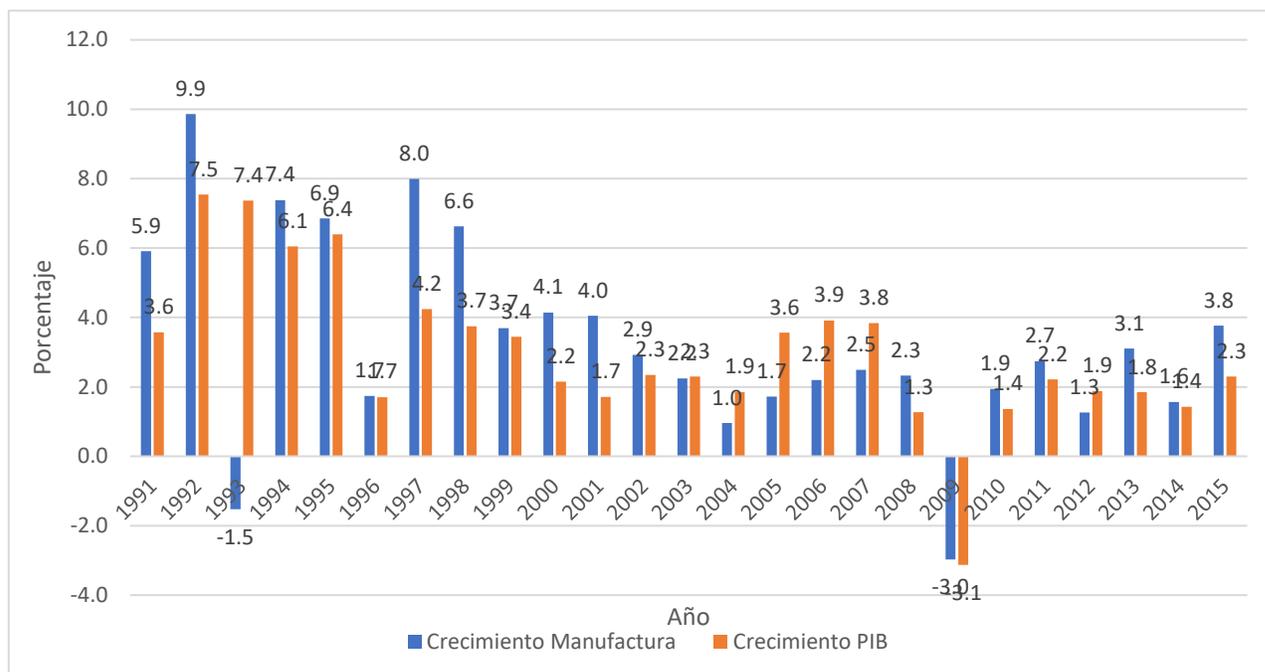
### **2.4.1. Industria Manufacturera.**

#### **a) Ámbito Económico**

La Industria Manufacturera, durante el periodo 1990-2012, creció en promedio 3.4%, pasando de tasas de crecimiento elevadas durante la década de los 90 y reduciendo los niveles de crecimiento a partir del año 2000. La economía salvadoreña durante el periodo 1990-2012 creció 3.2%, es decir 0.2% menos que el crecimiento experimentado por la Industria Manufacturera.

El crecimiento manufacturero no ha sido estable (ver gráfico 2.3), de hecho, se observan tasas de crecimiento arriba del 4% durante el periodo 1990-2000, siendo la más alta en 1992 con el 9.9% de crecimiento, seguido del 8% de crecimiento en 1997 y el 7.4% registrado en 1994. Al analizar el comportamiento de la variación quinquenal de la producción manufacturera se tiene lo siguiente: durante el periodo 1990-1994, la Industria Manufacturera creció a una tasa promedio del 5.4%, aun cuando en este periodo se da la caída más fuerte, pasando del 9.9% en 1992 al -1.5% en 1993; para el periodo 1995-1999 la Industria Manufacturera crecieron a una tasa promedio del 5.4%, a partir de este a menor velocidad, de hecho para el periodo 2000-2004 crecieron en promedio 2.9%; para el periodo 2005-2009, se dan las tasas de crecimiento más bajo de la industria, de hecho, crecieron en promedio 1.2% y para el periodo 2010-2012, las manufacturas tiene una leve recuperación, creciendo en promedio 2.2%. (ver gráfico 2.3)

Gráfico 2.3. El Salvador: Crecimiento de la Industria Manufacturera y el PIB real, período 1991-2012 (precios constantes de 1990 en %).



Fuente: Elaboración propia en base a información del BCR de El Salvador

El crecimiento de la economía nacional muestra dos años con fuertes caídas en las tasas de crecimiento económico, la primera caída se da en 1996 pasando de un crecimiento del 6.4% en 1995 a un crecimiento de 1.7% en 1996. La industria manufacturera presenta un similar comportamiento, pasando de 6.8% en 1995 a un 1.7% en 1996. A partir del 2008 el comportamiento de la industria manufacturera fue similar al registrado por la economía nacional, pasando esta última del 1.3% en 2008 al -3.1% en 2009 y las industrias manufactureras pasaron de un crecimiento de 2.3% en 2008 a un -3 % en 2009. A partir de este periodo el comportamiento de la economía ha similar al de la industria manufacturera.

En el periodo 1990-2000, se dan las tasas de crecimiento de la Industria Manufacturera más elevadas de todo el periodo analizado, sin embargo, el crecimiento es inestable, y las fluctuaciones que se dan en el PIB de la economía salvadoreña al principio de la década de los 90 son más estables (Cerón, 2015). El Gráfico 2.3 muestra el comportamiento de la industria manufacturera y de la economía nacional.

Por lo anterior es que la estructura de la industria manufacturera de El Salvador, y su importancia en la producción nacional, hacen que el Estado intervenga y preste mucha atención a este sector, estableciendo políticas, decretos, que se traducen en exenciones tributarias, marco normativo especial para regular salarios, y flexibilizaciones laborales, ambientales y fiscales.

Antes del año 2002 las tasas de crecimiento de la Industria Manufacturera eran superiores al crecimiento experimentado por la economía nacional (excepto en 1993 que las tasas de la industria manufacturera fueron de -1.5% y la de la economía fue 7.4%). Sin embargo, a partir del 2003 el crecimiento experimentado por la economía salvadoreña ha sido superior.

### **b) Empleo en la Industria Manufacturera**

En el año 1993, la economía salvadoreña generó 1,802,586 empleos, de esos empleos la Industria Manufacturera demandó 331,231, siendo 174,118 empleos masculinos y 157,113 empleos femeninos. El Índice de Personas Ocupadas (IPO) de la economía nacional aumentó durante el periodo 1994-2006. En el último año del periodo mencionado se da el nivel más alto de empleo generado en la economía, llegando el IPO a 149 a nivel nacional, lo que representó 2,685,862 empleos, es decir, un incremento del empleo en 49% de 1993 a 2006.

El IPO de la Industria Manufacturera fue decayendo, pasando del 115.5 (382,715 empleos) en el año 1994 a 100.5 (332,890 empleos) en 1997. Luego durante el periodo 1998-2003 el IPO industrial aumentó, pasando de 125.5 (415,631 empleos) en 1998 a 135.2 (447,755 empleos) en 2003. (Cerón, 2015)

En el año 2007 se da una fuerte contracción del empleo, tanto a nivel nacional como a nivel manufacturero, el IPO de la economía pasó de 149 en 2006 a 120.6 en 2007, es decir, el nivel de empleo nacional se redujo en 28.4% en un solo año; y el IPO manufacturero pasó de 127.8 en 2006 a 110.6 en 2007, lo que representó una pérdida del empleo del 17.2% en este sector.

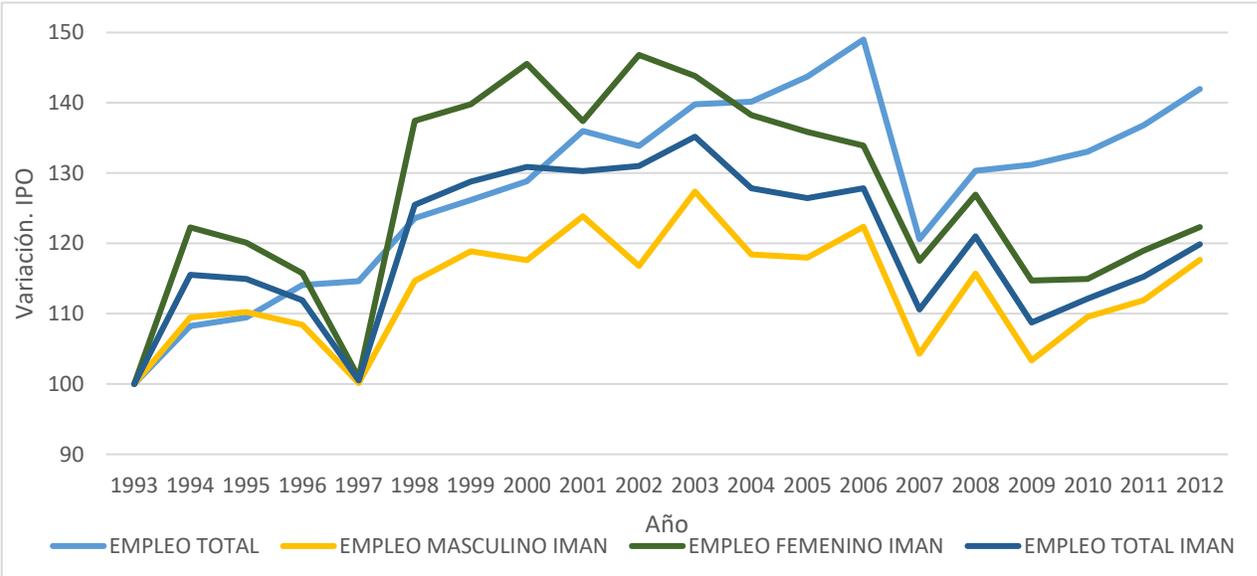
A partir del 2008 el empleo en la economía creció, por lo que el IPO pasó de 130.3 a 142 en 2012, reflejando un aumento del 9.7% del empleo. Para el caso manufacturero, el empleo cae de 2008 a 2009, pasando el IPO de 121 a 108.8 respectivamente, es decir, una reducción del 12.2% que representó una pérdida de 40,667 empleos en la manufactura. El IPO

manufacturero se recupera en el 2010 llegando a 112.1, en 2011 el índice llegó a 115.3 y en 2012 llegó en 119.9. El aumento desde el 2010 al 2012 significó 36,823 empleos.

Al analizar por género el empleo generados en la manufactura, se tiene que en todo el periodo 1993-2012 el IPO manufacturero femenino fue superior al IPO manufacturero masculino. Al inicio del periodo el empleo masculino de la Industria Manufacturera fue superior en 17,005 empleos, sin embargo, con el crecimiento del IPO manufacturero femenino, en el año 2012 la tendencia se revirtió ya que el IPO femenino supero en 12,712 empleos.

Durante el periodo 1998-2005, el crecimiento del IPO femenino alcanzó niveles de crecimiento arriba del 135% y para este periodo el IPO masculino se mantuvo entre 114.7 y 127.4. En este periodo el empleo femenino fue superior al empleo masculino. En el año 2002, el empleo femenino en la manufactura fue superior al masculino en 27,317 empleos. (ver gráfico 2.4)

Gráfico 2.4. El Salvador: Índice de personas ocupadas en la Industria Manufacturera, período 1994-2012.



Fuente: Elaboración con información de la Encuesta de Hogares de Propósitos Múltiples (MINEC)

**2.4.2 Sector Textil.**

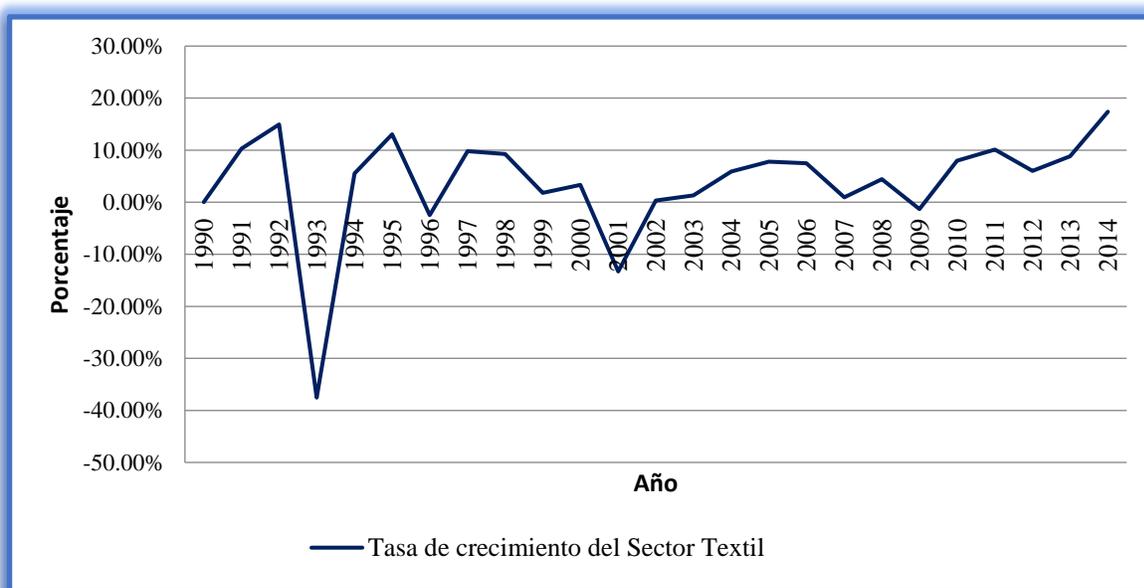
El sector textil es de las principales ramas manufactureras más importantes del país, su aporte a la economía genera empleo, demanda de insumos, y divisas a través de las exportaciones de sus productos, como se mostrará a continuación:

### a) **Ámbito Económico**

El gráfico 2.5 presenta la tasa de variación del Sector Textil observándose que se perciben 2 variaciones negativas considerable (-37.5% y 13.3% en los 1993 y 2011 respectivamente), en el año 1993 se debió a la baja inversión que se tenía en ese tiempo y en el 2011 a la incertidumbre generada por los atentados de septiembre 11 en los Estados Unidos de Norteamérica, notándose también un crecimiento en los años 1994 (1.88%), 2002 (0.3%), que representa una leve recuperación con respecto a los años anteriores; observando en los años 1995 y 2005 una recuperación en el crecimiento de (13.1% y 7.8%).

Ahora bien, respecto a la situación actual, se puede observar que la tasa de crecimiento Sector Textil, sin incluir Maquila (debido a que no es posible desagregar el PIB para servicios de maquila) al final de 2013 fue superior al 8.5%, sobrepasando el 6% que experimentó en 2012, por lo que nuevamente registró un mejor desempeño (2.9%) con respecto al año anterior. (ver gráfico 2.5)

Gráfico 2.5. El Salvador: Tasa de crecimiento del Sector Textil, período de 1990 al 2014 (En %)



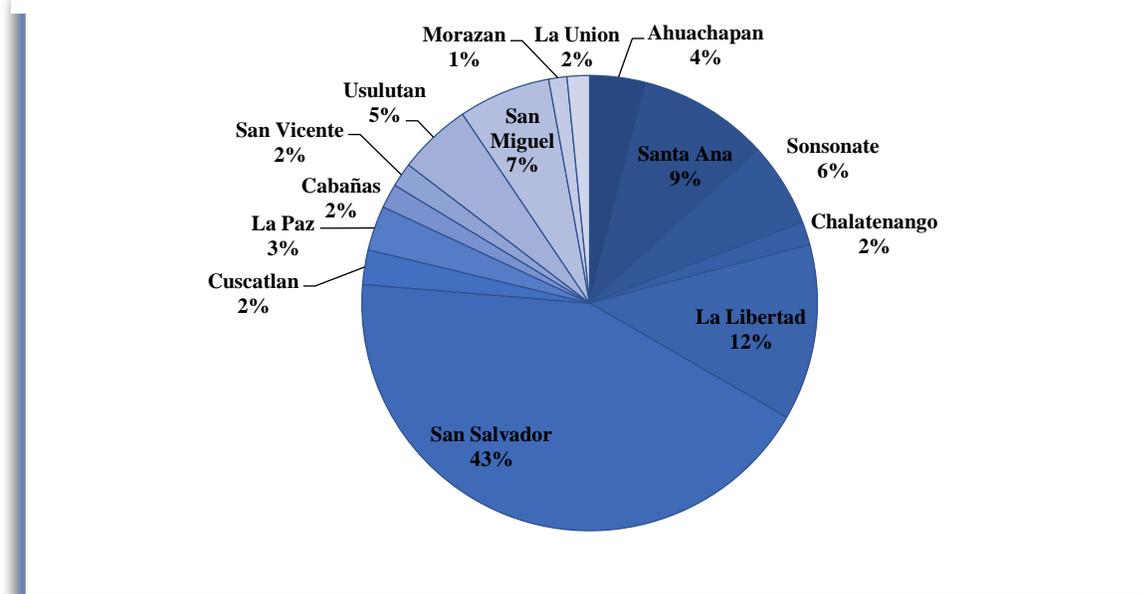
Fuente: Elaboración propia con datos del Banco Central de Reserva de El Salvador.

### b) Empresas establecidas

De acuerdo con la información que reporta la Dirección General de Estadísticas y Censos (DIGESTYC), las empresas que operan en El Salvador son 2,326 empresas en el sector de textiles, Confección y Accesorios. (DIGESTYC, 2005)

El municipio de San Salvador concentra una gran parte de las empresas dedicadas a este sector de la confección. alberga gran parte de la industria salvadoreña en general, fungiendo también como ejes importantes de producción la jurisdicción de Ilopango (San Bartolo), sobre todo el municipio de Soyapango, considerada una de las zonas más industrializadas del país. La Libertad es la segunda localización más importante en cuanto a número de empresas instaladas. El sector textil tiende a concentrarse en un radio de 20 a 30 kilómetros de la capital, San Salvador (DIGESTYC, 2005). (ver gráfico 2.6)

Gráfico 2.6. El Salvador: Localización de las empresas del Sector Textil por departamento, 2011. (En %)



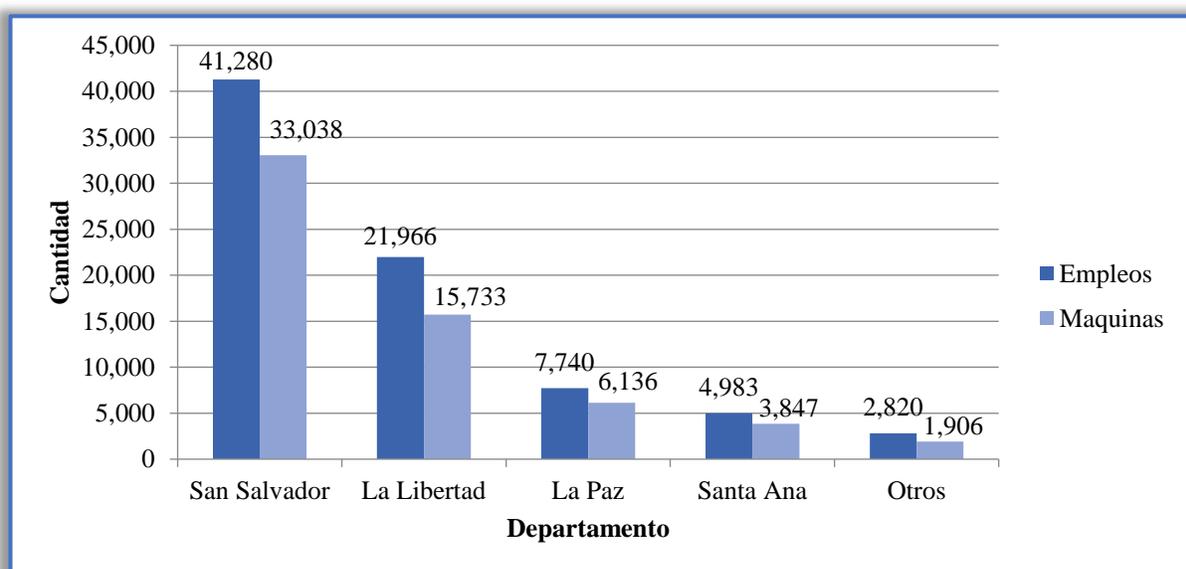
Fuente: Elaboración propia en base a información del Directorio de Empresas 2011, DIGESTYC.

### c) Demanda de Empleo

De acuerdo con los datos presentados del Directorio de ASI, las 192 empresas de confección, textiles y accesorios en el país generaron hasta junio 2004 un total de 83,251 empleos directos. Las empresas de confección emplean aproximadamente 76,750 trabajadores, las

textilerías emplearon a 2,411 y se contabilizaron 4,090 personas en empresas de accesorios y servicios. En cuanto a concentración de empleos y capacidad instalada en el país, las firmas se localizan en su mayoría en San Salvador y La Libertad. Una de las empresas más grandes del sector se encuentra en La Libertad y genera 7,518 empleos, con seis plantas y la otra en San Salvador (San Bartolo), con 3,575 y siendo ambas de capital estadounidense. Las dos empresas se encuentran bajo el régimen de Zona Franca. San Salvador tiene el mayor número de empleos totales con 41,280 empleos y 33,038 máquinas de coser. En total, las empresas textiles salvadoreñas reportan 58,969 máquinas (Mancía, 2003). (Ver gráfico 2.7)

Gráfico 2.7. El Salvador: Maquinaria y empleo del Sector Textil por región geográfica, año 2004.



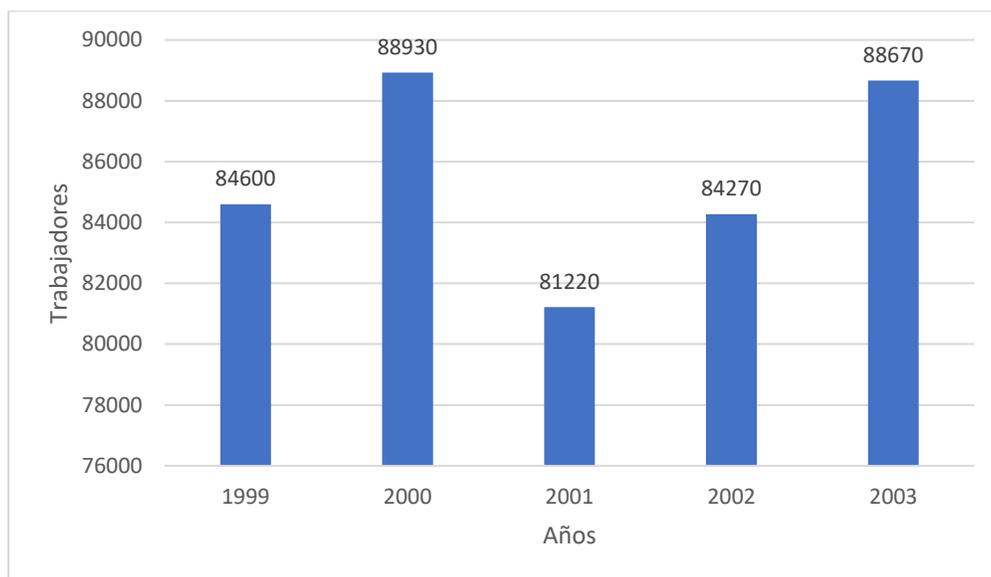
Fuente: Estimación de Fullpackage con datos de ASIC y DIGESTIC, año 2004.

El Sector Textil se caracteriza por tener en su cadena de producción varias actividades que la hacen intensiva en mano de obra, con cierta especialización. En lo referente a la evolución del empleo en el sector textil, su resurgimiento inicia a partir de 1991, después de un largo periodo de estancamiento. (López, 2002)

Como se aprecia en el gráfico 2.7, el empleo en el Sector Textil general crece sostenidamente, aunque en el 2001 el empleo tiene un crecimiento negativo de casi el 10%, esto se debió a los acontecimientos de Septiembre 11 de 2001, en Estados Unidos, ya que en los últimos meses de dicho año el principal consumidor contrajo su consumo de ciertos bienes, pero el

siguiente año (2002), se recupera con 3.8%, y finalmente para el 2003 logra otro incremento positivo del 5.1%, aunque el sector no logra recuperarse de los empleos perdidos hace tres años.

Gráfico 2.8. El Salvador: Empleo generado por el Sector Textil, período 1999-2003.

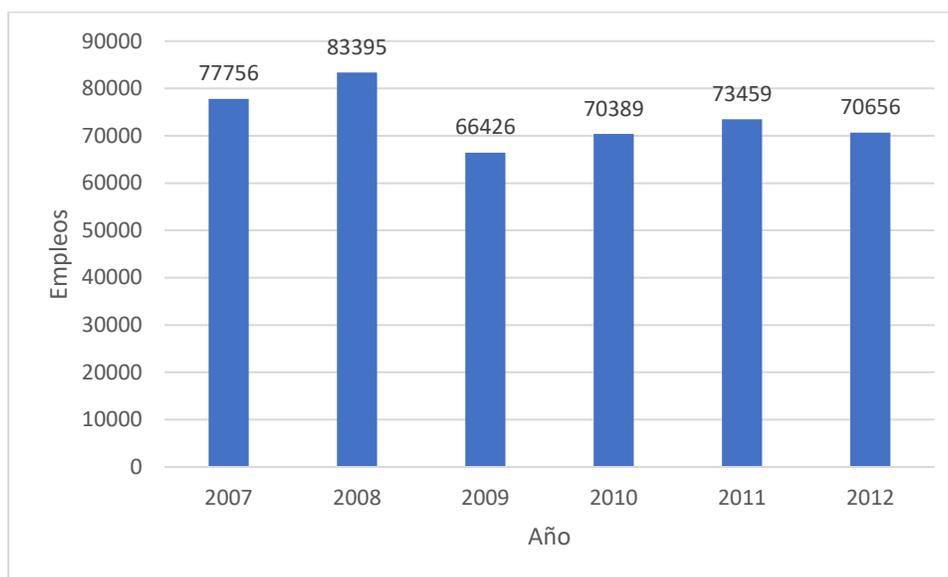


Fuente: Elaboración propia en base a datos de DYGESTIC.

Habiendo estudiado el comportamiento del empleo generado en el periodo de 1991 al 2003, el Sector textil representa la fuerza laboral más importante del país a nivel industrial. En el gráfico 2.8 se observa que para el año 2008 se da una leve subida del empleo en el sector textil, se observa cómo pasó de 77,756 en 2007 a 83,395 en 2008, es decir, el nivel de empleo en la Industria Manufactura y a nivel nacional reflejo un pequeño aumento con respecto a la contracción que se tuvo en el año 2007.

En el gráfico 2.9 podemos observar que el punto más alto de empleo generado se encuentra en el año 2008 con 83395 empleos, en el año 2009 cae el empleo a 66,426, pero luego se recupera en el año 2010 y 2011 reflejando un pequeño crecimiento de 70,389 y 73,459 empleos en el Sector Textil respectivamente (Cámara de la Industria Textil, Confección y Zonas Francas de El Salvador, 2012). Observamos en los años presentados en el mismo gráfico un comportamiento bastante constante, que podría ser explicado por la abundante producción de sector y nivel de exportaciones, lo que aumenta la demanda de mano de obra (ver gráfico 2.8)

Gráfico 2.9. El Salvador: Empleo generado por El Sector Textil, período 2007-2012.



Fuente: elaboración propia con datos de CAMTEX.

El Sector Textil es importante por el número de empleos que genera y por el monto que inyecta a la economía del país por los salarios pagados. En 2014, ese monto ascendió a \$364 millones, que a su vez conlleva a: pago de ISSS y AFP tanto en lo patronal como la proporción que pagan los empleados, pago del 1% al INSAFORP, compra de servicios de gobierno, pago de IVA en los casos que corresponde, retenciones de renta a empleados y proveedores, más el IVA que genera el consumo de los 74,502 empleados. (ASI, 2015)

Los salarios medios por actividad del CIU registran que el salario medio más bajo por el sector se ubicó en 2014 en \$384.55 que corresponde a la actividad de acabado de productos textiles que representa el 1% de los empleados, mientras que el salario medio más alto correspondió a la preparación e hilaturas de fibras textiles y tejeduría de productos textiles con \$549.37, actividad que representa el 10%.

La actividad de la confección de prendas es la más empleadora, representa el 85% del empleo total del Sector y es generalmente desprestigiada porque se le señala de pagar salarios bajos, lo cual es todo lo contrario, ya que según el Instituto Salvadoreño del Seguro Social esta actividad pagó en 2014 un salario medio de \$392.93, el cual es superior al salario mínimo vigente para maquila de \$210.90 y de la industria en general de \$246.60. (ASI, 2015)

Tabla 2.5. El Salvador: Empleos generados en las actividades relacionadas a la fabricación de hilos, tejidos, artículos textiles y prendas confeccionadas.

Actividades según CIU	Empleos		Var.	Var. %	Salario Medio
	nov-13	dic-14			
Preparación e hilaturas de fibras textiles, tejeduría de productos textiles	7,070	7,456	386	5%	549.3
Acabado de productos textiles	981	809	-172	-18%	384.5
Fab. De Artículos confeccionados de materias textiles, excepto prendas de vestir	563	367	-196	-35%	406.4
Fab. De otros productos textiles	1,917	1,918	1	0%	470.2
Fab. De tejidos y artículos de punto y ganchillo	302	278	-24	-8%	359.8
Fab. De prendas de vestir, excepto prendas de piel	61,301	63,142	1,841	3%	392.9
<b>Empleo del Sector</b>	<b>73,065</b>	<b>74,502</b>	<b>1,437</b>	<b>2%</b>	

Fuente: Elaboración propia con datos del ISSS

#### d) Exportaciones

Los datos del gráfico 2.10 reflejan la participación de las exportaciones del Sector Textil en el total de las exportaciones de la Industria Manufacturera, observándose que éstas fueron disminuyendo de 27.92% en 1994 a 16.64% en el 2004.

En el periodo de 1995 a 1998 El Salvador se benefició por el dinamismo de las exportaciones, principalmente las provenientes del Sector Textil que junto a otros rubros de la economía nacional han logrado equilibrar la brecha de la balanza comercial generada por la mayor demanda de importaciones. Pero a pesar de este decremento, los siguientes años 2005 al 2014 se observa un crecimiento considerable.

Durante los años del 2005 al 2014 se experimenta un crecimiento el cual se mantiene casi constante a lo largo del tiempo, quedando demostrado que en el más pequeño de los países centroamericanos el Sector Textil es el principal rubro de exportación. El crecimiento que ha tenido este sector es gracias a la implementación del tratado de libre comercio.

Gráfico 2.10. El Salvador: Participación del Sector Textil en las exportaciones de la Industria Manufacturera, período 1994 – 2014 (En %).



Fuente: Revistas Trimestrales del Banco Central de Reserva de El Salvador.

Desde que se estableció el TLC<sup>10</sup> en los años del 2005 al 2014, el sector ha experimentado un promedio anual de \$2,046.6 millones en exportaciones. Este valor representa cerca del 50 % de las exportaciones totales del país.

**e) Mayores Productores de Textiles en el País**

El Salvador exporta textiles y prendas de vestir a más de 50 países alrededor del mundo, es por eso que empresas internacionales como AEC, George C. Moore, Fruit of the Loom, HanesBrand Inc., Supertex, Youngone, UNIFI, Pettenati, Swisstex, entre otras; han invertido en nuestro país para establecerse y elaborar productos de mayor valor agregado.

Según Encuentro Nacional de la Empresa Privada (ENADE), las 10 empresas en las que se concentra el 77% de las exportaciones del sector textil se detallan en la Tabla 2.4, es importante mencionar que más de dos tercios de las empresas presentadas son de capital extranjero y clasificadas como grandes. (ASI, 2015)

<sup>10</sup> En el año 2005 entra en vigor en CAFTA-DR, que involucra a países de Centroamérica y el caribe con EUA.

Tabla 2.6. El Salvador: Top 10 de empresas exportadoras del Sector Textil, 2013.

No	Empresa	Porcentaje
1	LEMPA SERVICES LIMITADA	39
2	HANESBRAND	29
3	INTRATEXT DE EL SALVADOR, S.A DE C.V.	11
4	I.C.A.T., DE C.V.	4
5	F & D, S.A DE C.V.	4
6	TEXLEE EL SALVADOR, LTDA DE C.V.	3
7	INDUSTRIAS MERLET, S.A. DE C.V.	3
8	BROOKYN MANUFACTURING, LTDA DE C.V.	3
9	APS EL SALVADOR, SOCIEDAD ANONIMA DE CAPITAL VARIABLE	2
10	PRO DEPT EL SALVADOR, S.A. DE C.V.	2

Fuente: Ranking industrial 2013, ASI

Resaltan en el top 10 de las empresas: Lempa Services, HanesBrands e Intratex de El Salvador, que en conjunto representan más del 70% de las exportaciones del sector.

#### f) Exportaciones por destinos

Tabla 2.7. El Salvador: Principales destinos de exportación del Sector Textil. 2013 y 2014. (En Mill. US\$)

PAIS	2013	2014	Var. (US\$)	Var. %
Estados Unidos	1,852	1,831	-21.0	-1.0
Honduras	312	317	5.6	2.0
Guatemala	85	97	12.1	14.0
Nicaragua	34	39	5.3	16.0
México	32	34	1.3	4.0
Costa Rica	33	21	-0.7	-3.0
Canadá	28	16	-1.9	-11.0
República Dominicana	6	12	5.5	84.0
Panamá	5	5	-0.5	-9.0

Fuente: Elaboración propia con datos de la ASI, Ranking industrial 2013.

Estados Unidos, en congruencia con el esquema exportador al que el país le apostó hace más de 20 años, el principal destino de las exportaciones del sector Textil en 2014 continuó siendo Estados Unidos, con una participación de 76% y un valor exportado de US\$1,831 millones. Esta cifra se muestra levemente menor (en 1%) a lo exportado en 2013.

El Salvador se ha convertido en uno de los principales proveedores de prendas confeccionadas de Estados Unidos, 6 de los principales productos de exportación ubican al país dentro del top 10 de proveedores en 2014: calcetines con la posición número 2, calzoncillos de algodón en la número 3, T-shirts y camisetas de algodón con la número 4, abrigos para mujer en la posición 6, pants de algodón para hombres en la posición 7 y prendas para bebés en la posición 8. (Cerón, 2015)

Honduras es el segundo cliente más importante para la actividad textil durante el ejercicio 2014, fue Honduras. A este vecino país se exportó mercadería por un valor de US\$317 millones, un 2% más en relación con 2013. El rubro con mayor participación fueron las prendas de vestir, con un 65% y un valor de \$206 millones. Esta cifra representa un crecimiento de 1% de incremento con respecto a 2013. Los hilados y tejidos representaron el 34% de las exportaciones y se incrementaron en 5% con respecto a 2013.

En el caso de Guatemala, ocupa la tercera posición de los principales destinos, con un valor exportado de US\$97 millones y experimentó un crecimiento de 14%. Fueron las exportaciones de hilados y tejidos, las que empujaron al alza las ventas y registraron un valor de US\$69 millones, con un incremento de US\$9.2 millones con respecto a 2013. Mientras que la exportación de prendas de vestir y artículos textiles cayeron en 2%. (Cerón, 2015)

Este crecimiento del Sector Textil no solo responde a su dinamismo, también a otros factores como la conveniencia de la “Ley de Zonas Francas Industriales y de Comercialización”, que contempla entre algunos de sus beneficios la exención del impuesto al valor agregado (IVA) e impuestos municipales además de la importación libre de aranceles para maquinaria, materia prima, equipo y bienes intermedios.

### **2.4.3 Las Maquilas y Zonas Francas**

Las Zonas Francas están presentes en El Salvador desde principios de la década de 1970, cuando se creó la Zona Franca de San Bartolo, la cual llegó a albergar un importante grupo de empresas relacionadas con el ensamblaje de diferentes productos, pasando desde los textiles hasta los productos electrónicos. Las zonas francas ofrecen grandes ventajas para los inversionistas extranjeros, de las cuales las más significativas son, la exención de impuestos

sobre la transferencia de bienes, renta, transferencia de propiedades, así como de los impuestos municipales. (Romano, 1999)

Con el advenimiento de la guerra y la consecuente inestabilidad política, las inversiones en zonas francas decayeron notablemente, pero, a partir de 1992, una vez finalizada la guerra, el gobierno procedió a implementar acciones para atraer mayor inversión extranjera mediante la promulgación de leyes especiales, así como la creación de una diversidad de zonas francas y recintos fiscales. (Romano, 1999)

En septiembre de 1998 se aprobó una nueva Ley de Zonas Francas, cuyo contenido principal es precisamente la derogación de la prohibición para la venta de la producción maquilera en el mercado local, siempre y cuando se incluya un 50 por ciento de materiales regionales en su elaboración. La Ley tiene por objeto regular el funcionamiento de Zonas Francas y Depósitos para Perfeccionamiento Activo, así como los beneficios y responsabilidades de los titulares de empresas que desarrollen, administren o usen las mismas. (Romano, 1999)

El desarrollo de la maquila se enmarcó en la Ley de Promoción de Exportaciones (1974), pero bajo un régimen de zona franca, de propiedad y administración estatal. Hace más de 20 años surgió en El Salvador la oportunidad de potenciar las Zonas Francas que pueden constituir uno de los regímenes más eficaces para el fortalecimiento de la competitividad global, la generación de empleos, la promoción de exportaciones, la transferencia de tecnologías y el desarrollo económico y social de los países que han implementado dicho modelo. (Romano, 1999)

Según la Cámara de la Industria Textil, Confección y Zonas Francas, actualmente en nuestro país existen 17 Zonas Francas, ubicadas estratégicamente en 6 de los 14 departamentos de El Salvador, que demandan diversas de recurso humano calificado y no calificado y/o bilingüe; de conectividad terrestre, aérea y marítima; conectividad digital; generación de energía eléctrica; entre otros. La infraestructura de Zonas Francas alberga a más de 200 empresas de diversos rubros entre los cuales se destacan los sectores Textil, Confección, centros de distribución, centros de contacto, BPOs, agroindustria, agropecuario, electrónica y metalmecánica. Según la misma fuente, en El Salvador, las maquilas pagan \$260 millones en salarios al personal. Además, aportan \$30 millones al Instituto Salvadoreño del Seguro Social y al Instituto Salvadoreño de Formación Profesional (INSAFORP).

Tabla 2.8. El Salvador: Ubicación de las zonas francas, año 2018.

Zona Franca	Ubicación	Zona Franca	Ubicación
Zona Franca Santa Ana	Santa Ana	Zona Franca San José	Zaragoza, La Libertad
Zona Franca Las Mercedes	Santa Ana	Zona Franca San Marcos	San Salvador
Zona Franca 10	Chalchuapa, Santa Ana	Zona Franca San Bartolo	Ilopango, San Salvador
Zona Franca Exportsalva	Lourdes Colon, La Libertad	Zona Franca Santo Tomás	La Paz
Zona Franca Pípil	San Juan Opico, La Libertad	Zona Franca Internacional	Olocuilta, La Paz
Zona Franca Sam-Li	San Juan Opico, La Libertad	Zona Franca Miramar	Olocuilta, La Paz
Zona Franca American Park	Ciudad Arce, La Libertad	Zona Franca El Pedregal	La Paz
Zona Franca Santa Tecla	Santa Tecla, La Libertad	Zona Franca Concordia	Jiquilisco, Usulután
		Zona Franca Calvo Conservas	La Unión

Fuente: Cámara de la Industria Textil, Confección y zonas Francas de El Salvador (CAMTEX).

De acuerdo con dicha cámara, las ventajas y beneficios que ofrecen las Zonas Francas están respaldados tanto por marcos legales, por la ubicación estratégica, por los acuerdos comerciales que El Salvador ha firmado con otros países, como por la visión empresarial de los desarrolladores y administradores de Zonas Francas.

De acuerdo a la Ley de Zonas Francas Industriales y de comercialización, aprobada por la asamblea legislativa (1998), se establecen 3 marcos legales que ofrecen beneficios para las empresas instaladas en Zonas Francas son:

- 1) Ley de Zonas Francas (para empresas de manufactura)
  - Exoneración de impuestos municipales, renta, IVA
  - Libre internación en la importación de materia prima, maquinaria, herramientas e insumos.
- 2) Ley de Servicios Internacionales (para empresas de servicios)
  - Incentivo a sectores estratégicos (Contact centers, BPO, logística, servicios médicos, etc.)
  - Exención total permanente de impuestos locales (IVA, renta y municipal) y aranceles de importación.

De acuerdo con dicha ley, adicionalmente todas las empresas que se instalan tanto dentro o fuera de una zona franca gozan de las garantías que le otorga la:

3) Ley de Inversiones

- Trato igual a inversionistas extranjeros y nacionales
- Libertad de transferir fondos al extranjero
- Acceso a financiamiento local

Adicional a los beneficios otorgados por los 3 marcos legales ya mencionados, las Zonas Francas ofrecen las siguientes ventajas: (GOES, 1998)

- Techo industrial de acuerdo con las necesidades de los inversionistas tanto locales como extranjeros, los cuales a su vez se benefician de los tratados de libre comercio que El Salvador tiene con Estados Unidos, México, Panamá, República Dominicana, Taiwán, Colombia y Chile.
- Infraestructura de soporte adecuada y de calidad: agua, manejo de desechos sólidos, telecomunicaciones, seguridad, aduanas, servicios financieros, centros de capacitación, diseño y construcción de naves industriales, electricidad, servicios médicos.
- Recursos humanos y tecnológicos que les faciliten concentrarse en el núcleo de su negocio.
- Asesoría legal y apoyo en relaciones y gestiones con el Gobierno

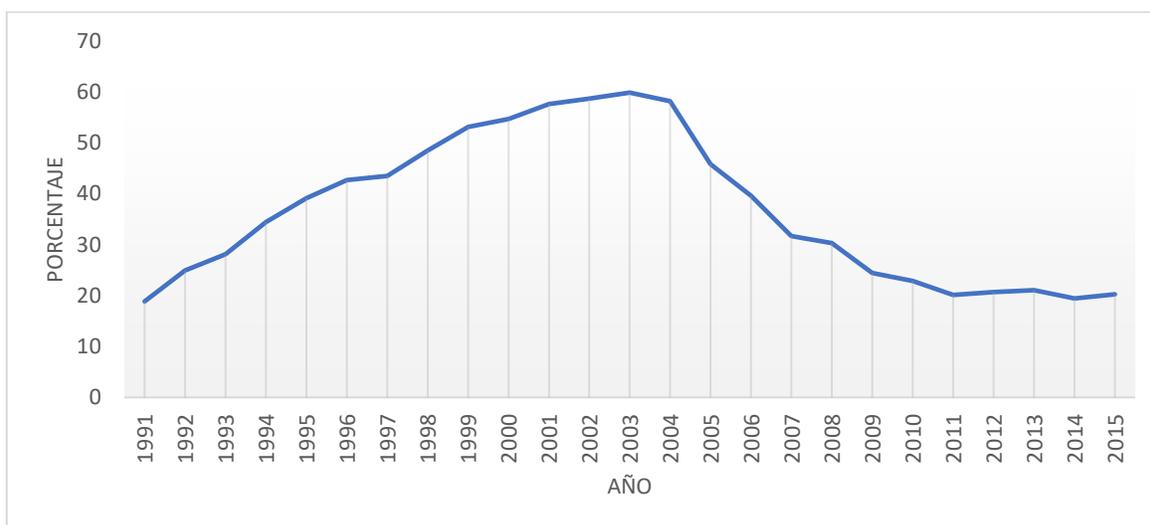
La legislación definitivamente ha estimulado la instalación y expansión de empresas en Zonas Francas. Prueba tangible de ello es que, en materia de las exportaciones, las maquilas desde 1998 hasta el 2004 representa más de la mitad de todo lo que el país exporta (exportaciones totales), se observa en el Grafico 2.11 que desde 1991 hasta el año 2003 hay una tendencia creciente, esto debido a gran parte por el número de empresas que conformaban el sector en este lapso.

El periodo de bonanza de las maquilas coincide con el adecuamiento de la economía por parte del Estado, mediante la creación de marco legal que propicie el accionar de las empresas, siendo en 1998 una de las reformas más importantes a la Ley de zonas francas y Comercialización, cuyo contenido principal es precisamente la derogación de la prohibición para la venta de la producción maquilera en el mercado local, siempre y cuando se incluya

un 50 por ciento de materiales regionales en su elaboración. La baja muy pronunciada de las exportaciones de maquila en relación con las totales, en el período del 2004 al 105, puede deberse a la diversificación de los productos exportables del país, además de la pérdida de importancia de café. (Monje, 54)

El sector maquila reportó un crecimiento de 8.6% en el año 2015 (US\$88.3 millones), después de haber decrecido 11.6% el año 2014. Esta recuperación es congruente con el repunte de la economía estadounidense, principalmente porque esa nación se mantiene como el principal socio comercial recibiendo 92.7% del total de productos exportados de maquila de El Salvador (Maya, 2016). (ver gráfico 2.11)

Gráfico 2.11. El Salvador: Exportaciones de las maquilas, período 1991-2015, (En % las exportaciones totales).



Fuente: Elaboración propia con base a información del Banco Central de Reserva. (BCR)

Habiendo expuesto la importancia del Sector Textil salvadoreño y la Industria Manufacturera, y como este sector aporta a la economía en general, en materia de producción, exportaciones y generación de empleo, se estudiará la competitividad de una manera más profunda en el sector textil por medio de indicadores que demostrarán el grado de competitividad de este sector.

### CAPÍTULO III: COMPETITIVIDAD EN EL SECTOR TEXTIL SALVADOREÑO, PERÍODO 1990 – 2014.

En este capítulo se aborda la competitividad sistémica del sector textil salvadoreño, desde un enfoque microeconómico, donde se analiza mediante 4 aspectos, la productividad, los costos de producción, la inversión en actividades de I+D, la innovación tecnológica y la calidad. Al mismo tiempo se identifican factores que condicionan el comportamiento de las empresas o grupos industriales al momento de invertir en actividades de investigación y desarrollo, estrategias de innovación y minimización de costos, además del comportamiento y rol del Estado, como generador de escenarios que les permitan a las empresas ser competitivas y eficientes.

Michael Porter (1992), destaca la importancia de la competitividad de esta forma “La Competitividad de una nación depende de la capacidad de su industria para innovar y mejorar; las compañías a su vez ganan ventajas sobre los mejores competidores del mundo debido a la presión y al reto”. Qué tan competitiva sea una nación, cae sobre los hombros de las industrias, en el caso de El Salvador, el Sector Textil. Es así como analizará el fenómeno de la competitividad en 3 apartados dentro de este capítulo

Se analizará la productividad del Sector Textil mediante un método que se basa en el análisis del flujo comercial del sector, calculado a través de Índice de Ventajas Comparativas Reveladas (IVCR), donde se plantea la conveniencia de utilizar el IVCR de balanza-flujos (Vij), además se analizará también, un caso de estudio del Clúster existente en el sector, y como éste interactúa con la productividad del sector.

Se verifica también como los costos guían el comportamiento de algunas empresas en proceso de producción, se define además las ventajas competitivas por costos y deduce tomando como referencia (debido a la escasez de información por parte de las empresas), el estudio de “Hanesbrands Inc.”, que es identificada por la ASI como la mejor empresa del Sector Textil y a su vez de la Industria Manufacturera, descubriendo las estrategias que deberían imitar las demás empresas del sector para lograr ser competitivas; además de analizar la importancia de los determinantes de los costos de producción de las empresas que conforman el sector.

El último apartado corresponde a la innovación tecnológica, En el que se analizará la importancia en el gasto en I + D y la gestión de calidad, se resaltará la importancia de estos, que conllevan a un mayor grado de competitividad, expresadas por los gastos del Estado, exportaciones de productos con alto grado contenido tecnológico, además de las instituciones que se encargan de fomentar la innovación y calidad de los bienes producidos por las empresas salvadoreñas, se profundizara en la facilidad que tenemos para exportar mediante nuestros puertos, y logística implementada en las aduanas y demás puntos de embarque; finalizando con la formación y calificación de la mano de obra salvadoreña.

### **3.1. Productividad**

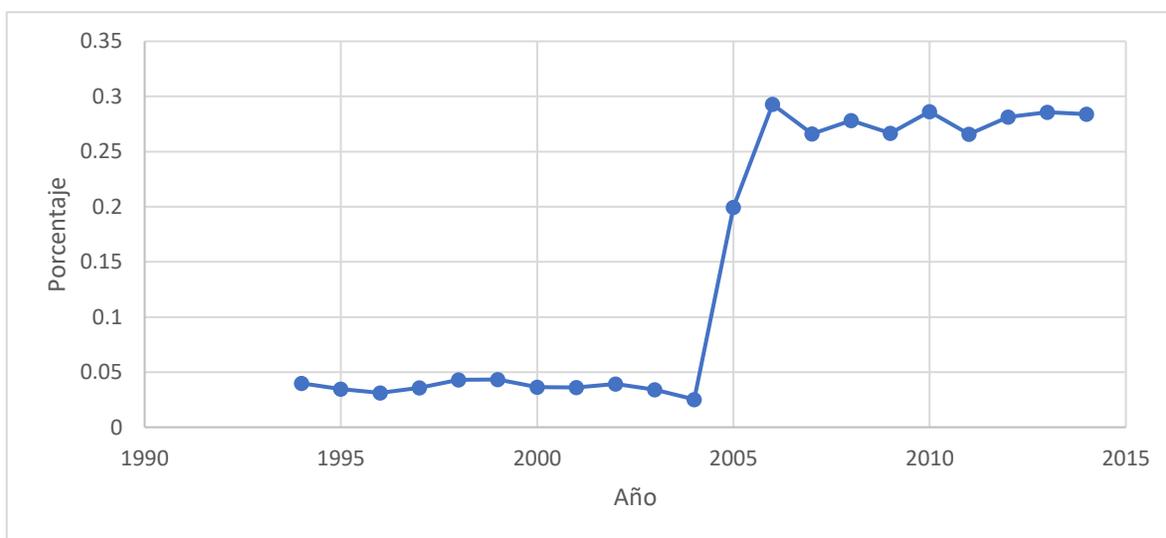
La productividad es la relación entre la cantidad de productos obtenida por un sistema productivo y los recursos utilizados para obtener dicha producción (Casanova, 2002). Es así, como la producción juega un papel muy importante el análisis de la competitividad; el Sector Textil es uno de los más productivos de la Industria Manufacturera (ver gráfico 2.2), y ha tomado el liderazgo en el crecimiento económico del país ya que cada año se fortalece y alcanza récords, especialmente en las exportaciones de productos textiles (Ver gráfico 3.8). Los logros de este sector son fruto de los ajustes que oportunamente este ha venido realizando en los últimos años: Aumento en las exportaciones del sector, incorporación del clúster de sintéticos, especialización en la confección de prendas, incremento de tecnología en los procesos, servicios de diseño, etc. (Camara de la Industria Textil, 2010)

La Industria Manufacturera ha logrado incorporar todas las actividades productivas de la cadena textil, desde la producción de fibras, la fabricación y acabado de hilados y tejidos, el diseño, corte y confección de prendas, brindando además innumerables oportunidades para ingresar a nuevos negocios en el extremo superior e inferior de la cadena de valor (PROESA, 2008). Las aproximaciones de competitividad que se realizan en este capítulo, llevan en cuenta el comercio mundial, y se mide al aporte que realiza el Sector Textil Salvadoreño al mismo, para determinar así qué tan competitivo es El Salvador en materia de Producción, comercialización y consumo de productos textiles. (PROESA, 2008)

### 3.1.1. El sector textil en el comercio internacional.

En el gráfico número 3.1, se observa el grado de participación del país en las exportaciones de productos textiles todo el mundo, desde el año de 1994 El Salvador se mantiene abajo del 0.05% de las exportaciones totales mundiales hasta el 2004, fue en este año que la economía salvadoreña sólo creció 1,5%, desempeño que significó la acumulación de un quinquenio de retroceso en el PIB por habitante.

Gráfico 3.1. El Salvador: Participación de en las exportaciones de textiles mundiales, período 1994 – 2014 (En %).

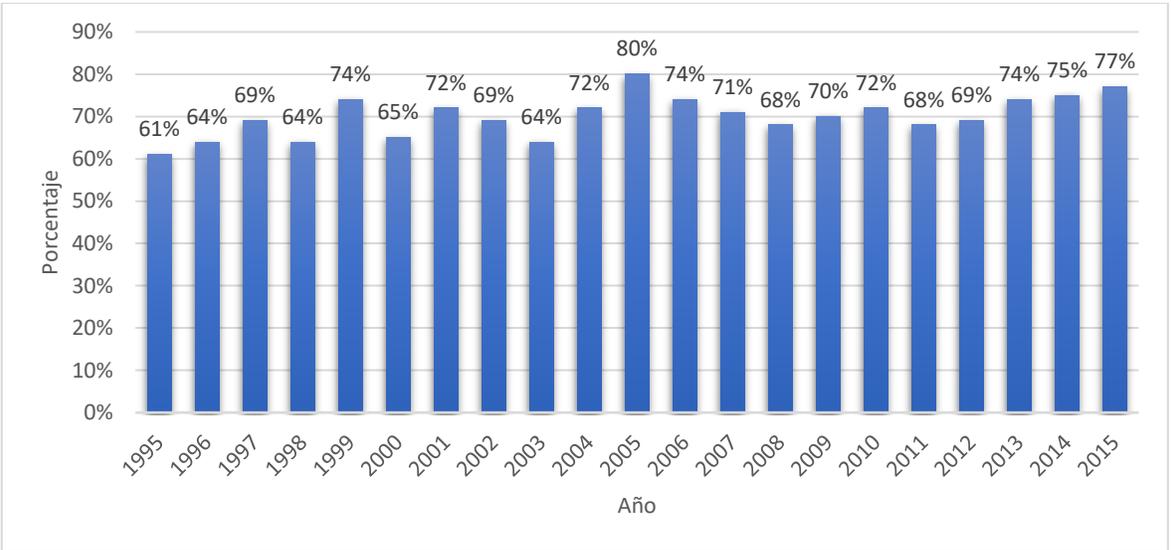


Fuente: Elaboración propia con datos del BCR, banco mundial, y datos de la OMC.

En el año 2005 se observa algo muy diferente, se puede observar un crecimiento hasta posicionarse en el 0.3% de participación, para seguir así una tendencia estable que oscila entre el 0.3% y 0.25% de las exportaciones totales del mundo. Esta alza en las exportaciones textiles de El Salvador coincide con el periodo de la aprobación y entrada en vigor del CAFTA-DR en el país, donde aumenta el número de empresas textiles en el país, y consecuentemente la producción y exportaciones, debido al escenario favorable para su funcionamiento; beneficios del TLC.

En el gráfico 3.2 se observa la evolución de las exportaciones del Sector Textil hacia Estados Unidos (se analiza únicamente EUA por ser nuestro principal socio comercial y el destino de casi el 46% al año 2016 del total de las exportaciones), se puede ver que existe una tendencia a que los productos textiles y las prendas de vestir, son en su mayoría la totalidad de bienes que salen de nuestro país hacia Estados Unidos en concepto de exportación. Desde el año 1995 hasta el 2015, el porcentaje menos fue el de 61% (1995), siendo el máximo 80% (2000). De esta manera los productos textiles del país se colocan como una columna vertebral que es el soporte de las exportaciones hacia nuestro principal socio comercial.

Gráfico 3.2. El Salvador: Participación de en las exportaciones de textiles mundiales, período 1994 - 2014 (En %).



Fuente: Elaboración propia con datos de: The observatory of economic complexity.

Además de ser el Sector Textil el primer componente de las exportaciones hacia Estados Unidos, son los productos textiles lo que conforman en su mayoría a las exportaciones totales. En el gráfico 3.3 podemos verificar que desde el año 2005 al 2016 (única información disponible), son las camisetas tejidas, los jersey de punto y la ropa interior masculina las que más se exportan al extranjero, detrás de estos están los condensadores y el pescado procesado.

Gráfico 3.3. El Salvador: Exportaciones totales por productos, período 2005 – 2016 (En %).



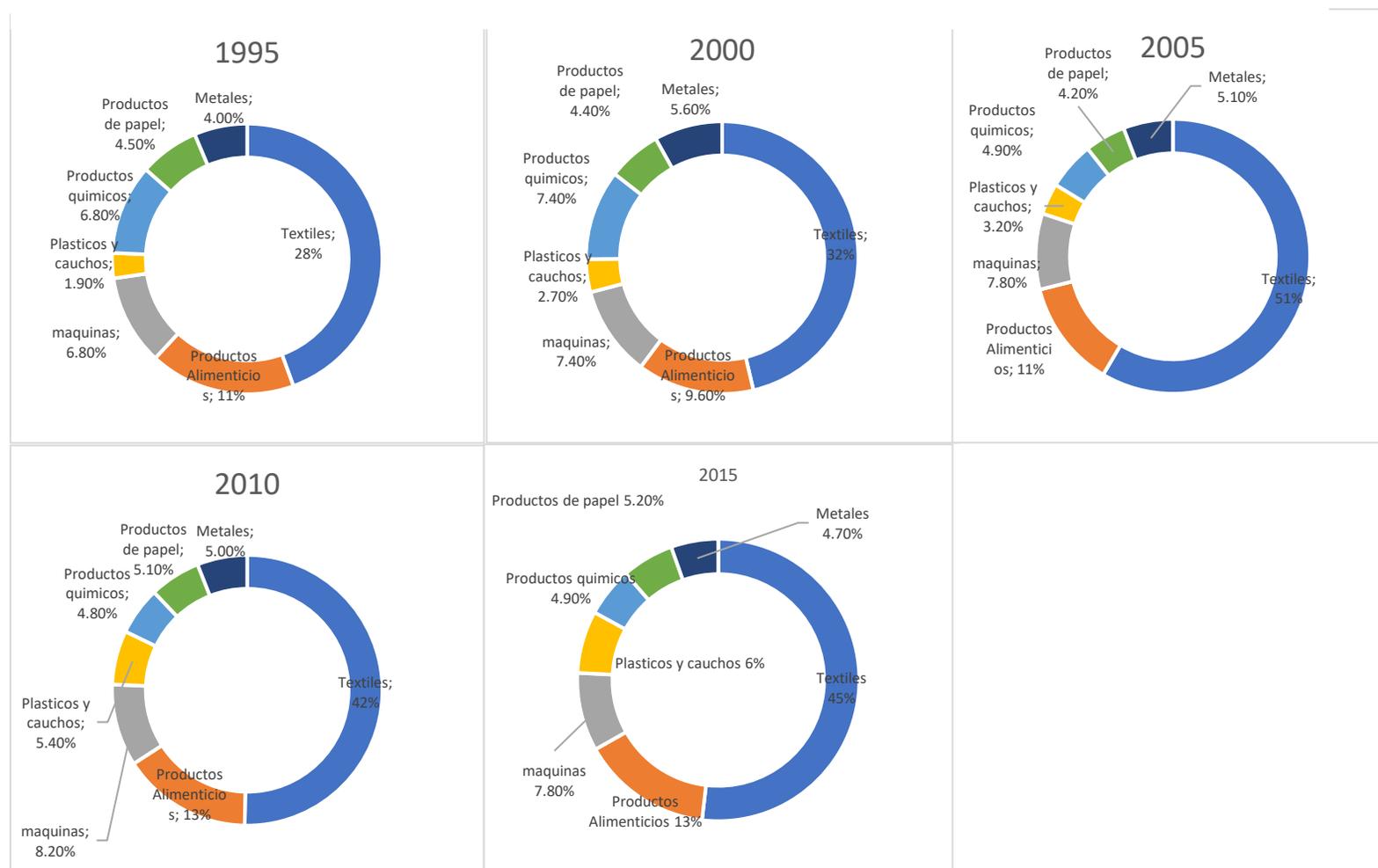
Fuente: Elaboración propia en base a datos de: The observatory of economic complexity.

Habiendo resaltado la importancia en materia de exportación de los productos textiles, ahora se analizará tal y como se puede observar en el gráfico número 3.4, el cual nos expresa de una manera muy detallada la composición de la exportación es por sector de producción, desde el año 1995 al 2015. Se observa que en todos los sub-cuadros del 1995 al 2015 existe una superioridad del sector textil frente a los otros sectores, seguido por los productos alimenticios y la exportación de máquinas.

La mitad del total de nuestras exportaciones son productos textiles, esto otorga un importante peso y a la vez una importante responsabilidad a los productos textiles, ya que la economía en general depende de estos. Este fenómeno tiene más de dos décadas, cuyo inicio tiene un factor detonante a inicio de la década de los 90's. donde acontecieron hechos como la firma de los acuerdos de paz, el cambio de gobierno de Alfredo Cristiani a Calderón Sol, la entrada en vigor de las privatizaciones de las empresas públicas y la salida del fracasado modelo agroexportador, y la búsqueda de nuevas actividades productivas que dinamizaran la economía; fenómeno que dieron paso a gestación de un nuevo sector que almacenara la mayoría de las fuerzas productivas de la economía Salvadoreña. (Villalona, 2007)

Fenómenos como los anteriores, donde un sector de la economía en general es muy importante y necesita de mucha atención, ya que si este llegase a presentar algún tipo de problema, como encarecimiento de los insumos con los que estos operan, o aparece un nuevo arancel o impuesto para las exportaciones hacia sus países de destino, estos problemas desencadenaran una serie de efectos macroeconómicos, como desempleo, baja producción, reducción de exportaciones, afecta el saldo de la balanza comercial, y muchos más, por lo que necesita de un especial cuidado y apoyo por parte del Estado.

Gráfico 3.4. El Salvador: Composición de las exportaciones totales por sectores, período 1990 – 2015 (En %).



Fuente: Elaboración propia en base a datos de: The observatory of economic complexity.

### 3.1.2. Índice de Ventaja Comparativa Revelada.

Analizada la importancia en el comercio internacional del Sector Textil salvadoreño con basta evidencia histórica y estadística, se hará la primera aproximación sobre la competitividad en el sector. En cuanto a la medición, lo ideal es considerar los precios relativos de los factores de producción, sin embargo, esa información no es fácil de obtener. La dificultad crece a medida que el análisis de competitividad se dirige a productos manufacturados que se elaboran con insumos tradicionales abastecidos en mercados domésticos y/o locales. Tales insumos por lo general no fijan sus precios en el mercado internacional, por lo que en la mayoría de los casos se carece de información estadística. (Morales, 2000)

Un método alternativo para medir la competitividad en el nivel agregado (rama o clase industrial), consiste en comparar sus datos de flujo comercial por medio de IVCR. Una modalidad del IVCR es el índice *Vij*, que fue elaborado por la Organización de las Naciones Unidas para el Desarrollo Industrial (ONUDI) en 1985, Considera el valor de las exportaciones netas de algún producto industrial, las que pondera con el promedio de flujo de comercio exterior del sector manufacturero tanto a nivel del país como a escala mundial. El IVCR proporciona información acerca de las ventajas comparativas reveladas de la industria del país para el bien definido. Si es positiva reflejará una posición de ventaja comparativa, si es negativa una desventaja. (Morales, 2000)

Por la dificultad que tienen las industrias tradicionales para medir su competitividad, ante la gran cantidad de variables no disponibles en estadísticas nacionales e internacionales, es conveniente emplear el índice *Vij*<sup>11</sup>. (Morales, 2000)

---

<sup>11</sup> Existen diferentes modalidades del IVCR, como el *Sij*, *sij*, *nxij*; pero el más completo es el índice utilizado en cuestión, el índice *Vij*.

El índice de  $V_{ij}$  se calcula de la siguiente forma:

$$V_{ij} = \frac{x_{ij} - m_{ij}}{\left( \left( \frac{X + M}{2} \right)_j \left( \frac{x_i + m_i}{2} \right)_w \right)}$$

Donde:

$i$  representa un grupo de productos a nivel industria, rama o clase

$j$  indica el país

$w$  denota el total mundial

$m_i$  importación total del producto  $i$

$x_i$  exportación total del producto  $i$

$M$  importación total manufacturera

$X$  exportación total manufacturera

Tabla 3.1. El Salvador: Índice  $V_{ij}$ , período 1994 - 2014

Año	Índice $V_{ij}$	Año	Índice $V_{ij}$
<b>1994</b>	-0.1	<b>2005</b>	-0.9
<b>1995</b>	-0.1	<b>2006</b>	1.7
<b>1996</b>	-0.3	<b>2007</b>	1.6
<b>1997</b>	-0.2	<b>2008</b>	2.1
<b>1998</b>	-0.2	<b>2009</b>	2.5
<b>1999</b>	0.1	<b>2010</b>	2.7
<b>2000</b>	-0.3	<b>2011</b>	2.2
<b>2001</b>	-0.5	<b>2012</b>	2.5
<b>2002</b>	-0.3	<b>2013</b>	2.4
<b>2003</b>	-0.4	<b>2014</b>	2.4
<b>2004</b>	-0.7		

Fuente: Elaboración propia con datos del Banco Mundial.

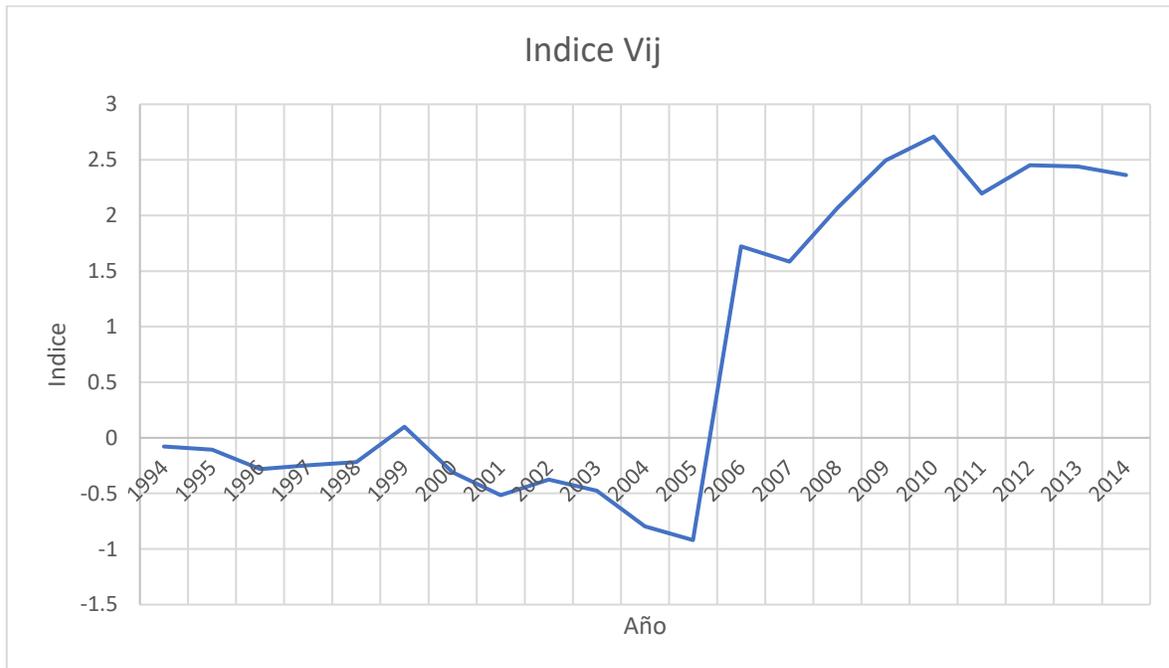
En la tabla 3.1 se puede observar el índice Vij del Sector Textil calculado para el Salvador, y su comportamiento en el grafico 3.5, específicamente en el período de 1994 hasta el año 2005 (a excepción del año 1999 con un 0.09% que no es significativo), se observan valores negativos que expresa que el Sector Textil, no es competitivo. Esta ausencia de Ventajas Comparativas en dicho periodo de 1994 al 2005, a pesar de un crecimiento económico que ronda entre el 2% y 4% y un nivel de desempleo entre el 7% y el 7.5% (BM, 2018), está caracterizadas por aspectos como: una baja apertura comercial, debido al periodo de guerra que recién superaba el país y proteccionismo caracterizaba a los gobiernos de Calderón Sol y de Francisco Flores, además de fenómenos como al dolarización<sup>12</sup> y el establecimiento de un tipo de cambio fijo, sin olvidar los terremotos del 2001, factores que frenaban a la economía en general, entre estos el sector textil.

El periodo de competitividad del Sector Textil salvadoreño comienza en el año 2006, donde observamos una tendencia totalmente opuesta; vemos ahora, que el Sector Textil salvadoreño es competitivo a nivel internacional hasta el final de periodo de análisis. Los resultados del indicador utilizado nos muestran que, en el país hay una mayor apertura comercial, un aumento de las exportaciones del Sector Textil en relación a las exportaciones totales, pasando de US\$4,641 millones en el 2006 a \$5,335, millones en el 2014, un crecimiento de 15%, mientras que el desempleo oscila entre un 6.5% y un 5.5% (BM, 2018). Además, hay que resaltar la entrada en vigor de CAFTA-DR, que propicia la entrada de empresas transnacionales que cuenta, ahora, con un escenario mejor para su accionar, empresas en su gran mayoría del sector textil, las cuales poseen un marco legal que defiende sus intereses empresariales y las dota de instrumentos para su desarrollo.

---

<sup>12</sup> Entra en vigor por la Ley de Integración Monetaria aprobada por la Asamblea Legislativa en el año 2011.

Gráfico 3.5. El Salvador: Índice Vij del Sector Textil, período 1994 – 2014.



Fuente: Elaboración propia con datos del banco mundial.

Siendo el Sector Textil tan dinámico no es de sorprenderse que, en éste, converjan muchas fuerzas productivas, como la abundante mano de obra, empresas nacionales e internacionales, el mismo gobierno, creando escenarios propicios para el desenvolvimiento y desarrollo del sector, creando un marco legal como la Ley de Zonas Francas que contiene un atractivo paquetes de incentivos entre otras ventajas para los empresarios.

Dicha convergencia que es causada por la competitividad existente del sector, que se genera en la desmesurada producción y exportaciones, da paso a la creación de cadenas productivas dentro del sector, ya que las diferentes empresas que componen este mismo, producen los bienes necesarios para formar estas cadenas productivas, las cuales representan un sistema constituido por personas y empresas relacionados entre sí, por una sucesión de operaciones de producción, transformación y comercialización de un producto o grupo de productos en un entorno determinado (EUMED, 2008). Porter define «clúster» como concentraciones de empresas e instituciones interconectadas en un campo particular para la competencia, pudiéndose observar en el mundo gran variedad de clústeres en industrias como la

automotriz, tecnologías de la información, turismo, servicios de negocios, minería, petróleo y gas, productos agrícolas, transporte, productos manufactureros y logística, entre otros.

La existencia de los clúster en la economía salvadoreña, es un fenómeno que atrae mucho la atención del gobierno central, destacándolo como un factor clave para el crecimiento económico, a tal grado que en la Política Nacional Industrial”, se establecen alguna estrategias a realizarse, como:

- Establecer un Programa para la mejora de la competitividad y productividad de cadenas productivas de sectores priorizados que incluya la identificación y selección de cadenas productivas con mayor valor agregado, con potencial de sustitución eficiente de importaciones y de incremento en exportaciones.
- Diseñar e implementar un sistema de incentivos financieros y no financieros, para fomentar la asociatividad de la cadena productiva industrial y agroindustrial y fortalecer los vínculos entre las empresas.
- Fomentar la integración de cadenas productivas locales con las del mercado centroamericano y del resto del mundo, para aumentar la competitividad de la industria nacional y la atracción de inversiones, a través de un mapeo de cadenas de valor globales y una hoja de ruta estratégica que vincule los eslabones.

Habiendo resaltado la importancia de los clúster en la economía nacional, se analizará el caso del clúster del sector textil de nuestro país.

### **3.1.3. Caso de estudio I: Clúster del Sector Textil y de Confección de El Salvador.**

Un clúster económico es una concentración de empresas e instituciones que se agrupan alrededor de una actividad común y en una determinada localidad geográfica para alcanzar un alto índice de beneficio y eficiencia. (Gil, 2009)

La eficiencia del conjunto del complejo es mayor a la de cada empresa aisladamente por las externalidades que genera cada empresa para las demás; es decir, la acción de cada empresa genera beneficios tanto para sí como para las demás empresas del complejo, por las siguientes 5 razones: (Gil, 2009)

1. La concentración de empresas en una región atrae más clientes, con lo que el mercado se amplía para todas más allá de lo que sería el caso si cada una estuviese operando aisladamente.
2. La fuerte competencia a que da lugar esta concentración de empresas induce a una mayor especialización, división de trabajo, y, por ende, mayor productividad.
3. La fuerte interacción entre productores, proveedores y usuarios facilita e induce un mayor aprendizaje productivo, tecnológico y de comercialización.
4. Las repetidas transacciones en proximidad con los mismos agentes económicos generan mayor confianza y reputación lo que redundan en menores costos de transacción.
5. La existencia del complejo, con conciencia de sí, facilita la acción colectiva del conjunto en pos de metas comunes (comercialización internacional, capacitación, centros de seguimiento y desarrollo tecnológico, campañas de normas de calidad, etc.)

**¿Cómo se forma un clúster? Para la creación de un clúster económico, se debe de contar con lo siguiente:** (Álamo, 2011)

- Un conglomerado de empresas, principalmente pequeñas y medianas concentradas geográficamente y especializadas sectorialmente.
- Un conjunto de encadenamiento hacia adelante y hacia atrás entre los agentes económicos con base en el intercambio de bienes, información y personas a través de los mercados o por fuera de ellos.
- Las relaciones de los agentes económicos obedecen a un código de conducta, a veces explícito, pero a menudo implícito, como resultado del medio social y la cultura predominante.
- El apoyo al conglomerado de instituciones de carácter privado y público.

A través de los años, los miembros del clúster de sintéticos con operaciones en El Salvador han desarrollado una red de contactos y de cooperación que continuamente comparte mejores prácticas, información sobre clientes y tendencias, proveedores, así como la oportunidad de abordar y enfrentar los retos de manera conjunta.

### ¿Cómo funciona el clúster?

El Clúster está compuesto de 7 empresas del Sector Textil y confección de El Salvador, las ocho empresas que espontáneamente han decidieron promover el clúster son: George C. Moore Co., Darlington Fabrics, Apparel Production Services (APS), CS Central America, Pettenati, TExOps, ProDept and Unifi. Los roductores de hilaza, telas angostas y anchas y empresas confeccionistas de prendas de vestir decidieron unir esfuerzos y colaborar a fin de mejorar las capacidades y mejores prácticas del clúster de sintéticos en El Salvador de manera conjunta. (ver cuadro 3.1)

**Cuadro 3.1: Funcionamiento Clúster del Sector Textil y de Confección de El Salvador.**

Empresas productoras de insumos	Insumos producidos	Empresas productoras de bienes finales	Bienes finales producidos
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Telas sintéticas</li> <li>- Poliéster</li> <li>- Cintas Elásticas</li> <li>- Nylon</li> <li>- Jacquard</li> <li>- Otros insumos</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Camisetas</li> <li>- Calcetines</li> <li>- Uniformes deportivos</li> <li>- Jersey de punto</li> <li>- Calzoncillos</li> <li>- Otros bienes finales</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia, en base a datos de PROESA.

Todas han contribuido a ampliar la capacidad de la región de abastecerse localmente de cintas elásticas en tejido de punto y tejido plano; así como de telas elásticas en tejido de punto por urdimbre a las empresas que confeccionan ropa interior, prendas atléticas de compresión y de alto rendimiento, trajes de baño, prendas médicas y ortopédicas, uniformes industriales y militares. (PROESA, 2006)

El presidente de Textiles Opico, David Ha, opinó que “es importante que el gobierno y la misma industria caigan en la cuenta de que tienen aquí una joya de empresas con cadena de suministros desde arriba hasta abajo”. Dicha cadena está compuesta por 7 empresas que

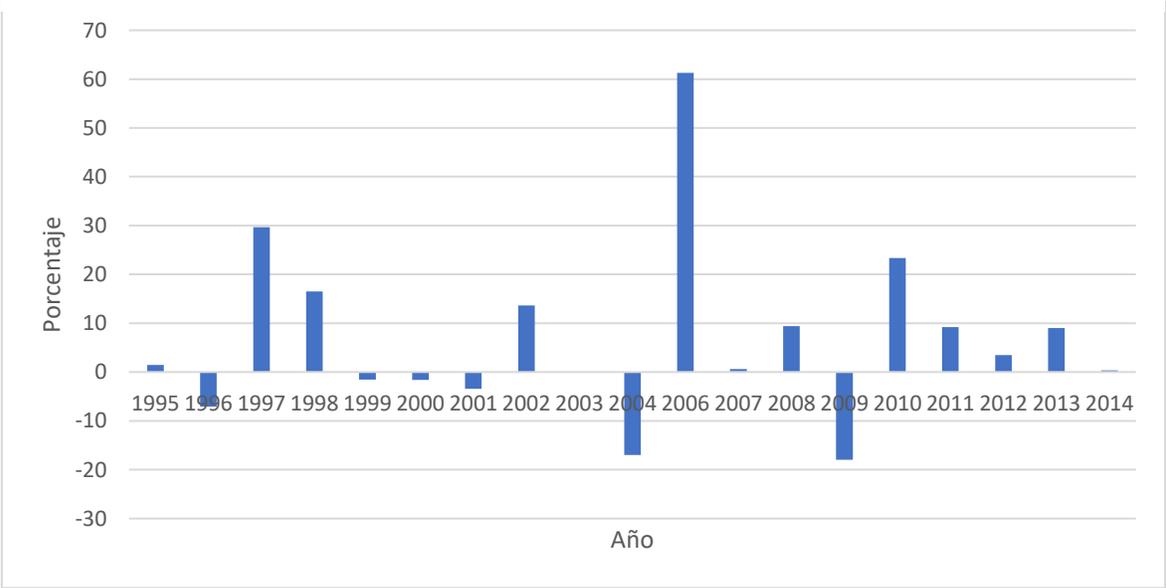
abarcan desde la producción de hilo de nailon y poliéster a partir de plástico, pasando por la fabricación de telas, hasta la confección de prendas terminadas. (PROESA, 2006)

Todas estas empresas contribuyen de una manera muy especial al sector textil en materia de producción, exportaciones y nuevas formas de producción que son resultado de la sana competencia entre los participantes del clúster. Se analizará el crecimiento de las exportaciones del sector textil en nuestro periodo de estudio, haciendo énfasis en el año 2007, donde se comienza a gestar el clúster del sector textil.

Observamos en gráfico 3.5 que solo hay 6 años, de un total de 20, en los que ha existido un decrecimiento, en 1996, 1999, 2000, 2001, 2004 y 2009. Los primeros 5 años mencionados, el sector se desarrolló en un escenario de proteccionismo comercial, y el nivel de las exportaciones eran muy volátiles, en el año 2009, la crisis que afectó a nuestro principal socio comercial, EUA, nos afectó también, que se tradujo en la disminución en ese año.

Todos los años restantes, se ha mostrado una situación muy favorable en las exportaciones del Sector Textil, mostrando siempre datos positivos, demostrando el ambiente que posee el sector, donde las exportaciones crecen, aunque algunas veces no más que en los años anteriores, pero el hecho del crecimiento respecto al año anterior es un escenario favorable.

Gráfico 3.6. El Salvador: Crecimiento de las exportaciones de textiles, período 1995 – 2014 (En %).



Fuente: Elaboración propio con datos de Banco Mundial.

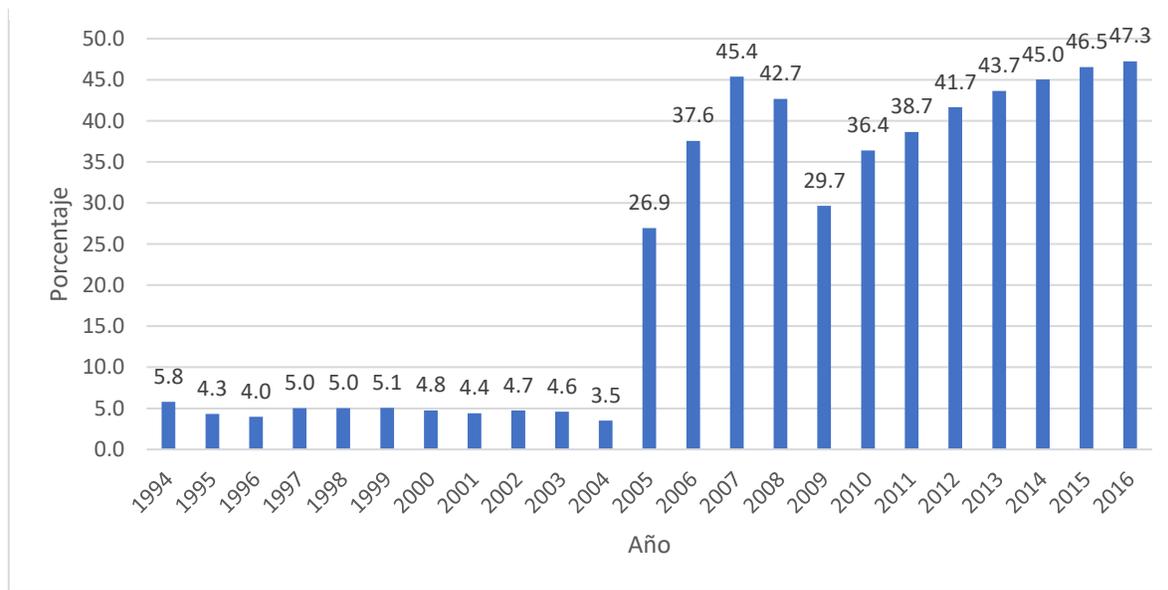
### Participación del Sector textil en las exportaciones totales.

El Sector Textil salvadoreño desde los inicios de la década de los años 90 ha tenido una importante participación en las exportaciones totales del país, desde 1994 hasta el año 2004 apporto en promedio un 4.65%, con una diferencia importante en el año 2005, donde se gestan las bases para una futura liberalización económica y comercial que propiciaría un escenario más favorable para la entrada de empresas transnacionales que generarían una mayor producción y exportaciones.

En el año 2005 se pasa a tener un aporte del 26.9% del total exportado para el país con su tendencia al alza hasta el año 2016 con un 47.3% siendo el máximo alcanzado en el periodo de estudio, a excepción del año 2009, donde EUA sufrió una crisis económica que nos afectó directamente. (ver gráfico 3.7)

Otros factores que contribuyen a este periodo de alza prolongada de las exportaciones del Sector Textil, expresadas en porcentaje de las exportaciones totales, son la entrada en vigor del año 2006, la Ley de Zonas Francas e Industriales que generan un mejor clima para el accionar de las empresas que conforman el sector, flexibilizaciones del mercado laboral, y una menor carga tributaria, que da mayor confianza a los empresarios.

Gráfico 3.7. El Salvador: Participación del Sector Textil en las exportaciones totales, período 1994 - 2016 (En %).



Fuente: Elaboración propio con datos del banco mundial.

### **3.2. Costos de producción**

Michael Porter identificó tres estrategias genéricas que podían usarse individualmente o en conjunto, para crear en el largo plazo esa posición defendible que sobrepasara el desempeño de los competidores en una industria (Competitividad). Esas tres estrategias genéricas fueron: El liderazgo general en costos, la diferenciación y el enfoque. (Ogayar, 2008)

El liderazgo de costos es el interés de este apartado, y es en donde la empresa se propone ser el productor de menor costo en su sector industrial. La empresa tiene un amplio panorama y sirve a muchos segmentos del sector industrial, y aún puede operar en sectores industriales relacionados. La amplitud de la empresa es con frecuencia importante para su ventaja de costo. Las fuentes de las ventajas en el costo son variadas y dependen de la estructura del sector industrial. Pueden incluir la persecución de las economías de escala de tecnología propia, acceso preferencial a materias primas. (Ogayar, 2008)

Una estrategia exitosa de liderazgo en costos se alcanza tomando en cuenta los siguientes factores: (Mejía, 2012)

- Eficiencia elevada.
- Gastos generales bajos.
- Prestaciones limitadas.
- Intolerancia al desperdicio.
- Revisión minuciosa de las solicitudes al presupuesto.
- Elementos de control de costos.
- Recompensas vinculadas a la concentración de costos.
- Extensa participación de los empleados en los intentos por controlar los costos.

En las mismas investigación se analizan las reducciones de prestaciones y salarios a los trabajadores del Sector Textil sería lo ideal para analizar y determinar si el sector es competitivo en materia de costos, pero la dificultad del acceso a la información y datos empresariales nos hace esta tarea imposible. Por lo que la competitividad por medio de los costos en este capítulo será abordada deductivamente por medio del caso de estudio que se presentará más adelante, así se determinará mediante el análisis de la mejor empresa del sector textil, las estrategias que estas ejecutan para alcanzar este lugar entre todas las

empresas del país, para así poder imitar y difundir las estrategias de costos hacia las restantes empresas del Sector Textil. (Mejía, 2012)

Es importante destacar que, antiguamente se pensaba que bajos precios eran sinónimo de mala calidad, pero la apertura de las economías condujo a tener productos en el mercado con bajos precios, excelente calidad y muy buenas especificaciones, lo cual los ha conducido a posiciones de gran reconocimiento en el mercado. En este caso se está hablando de la ventaja por costos. (Mejía, 2012)

La ventaja por costos consiste en lograr un costo acumulado de producción por unidad más bajo que el de los demás competidores, en condiciones semejantes en cuanto a las especificaciones del producto, sin detrimento en la calidad. La ventaja por costos es un reto a la habilidad y la inteligencia empresarial, la cual se logra con base en un trabajo sistemático tendiente a utilizar la tecnología, los recursos humanos, la información y el mejoramiento de procesos, dentro y fuera de la empresa, en forma óptima, de tal manera que se logren grandes economías o mayores productividades y por lo tanto un costo unitario más bajo. (Mejía, 2012)

En la misma investigación se plantea que para obtener ventajas competitivas en costos, se destacan los siguientes 3 aspectos: (Mejía, 2012)

- **Calidad y uso apropiados de los recursos:** Para obtener una ventaja significativa por costos lo primero es trabajar en el mejoramiento de la calidad. Lo que produce altos costos es la mala calidad. Los reprocesos, los tiempos muertos, las materias primas defectuosas, los desperdicios, los paros en los equipos por falta de mantenimiento, la falta de disposición de las personas para hacer bien su labor, el uso de tecnologías inapropiadas, etc., se traducen en mala calidad y por ende en alto costo
- **Inversión en nuevas tecnologías:** Trabajar en una ventaja competitiva por costos no significa crear una mentalidad de “pobreza”, pero sí de austeridad y cuidado en el uso apropiado de los recursos de la empresa. Inclusive, con frecuencia, la ventaja por costo sólo se logra sobre la base de excelentes tecnologías, lo cual demanda, en ocasiones, inversiones de capital significativas para la compra de Know How, entrenamiento de personal, equipos, adecuación de instalaciones, etc.

- **Personal bien capacitado:** Un segundo elemento generador de bajo costo es la gente. El personal bien capacitado, con buena disposición y con gran conocimiento es un generador interminable de soluciones y oportunidades, especialmente de ideas en materia de productividad y eficiencia. Trabaje en la gente que ella trabajará en sus costos y en sus clientes.
- **Identificar los principales costos en su proceso productivo:** Es necesario determinar los conductores o generadores de costos, es decir, aquellos elementos detonantes de los costos, los cuales pueden por sí mismos producir grandes economías, si se manejan apropiadamente, o, en caso contrario, ocasionarán elevados costos.

Dejando claro, los aspectos que se tomarán en cuenta para realizar el análisis de competitividad por costos en esta investigación, que será una combinación de la visión de Porter de la reducción de beneficios, prestaciones y salarios hacia los trabajadores y los aspectos que determinan competitividad por costos antes mencionado. Se iniciará analizando los determinantes de los costos de producción, para luego contrarrestar mediante un caso de estudio de una empresa específica, los aspectos divergentes de esta combinación de enfoques.

### **3.2.1. Determinantes**

Dadas las limitantes expuestas al inicio del capítulo, se observará de una manera muy superficial los costos de producción en el sector textil salvadoreño, mediante los salarios del sector textil salvadoreño, cifras macroeconómicas acerca de la economía en general, donde haciendo uso del método deductivo de investigación, traslaparemos el análisis de indicadores macroeconómicos hacia el sector textil.

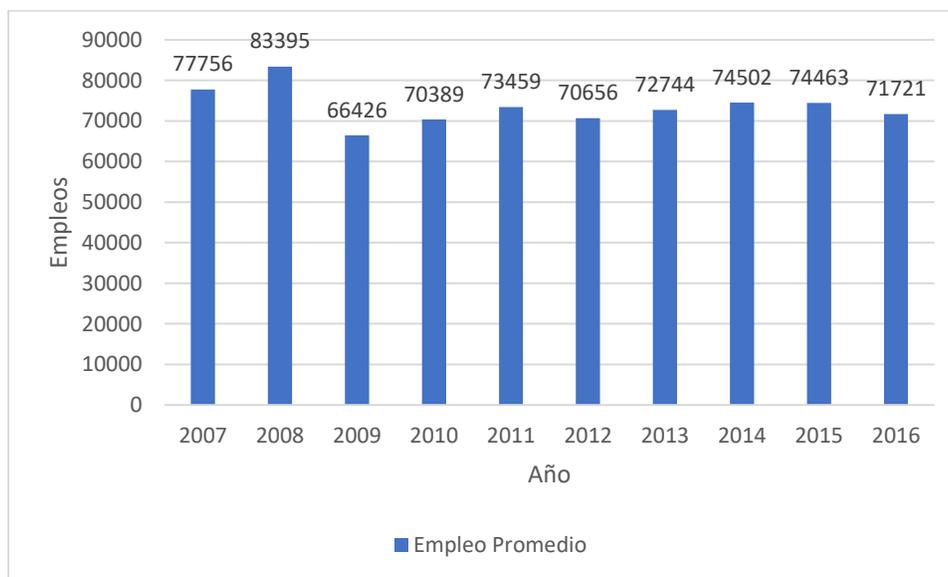
El sector textil y confección es el que más empleo formal genera en la economía salvadoreña. Entre los años 2007 y 2012 ha empleado a un promedio de 73,680 personas, lo que representa un 43% del empleo de la Industria Manufacturera. En su momento, más alto, que se registró en el año 2008 (ver gráfico 3.8), el sector llegó a generar 83,39 5empleos en promedio,

mientras que entre enero y diciembre de 2012 el promedio se ubicó en 70,656 empleados. (ASI, 2015)

Dentro del Sector Textil y Confección la actividad responsable del mayor número de puestos de trabajo es la “Confección de prendas de vestir”, con el 82% de empleo del 2012. La actividad de “Hiladura, Tejadura y Acabado de Productos textiles” representaron el 13% de los empleos, las de “Elaboración de otros productos textiles” el 5%, y la “Fabricación de tejidos y artículos de punto” representaron un 0.4%. Los pesos han cambiado ligeramente comparados con el año 2007 (Unicos años disponibles en publicacionesn de lamDIGEYC), especialmente la participación de las actividades de “Hiladura, tejadura y acabado de productos textiles” que en año 2007 solo representaba el 8%. Referente a la “Confección de prendas de vestir” represento en aquel año, un 86%. (ASI, 2015)

El Sector Textil y confección representa la fuerza laboral más importante del país a nivel industrial, al mes de diciembre del 2014, la Industria Manufacturera genero empleo a 172,120 trabajadores, de los cuales, el 43% que equivale a 74,502 puestos de trabajo, fueron generados por 654 empresas, inscritas en el ISSS en actividades relacionadas a la fabricación de fibras textiles, acabados de textiles, fabricación productos textiles y prendas de vestir.

Gráfico 3.8. El Salvador: Empleo promedio del Sector Textil, período 2007 – 2016.



Fuente: Elaboración propia con bases a revistas de ASI.

Tan importante es este sector por el número, como el monto que inyecta a la economía del país por los salarios pagados. En el 2014, ese monto ascendió a \$364 millones, que a su vez conlleva a: pago de ISSS y AFP tanto en lo patronal como en la proporción que pagan a los empleados, pago de 1% de INSAFORP, etc. (ASI, 2015)

La evolución de los salarios en la última década es evidente, como se observar en la tabla 3.2. desde el 2007 al 2016, el Sector Textil siempre guarda el tercer lugar respecto a los sectores presentados, detrás del Sector Comercio e Industria, mientras que el de menor salario mínimo, siempre es el Sector Agropecuario. Estos son los salarios determinados por medio de la legislación del gobierno.

Tabla 3.2. El Salvador: Salario mínimo de la Industria, Maquila y Confección, Sector Agropecuario y Comercio, período 2007 – 2016. (En US\$)

	Comercio	Industria	Maquila y confección	Sector agropecuario
2007	183.0	179.1	162.0	85.8
2008	192.3	188.1	167.1	90.0
2009	207.6	203.1	173.7	97.2
2010	207.6	203.1	173.7	97.2
2011	224.2	219.3	187.6	104.9
2012	224.2	219.3	187.6	104.9
2013	242.4	237.2	187.6	113.5
2014	242.4	237.2	195.0	113.5
2015	242.4	237.2	202.8	118.2
2016	251.7	246.6	210.9	118.2

Fuente: Elaboración propia con bases a revistas de ASI.

Algo muy diferente sucede en la tabla 3.3, donde se muestra el salario promedio de los trabajadores del Sector Textil salvadoreño. Vemos que, aunque el salario estipulado como límite inferior por parte de gobierno sea muy bajo, el salario devengado, es mucho mayor.

El salario mínimo, desde el 2007 hasta el año 2016, ha venido incrementando, mientras que el salario promedio devengado por el sector textil, a excepción del año 2013, donde baja \$1.87, dato que no es relevante para el análisis. La diferencia entre los salarios mínimo y

salario devengado, obedece a que, el Sector Textil es mucho más dinámico y existen una mayor demanda de trabajo, mientras la oferta permanece constante.

Tabla 3.3. El Salvador: Salario mínimo y salario promedio del Sector Textil, Período 2007 – 2016. (En US\$)

Año	Salario mínimo	Salario promedio	Diferencia
2007	162.0	261.1	99.1
2008	167.1	274.3	107.2
2009	173.7	289.5	115.8
2010	187.6	310.0	122.4
2011	187.6	324.2	136.6
2012	187.6	336.1	148.5
2013	187.6	334.0	146.4
2014	195.0	361.3	166.3
2015	202.8	380.2	177.4
2016	210.9	379.1	168.2

Fuente: Elaboración propia con bases a revistas de ASI.

Los costos de producción que representan los salarios en el sector textil salvadoreño (no tomando en cuenta los costos de materia primas, alquiler, maquinaria, debido al difícil acceso a la información), son altos en comparación al sector comercio y servicios, siendo estos primeros, un factor que muestra la sanidad del sector textil para afrontarlos y aun así uno de los sectores más importantes de la Industria Manufacturera y el sector más exportador.

Bajos salarios, no significa que se tiene una mejor calidad de productos o una producción eficiente, al contrario, salarios robustos, motivan al personal de trabajo, para que estos realicen su trabajo de mejor manera, y obtener de este modo que ellos se identifiquen con las empresas del sector textil, en las que ellos laboran, y que estos den todo su esfuerzo en el proceso productivo, haciéndole eficiente.

Para el año 2005 (Único año calculado por la DYGESTYC), la estructura de costos del Sector Textil y confección varía según el subsector. (ver tabla 3.4) Por una parte, casi el 64% de los gastos de operación del Subsector Textil corresponde a la compra de materias primas, esto significa que el 36% restante se direccionan para gastos en mano de obra, gastos administrativos, entre otros. Por otra, en el Subsector Confección el 60% de los gastos de operación se direccionan para materias primas y casi 40% para otros gastos como salarios,

ya que esta industria es más intensiva en mano de obra y menos intensiva en capital. (Bukele, 2014)

Tabla 3.4. El Salvador: Estructura de Costos del Sector Textil, año 2005.

Código CIU	Descripción de la Actividad Económica	U\$\$ Dólares				
		Formación Bruta de Capital Fijo	Ventas	Producción Bruta	Total de Gastos de Operación	Gastos en Materias Primas
<b>Sector Textil</b>						
1711	Preparación e Hiladura de fibras textiles, tejedura de productos textiles	14,718,761	187,455,604	19,482,982	145,854,237	92,959,012
1712	Acabado de Productos Textiles	0	4,197,407	4,197,407	946,403	502,471
1721	Fabricación de artículos confeccionados de materiales textiles, excepto prendas de vestir	1,975	8,509,185	12,290,402	5,814,817	4,856,857
1722	Fabricación de tapices y alfombras	0	29,168	39,302	14,812	11,635
1723	Fabricación de cuerdas, cordeles, bramantes y redes	0	653,528	681,352	424,101	399,660
1729	Fabricación de otros productos textiles n.c.p.	134,032	1,351,075	20,235,543	10,597,211	4,920,066
1730	Fabricación de tejidos y artículos de punto y ganchillo	59,549	10,347,440	17,915,562	8,579,765	6,043,235
<b>Total Sector Textil</b>		<b>14,914,317</b>	<b>212,543,407</b>	<b>251,842,550</b>	<b>172,231,346</b>	<b>109,692,936</b>
<b>Sector Confección</b>						
1810	Fabricación de prendas de vestir, Excepto prendas de pieles	-5,091,999	659,373,525	718,582,577	303,412,980	183,299,200

Fuente: Elaboración propia con datos de DIGESTYC, Censos del año 2005,

Se puede ver también que, en las ventas, está a la cabeza el Subsector de Preparación e Hiladura de Fibras Textiles, 187,455,604, y le sigue el subsector de fabricación de Prendas de Vestir, con US\$659,373,525, por lo que se presume mayores beneficios para este Subsector. Si comparamos la producción bruta, el Subsector de Fabricación de Prendas de US\$718,582,577, seguido del Subsector de Preparación e Hiladura de Fibras Textiles con US\$19,482,982.

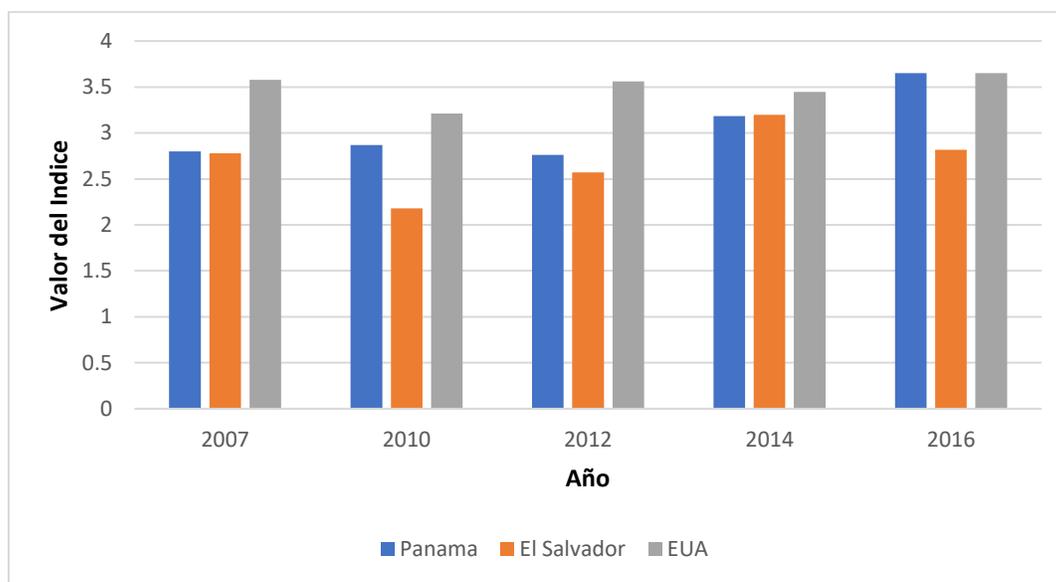
Otro factor determinante es El Índice de Desempeño Logístico, (que, si bien es a nivel macroeconómico, hace un esbozo del escenario en el que desenvuelve las empresas del sector textil salvadoreño) que mide el desempeño de la cadena de abastecimiento de un país a través de los siguientes aspectos: (BM, 2018)

- La eficiencia del proceso del despacho de aduana.
- La calidad de la infraestructura relacionada con el comercio y el transporte.
- La facilidad de acordar embarques a precios competitivos.

- La calidad de los servicios logísticos y
- La frecuencia con la cual los embarques llegan al consignatario en el tiempo programado.

El Índice de Desempeño Logístico es realizado cada dos años por el Banco Mundial y permite comparar 155 países; la ronda de encuestas de 2009 cubrió más de 5,000 evaluaciones en países por medio de casi 1,000 servicios de expedición de carga. Los encuestados evalúan ocho mercados de seis dimensiones básicas y se promedian los puntajes en las seis áreas para todos los encuestados y se agrupan en un puntaje único, utilizando un análisis de los componentes principales. (Para este índice, la calificación será 5 = alta, 1 = baja)

Gráfico 3.9. El Salvador: Índice de Desempeño Logístico: Facilidad para coordinar embarques a precios competitivos, período 2007 – 2016.



Fuente: Elaboración propia con bases a datos del banco mundial

Como se puede observar en el gráfico 3.9, se presentan los datos del Índice de Desempeño Logístico: facilidad para coordinar embarques a precios competitivos, de los países de Panamá, El Salvador y Estados Unidos (Países seleccionados por dos razones: EUA por ser el principal socio comercial de nuestro país, y Panamá por ser el líder en crecimiento económico de la región centroamericana, y se considera muy importante en esta investigación, compararnos con los referentes en crecimiento económico del continente), y queda reflejado que este último país es el que posee una alta facilidad para coordinar

embarques a precios competitivos para el periodo comprendido del 2007 a 2016 (Únicos años calculados por el Banco Mundial), aunque a largo del tiempo ha ido disminuyendo, al punto que para el 2016, se obtuvo 4.6 de calificación.

Para el caso de El Salvador en el año 2007 muestran un resultado aproximadamente igual a Panamá, el cual se pierde en los años posteriores, a excepción del 2014, que vuelven a coincidir. Estos datos demuestran que señalan que El Salvador aún debe mejorar su facilidad para coordinar los embarques a precios competitivos para que esto conlleve a mejorar su desempeño logístico para ampliar su comercio internacional.

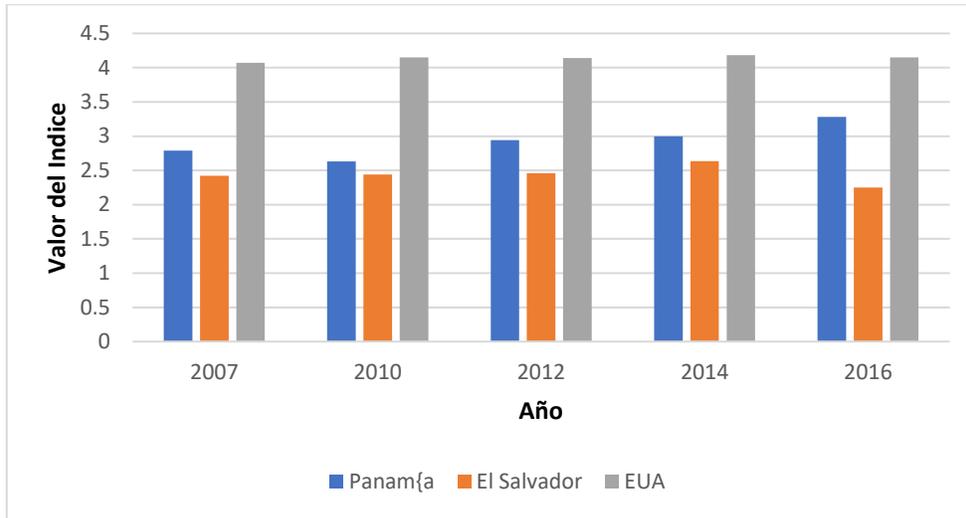
Otro factor que es importante tomar en cuenta es El Índice de Desempeño Logístico: Calidad de la infraestructura relacionada con el comercio. La evaluación de dicho componente contempla la calidad de las carreteras, puertos, aeropuertos, información tecnológica. El sector privado frecuentemente ha señalado los problemas de las malas carreteras en el interior del país, así como la caída frecuente del sistema en aduanas. (FUSADES, 2016)

En el grafico 3.10 se muestra este índice en los países: Panamá, El Salvador y Estados Unidos, y al igual que el grafico anterior queda reflejado que Estados Unidos es el país que posee una alta calidad de la infraestructura relacionada con el comercio y el transporte, manteniéndose casi constante a lo largo del tiempo con un puntaje promedio de 4.1, mientras que Panamá muestra un leve crecimiento y El Salvador queda por debajo de ambos países.

El Salvador tiene mucho que trabajar en materia de infraestructura, ya que esta es inadecuada, y es señalada como una de las causantes principales de altos costos logísticos y, como consecuencia, de rezagos en el desarrollo y el crecimiento económico (MOP, 2016).

El Gobierno es garante de proveer a las empresas de un escenario de fácil desenvolvimiento no solo para la producción sino también, para las exportaciones de estos, aduanas con fácil acceso y poco procesos burocráticos, además de puerto marítimos con suficiente tecnología para embarcar y desembarcar los productos de las empresas nacionales y extranjeras.

Gráfico 3.10. El Salvador: Índice de Desempeño Logístico: Calidad de la infraestructura con el comercio y el transporte, período 2007-2016.



Fuente: Elaboración propia con bases a datos del banco mundial.

Se procederá a analizar, la competitividad de costos por medio del siguiente caso de estudio, donde se trazará el camino y la ruta a seguir, imitando a la empresa más destacada en los últimos 3 años, según las publicaciones de la Asociación Salvadoreña de Industriales (ASI). Sería interesante comparar sus cifras con otras empresas del sector, lastimosamente no se tuvo acceso a datos como niveles de producción, costos, exportaciones, etc. Ninguna empresa mostro la disposición de otorgarnos datos reales acerca de estos indicadores empresariales, por lo que se tuvo que hacer uso del método deductivo de investigación, partiendo del presente caso de caso de estudio.

Se analizará las estrategias de esta destacada empresa y se verá en qué medida gastos como en energía renovable, formación constante del personal, gastos en internalización de las externalidades negativas, y una visión ecológica, representan costos innecesarios y negativos que contrarrestan el nivel de competitiva de la empresa que conforma el Sector Textil salvadoreño.

### **3.2.2. Caso de estudio II: Hanesbrands.**

#### **- Importancia y aporte a la economía salvadoreña.**

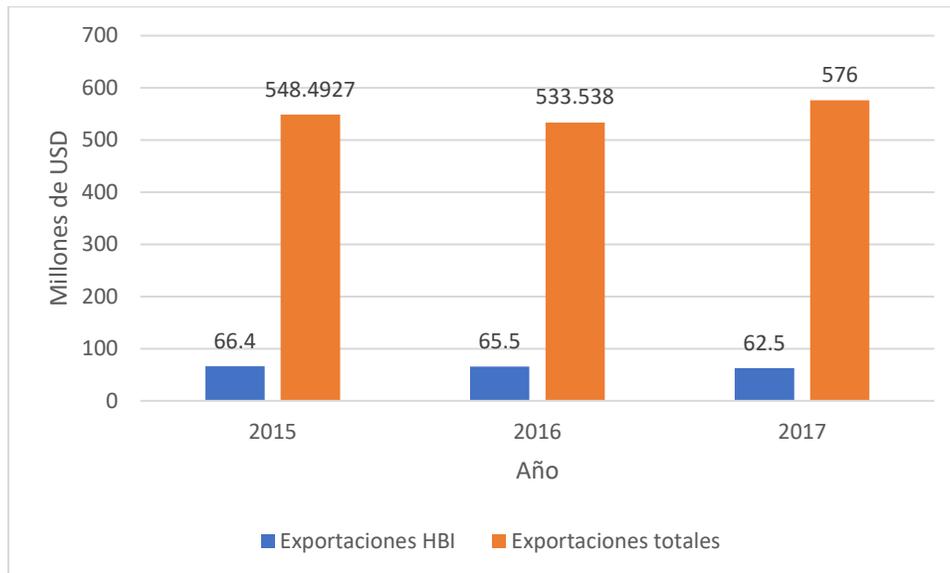
La compañía se instaló en el país a inicios de la década de los 90, con una operación compuesta por 144 empleados, distribuidos en dos líneas de producción dentro de la instalación Confecciones El Pedregal, ahora la firma ha multiplicado por 10 el número de colaboradores que la conforman en esta planta. (Martínez, 2016)

La evolución de esta empresa ha sido impresionante, llegando a ser catalogada según la ASI, como la mejor empresa del Sector Textil y Confección, en los años, 2014, 2015, 2016 y 2017. Solamente para los últimos 3 años, se ha logrado que las publicaciones de la ASI incluyan las cifras de las empresas líderes de los sectores de la economía, es por eso, que se presentará las cifras que han sido publicadas en las revistas de los rankings industriales de los años mencionados.

En el año 2015, produjeron 44 millones de docenas de prendas y \$664 millones de dólares en exportaciones. En el 2016, creó 11,000 empleados, 86.9 millones de libras de tela fabricada, 62.7 millones de docenas de prendas producidas, \$655 millones de dólares en exportaciones. En el año 2017, fueron producidas 92.2 millones de libras de tela producida, fue confeccionada 60.9 docenas de prendas y se exportaron 625 millones de dólares (ASI, 2017) (ver gráfico 3.11).

Con lo expuesto anteriormente se tiene una idea de la importancia de la empresa, Hanesbrands se consolida como la empresa más importante del Sector Textil (ASI, 2017), y de toda la Industria Manufacturera salvadoreña, dicha empresa consta de 6 plantas de producción: Confecciones Jiboa, El pedregal, El Salvador Sew, HBI textiles E.S. Bonaventure, El Salvador Socks. Empresas que generan los volúmenes de producción y exportaciones antes mencionado.

Gráfico 3.11. El Salvador: Exportaciones de HBI y exportaciones totales, período 2015 - 2017 (En Mill. US\$).

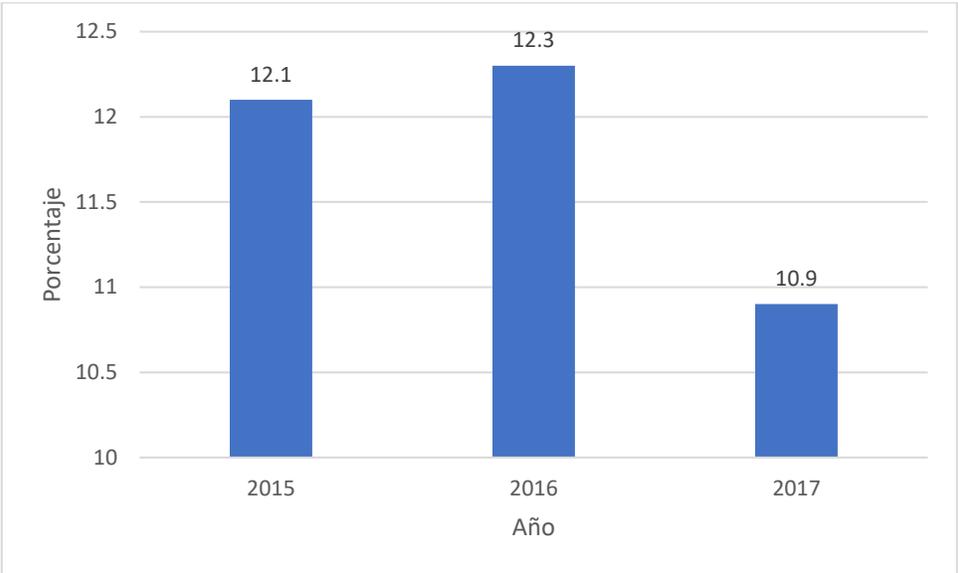


Fuente: elaboración propia con datos del banco mundial.

Factores como los anteriormente descritos, le permiten a Hanesbrands ser la mayor exportadora de todas las empresas salvadoreñas desde el año 2014 (ASI, 2017), además de destacar en solitario en la economía salvadoreña. Pero esta empresa en cuestión no es solo importante a nivel nacional, sino también a nivel internacional, el equipo formado por El Salvador, Honduras y República Dominicana (Países donde tiene sedes Hanesbrands) exportó en 2015 prendas que representan más de US\$2.300 millones en ventas anuales, casi el 50% de la compañía a escala mundial.

Es impresionante que una empresa tenga una participación tan grande en las exportaciones totales del país, tal es el caso en el año 2015, donde dicha empresa tuvo un porcentaje de participación de 12.1%, y en el 2016 de 12.3% de todos los bienes exportados por el país, y en el 2017 un 10.9% (Ver gráfico 3.12). Para que esto ocurra, la empresa tiene que producir y exportar a nivel muy acelerados, objetivos que han sido alcanzados en los últimos años por HBI, lo que le han hecho acreedores de ciertos reconocimientos en el área empresarial.

Gráfico 3.12. El Salvador: Participación de HBI en exportaciones totales, período 2015 – 2017 En (%).



Fuente: Elaboración propia con datos del Banco Mundial.

**- Reconocimientos.**

Además de ser Hanesbrands la empresa que más produce y que más exporta a nivel nacional, Hanesbrands se convirtió en la única compañía del rubro Textil y Confección de El Salvador en ocupar los primeros lugares en el ranking que se encarga de medir la satisfacción de los colaboradores en su lugar de trabajo denominado Great Place To Work (FUNDEMAS, 2015). La empresa es también el empleador más grande del país con cerca de 10,400 trabajadores en planilla. Hanesbrands se convirtió en la primera compañía del sector textil y confección en la región en ser certificada como una de las mejores empresas para trabajar, ocupando el segundo lugar en El Salvador, reconocimientos que entrega el Great Place to Work.

La planta "El Salvador Socks" produce 1.5 millones de docenas de calcetines semanales y es la primera en la región en obtener la certificación "LEED" que reconoce las operaciones sostenibles. El Salvador Socks, la planta que Hanesbrands Inc opera en San Juan Opico, La Libertad, ha sido certificada con la envidiable "LEED" (Leadership in Energy & Environmental Design), la viñeta que, según la firma, la coloca como la primera confeccionista de su tipo en Centroamérica en alcanzar procesos de producción limpios.

LEED<sup>13</sup> es un sistema de certificación de edificios sostenibles, desarrollado por el Consejo de la Construcción Verde de Estados Unidos (US Green Building Council). Se compone de un conjunto de normas estratégicas encaminadas a la sostenibilidad en las instalaciones de una planta, con acciones amigables al medio ambiente. (Trigueros, 2017)

Reconocimientos de este tipo, para la empresa Hanesbrands, dotan del prestigio necesario para que esta se posicione en el selecto grupo de empresas con responsabilidad social y ecológica. Estos reconocimientos se expresan en esta investigación con la finalidad de que las empresas que se encuentran más rezagadas en el proceso de innovación, producción y posicionamiento internacional, logren imitar este comportamiento y comprendan que la responsabilidad social y ecológica, es un elemento clave para lograr reconocimiento en el exterior y la confianza en los bienes producidos por tal empresa.

Hanesbrands siempre es la pionera en diferentes actividades, en Julio del 2017 inauguró una escuela de mecánicos textiles en su planta ubicada en San Juan Opico, La Libertad. El centro de capacitación fue el primero de su tipo en la región y permite a la empresa mejorar las competencias de su personal y el mantenimiento de las máquinas. (Trigueros, 2017)

La escuela de mecánicos brinda capacitación a empleados ya existentes en su planta Textiles de El Salvador, la tercera más grande que la compañía opera en el país. Además, incluirá en su formación al nuevo recurso humano que ingrese a laborar en el área de tejidos. Los módulos de capacitación abarcan las áreas teóricas, mecánica, electrónica e informática, con el objetivo de que los graduados del centro puedan armar un equipo textil desde cero.

**- Expansión y ampliación de operaciones.** (Carlos Ramírez, 2009)

En agosto del 2007 Hanesbrands, anunció la compra de las operaciones de manufactura textil de Industrias Duraflex, S.A. de C.V., en Opico, El Salvador. La planta textil, de 350,000 pies cuadrados, que ya fabrica tela para confeccionar ropa de Hanesbrands, continuara operando ininterrumpidamente. La planta, ubicada a unos 35 kilómetros de San Salvador, se conocerá como Hanesbrands El Salvador Textiles. No se están dando a conocer los términos de la compraventa. Duraflex le ha suplido tela para ropa a Hanesbrands desde principios de los años '90. Las compañías forjaron una alianza de suministro de tela en el 2005, lo que permitió

---

<sup>13</sup> Por sus siglas en inglés, significa: Leadership in Energy & Environmental Design.

que Duraflex cuadruplicara su capacidad de producción. Con la compra, Hanesbrands espera poder hacer inversiones adicionales para el crecimiento de la compañía.

Según la misma fuente, el proyecto de ampliación, que estará anclado en la planta textilera de la compañía, consistía en incorporar nueva maquinaria, capacitación y tecnología para llevar a cabo un proceso de teñido de prendas terminadas, lo que le permitiría a Hanesbrands diversificarse en su esquema de producción y abrirse paso en nuevos mercados que estaban demandando ese tipo de telas. Hasta finales del 2017 Hanesbrands había invertido en El Salvador 250 millones de dólares para la construcción de nuevas instalaciones, ampliación de capacidad instalada, así como procesos de tecnificación, capacitación y contratación para sus colaboradores.

La compañía inició en el país con una operación de 144 colaboradores, hace 26 años, y una sola planta de manufactura y ahora se ha consolidado como el empleador más grande de El Salvador a través de sus 6 centros de producción. Textiles El Salvador es una de las tres plantas más grandes de la compañía en el país, empleando actualmente a 1,700 colaboradores. La planta fábrica alrededor de 1.9 millones de libras de tela por semana, cuenta con numerosas certificaciones de sus procesos productivos, así como certificaciones prácticas laborales justas. La compañía se mantiene como el mayor exportador de El Salvador sostenidamente desde el año 2013, sumando más de 806 millones de dólares en divisas al cierre de 2017.

**- Hanesbrands con una visión ecológica.** (Camara de la Industria Textil, 2010)

En 2009 la compañía Hanesbrands dispuso usar los fondos de la venta de desechos para financiar el programa de RSE “Viviendo Verde”, que se enfocaría en áreas de educación pública, salud pública y medioambiente. Hanesbrands comenzó ejecutando proyectos por ellos mismos, consultando en las comunidades aledañas del municipio de San Juan Opico o en zonas donde residen los empleados, pero ahora trabajan en alianzas con organizaciones como Glasswing<sup>14</sup>, FESA, el Club Rotario y el Gobierno salvadoreño que les presentan proyectos que cumplan los requisitos y con base en lo presupuestado anualmente la empresa

---

<sup>14</sup> Glasswing International es una innovadora organización sin fines de lucro que busca abordar las raíces de la pobreza y la violencia a través de educación, salud y desarrollo comunitario.

recicla unas 2,500 toneladas de desechos, desde 2010 ha invertido \$3 millones en 140 proyectos y de los casi 11,000 empleados que tiene la empresa, 4,000 personas han ejecutado 368,000 horas hombre de voluntariado y han sembrado 74,000 árboles en dos áreas protegidas, además que apoya con equipo a guardar recursos del parque nacional Walter Thilo Deininger.

Aunado a esto, Hanes habilitó varios pozos para suministro de agua potable en San Juan Opico, hace donaciones regulares de fertilizantes y semilla mejorada a pequeños agricultores, ha entregado kit de energía solar para 200 familias sin acceso a electricidad y 100 cocinas ecológicas que reducen el uso de leña y emanación de humo.

Además de lo anterior, Hanesbrands ha invertido más de 6 millones de US\$ al construir una de las plantas de tratamiento de aguas residuales más grandes y modernas de Centroamérica y ubicarla en El Salvador. El proyecto opera desde el año 2009 en la ciudad de San Juan Opico, departamento de La Libertad, con la finalidad de tratar la demanda de agua suavizada para los procesos de producción de dos centros de manufactura de la compañía ubicados en esa ciudad: la fábrica de calcetines conocida como Socks y la fábrica de textiles. La implementación de la planta ha dado como resultado una mayor cantidad de líquido tratado, volumen que actualmente asciende aproximadamente a 10 mil metros cúbicos y cubre los vertidos de las operaciones de las fábricas de textiles y calcetines de Hanesbrands. (Rodas, 2015)

El volumen tratado por la planta permite posicionar a la compañía como una de las más grandes industrias en el tratamiento de aguas en El Salvador, según los informes del Comité Ambiental del Valle de San Andrés, CAESA. CAESA es una organización que contribuye a la protección ambiental en el municipio, aglutina trece empresas que comparten mejores prácticas ambientales, apoyando el desarrollo de acciones de educación y de protección ecológica de forma coordinada con las municipalidades, instituciones del Estado y otras entidades locales en El Salvador. (Rodas, 2015)

Continuando con la visión ecológica de la compañía, la empresa construirá una planta de biomasa que les permitirá tener un 60 % de autosuficiencia energética, El vicepresidente de operaciones para Centroamérica de Hanesbrands, René Villarreal, anunció en agosto del

2014, que la empresa realizará una inversión de \$24 millones para construir una planta de cogeneración de energía eléctrica y vapor a través de biomasa en el municipio de San Juan Opico, La Libertad. De acuerdo con el representante de la compañía, la apuesta por generación de energía permitirá a la empresa reemplazar progresivamente la utilización de fuentes derivadas del petróleo en sus dos centros de manufactura: la planta de calcetines y la planta de textiles. (Rodas, 2015)

El principal beneficio de ésta es que al entrar en operación la planta de generación de energía, se redujo el consumo de más de 4 millones de galones de petróleo por parte de la empresa y esto se traduce también en la disminución de 33 mil toneladas métricas de emisiones de gases. La planta de biomasa que entró en acción formó parte de la política de cuidado ambiental y es la primera de este tipo que construyó Hanesbrands en el mundo. La planeación de esta planta empezó en el 2010 y se empezó a funcionar en el 2015”, agregó el vicepresidente de operaciones de la compañía. (Rodas, 2015)

Habiendo expuesto los factores más importantes de la Empresa Hanesbrands se deduce que cumple con los factores para determinar la competitividad de costos, mencionados al inicio del capítulo:

- **Calidad y uso apropiados de los recursos:** Hanesbrands demuestra la calidad de sus productos con la certificación "LEED" que reconoce las operaciones sostenibles y eficientes. Además de realizar la optimización de sus recursos, como maquinaria y personal, que le permiten ser la empresa con mayor nivel de producción y exportaciones del sector.
- **Inversión en nuevas tecnologías:** En este apartado se destaca la creación de la planta de aguas residuales que le permite la disminución de los costos del agua usada en su proceso productivo. También la construcción de la planta de Biomasa que le permitirá ahorrar más del 60% de la energía usada en la producción de sus bienes.
- **Personal bien capacitado:** Aquí hay muchos aspectos a mencionar, como las alianzas de formación de personal con ISANFORP, MINED, la creación de la escuela de mecánicos, y los muchos seminarios de capacitación que se otorgan dentro de la empresa.

- **Identificar los principales costos en su proceso productivo:** Hanesbrands muestra una impresionante reacción para atacar sus principales problemas que lo alejan de la eficiencia. Esta empresa detectó que sus principales costos, era el agua y la energía utilizada en su proceso productivo, por lo que implementó estrategias como la planta de tratamiento de agua residual y la planta de biomasa.

Respecto al enfoque de Porter sobre una estrategia exitosa de liderazgo en costos que sería alcanzada tomando en cuenta los beneficios limitados a los trabajadores y la reducción de salarios, mediante el caso de estudio, se observa de manera deductiva (ya que no tuvimos acceso a la planilla de salarios de la empresa), que los salarios en el Sector Textil son muchos más altos de los salarios mínimos establecidos por el Estado, por lo que el principio de la reducción de salarios, no aplicaría en este caso de estudio.

Referente a los beneficios limitados recibidos por los trabajadores, se observa en el caso de estudio, que, si bien existen algunos beneficios como la formación constante del personal, no son los suficientes para un crecimiento dentro de la empresa, sino que son programas de formación, dedicados a que los trabajadores sean más eficientes, pero en su mismo puesto de trabajo, mas no para un ascenso o promoción. Por lo que la empresa Hanesbrands no cumple, lo que se estaría validando.

### **3.3. Innovación tecnológica e Inversión en Investigación y Desarrollo.**

#### **3.3.1. Investigación y Desarrollo.**

Las inversiones en actividades de investigación y desarrollo (I+D) son fundamentales para los sectores productivos de los países en la medida que disminuirán a futuro los requerimientos de capital, los costos de operación y la generación de productos innovadores y acordes a los requerimientos de mercado, en la medida que también se mejora en productividad, se reducen recursos y problemas ambientales, lo cual le ayudará a las empresas ser más eficientes y económicamente viables incrementando el aparato productivo de los países. (Jaramillo, 2005)

Los exámenes realizados a El Salvador acerca de políticas de ciencia, tecnología e innovación de la Conferencia de las Naciones Unidas sobre Comercio y Desarrollo (UNCTAD por sus siglas en inglés) y la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL, tienen

por objetivo asistir a los gobiernos en el desarrollo de sus capacidades nacionales en este ámbito, a fin de que los planes y programas nacionales de ciencia, tecnología e innovación apoyen a los distintos componentes de la agenda nacional de desarrollo y ayuden a los sectores productivos a competir en una economía global basada en el conocimiento, generando empleo mejor remunerado, incrementando el nivel de vida, reduciendo la pobreza y promoviendo una estrategia de crecimiento y diversificación productiva. (ONU, 2011)

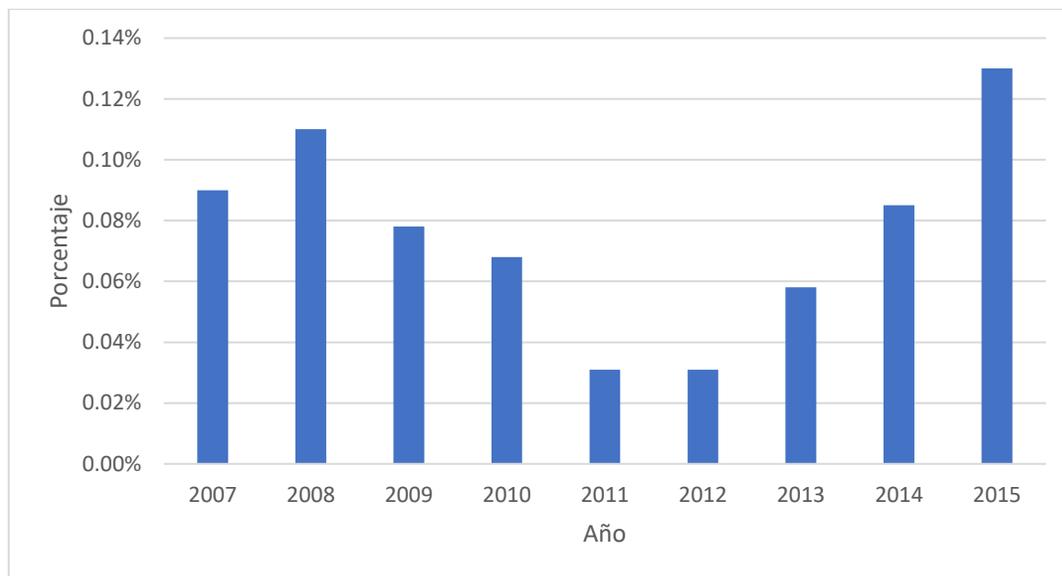
Dicho informe en su inicio señala como punto de partida que El Salvador no cuenta con las condiciones sistémicas adecuadas para que se desarrollen las capacidades de adopción, utilización, adaptación y generación de conocimientos. No existe un sistema articulado de políticas de ciencia, tecnología e innovación; sino más bien políticas aisladas enfocadas o bien a la ciencia y la tecnología o bien a la innovación, el desarrollo industrial o las exportaciones. No se ha llevado a cabo un ejercicio de prospectiva que identifique las fortalezas de investigación y las capacidades de producción, y establezca prioridades de las que se deriven los programas de desarrollo e instrumentos de políticas. Se observa además una falta de seguimiento y evaluación de las políticas y programas que permita realizar los ajustes necesarios”. (ONU, 2011)

Efectivamente dicho informe señala que los niveles de inversión en (I+D) son extremadamente bajos, tanto en el sector público como en el privado. La investigación no se ha convertido en un componente vital en el ejercicio productivo del conjunto empresarial en general, por lo que el sector productivo no demanda ni conocimiento ni tecnología para la generación de mayores niveles de valor agregado. Entre otros factores este informe señala la existencia de un número limitado de políticas de innovación, con presupuestos limitados. (ONU, 2011)

El avance de la I+D en El Salvador se recoge específicamente de los resultados de la inversión en patentes, publicaciones, balanza tecnológica, etc. Para el caso, el Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología (CONACYT) es la entidad responsable de la sistematización periódica de dicha información; sin embargo, no existe ninguna información sistematizada sobre las actividades de investigación y desarrollo (I+D) o de innovación realizadas por el sector privado o por institutos de investigación, como observamos en el grafico 3.13 que el gasto del gobierno central en (I + D), permanece siempre abajo del 1%,

siendo superado solo en el año del 2009, datos que confirman las exposiciones del informe. (MINEC, 2005)

Gráfico 3.13. El Salvador: Gasto en I+D, período 2007-2015 (En % del PIB).



Fuente: Elaboración propia en base a datos del Banco Mundial.

Habiendo analizado el comportamiento en inversión en I + D por parte del Estado, veamos el comportamiento de las empresas según la primera encuesta de innovación realizada por el MINEC en el 2013. Donde solamente 133 de las 1366 poseen un departamento formal de I + D, o sea que solo un 9.74% empresas del total encuestadas, se toman en serio la inversión en I + D al tener un departamento dedicado a esta parte vital de una empresa. (ver tabla 3.5)

Tabla 3.5. El Salvador: Cantidad de empresas que poseen un departamento formal de Investigación y Desarrollo.

		#	%
		Empresas	
Respuesta	SI	133	9.7
	NO	1233	90.3
	Total	13366	100

Fuente: Elaboración propia en base a MINEC, Encuesta de innovación.

Habiendo conocido la proporción de las empresas que se toman en serio la inversión en actividades de I + D, se analizará ahora en la tabla 3.6 el comportamiento de algunos sectores de la economía, y veamos según la muestra de la encuesta de innovación de MINEC, las

empresas innovadoras de cada sector. Vemos que de las 18 empresas (según muestra de la encuesta) que innovan en el Sector Textil, solo el 33.16% realiza actividades de I+D internas, mientras que sectores como el de fabricación de productos farmacéuticos, posee un 76% y el sector de fabricación de productos de caucho y plástico un 39.80%.

En el plano interno, el Sector Textil, de las 26 empresas que no innovan, solo el 10.11% realiza actividades de I+D internas, mientras que sectores como el de fabricación de productos farmacéuticos, posee un 27.30% y el sector de fabricación de productos de caucho y plástico un 10.31%.

Observamos, que a parte del gobierno emitir un bajo gasto en I+D en la economía en general, hay sectores más dinámicos que otros en materia de inversión en I+D, tal es el caso de los sectores de productos farmacéuticos y de plástico y caucho, sobre el Sector Textil.

Tabla 3.6. El Salvador: Cantidad y proporción de Empresas Innovadoras y No Innovadoras, por Sector de Actividad Económica que expresaron haber realizado actividades de I+D.

Actividades	Empresa No Innovadora				Empresa Innovadora			
	Realiza I + D interna				Realiza I + D interna			
	SI		NO		SI		NO	
	# E	%	# E	%	# E	%	# E	%
<b>Fabricación de Productos Farmacéuticos</b>	5	27.3	31	72.7	25	76.2	8	23.7
<b>Fabricación de Productos de Caucho y Plástico</b>	5	10.3	42	89.6	10	39.8	16	60.2
<b>Fabricación de Productos Textiles</b>	3	10.1	23	88.8	6	33.1	12	66.8

Fuente: Elaboración propia en base a Encuesta de Innovación, MINEC.

Veamos ahora el gasto en I+D, se observa cuanto invierten las empresas de los diferentes sectores de la economía, para así determinar la ponderación e importancia que éstas les otorgan a actividades de I+D. Se ha podido constatar según la tabla 3.7, la inversión del sector Fabricación de Productos Farmacéuticos, Sustancias Químicas Medicinales, Sector que

lidera en gasto en I+D internas, tanto en el 2010 y 2012 con \$4.4 y \$4.1 millones respectivamente.

El sector de Fabricación de Sustancias y Productos Químicos, se lleva el segundo lugar en gasto en I+D interna con \$3.0 y \$3.6 millones en 2010 y 2012 respectivamente. Mientras que el sector Elaboración de Productos Alimenticios, invirtió en actividades de I+D internas, \$2.0 y \$3.4 millones en 2010 y 2012 respectivamente; y el Sector Textil con \$1.2 y \$1.4 millones también en el 2010 y 2012.

Tabla 3.7. El Salvador: Inversión realizada en Actividades de Investigación y Desarrollo interna y externa, por sector económico. (En US\$)

Actividades	2010		2012	
	Gasto en I+D Interna	Gasto en I+D externa	Gasto en I+D Interna	Gasto en I+D externa
<b>Fabricación de Productos Farmacéuticos, Sustancias Químicas Medicinales</b>	4,399,109	16,238	4,107,747	29,538
<b>Fabricación de Sustancias y Productos Químicos</b>	3,045,854	0.0	3,580,982	11,250
<b>Elaboración de Productos Alimenticios</b>	2,011,204	215,018	3,389,231	432,408
<b>Sector Textil</b>	1,231,308	0.0	1,423,114	0.0

Fuente: Elaboración propia en base a Encuesta de Innovación, MINEC.

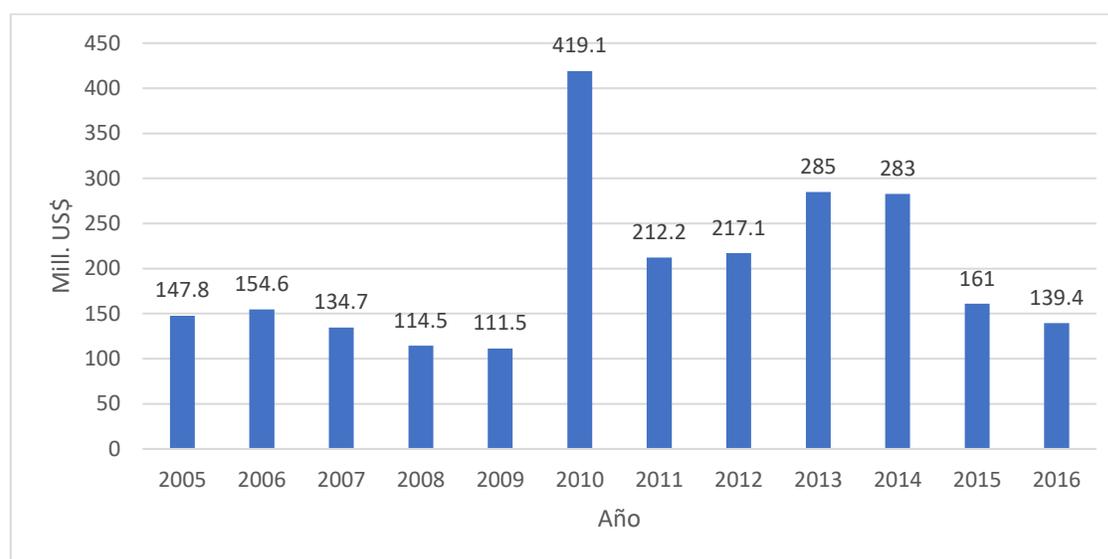
Los sectores presentados en la tabla 3.7, son los sectores que más invierten a actividades de I+D, por lo que el sector de interés para esta investigación, el Sector Textil, representado por la fabricación de las prendas de vestir, se ubica en el último lugar de los sectores más invierte en actividades de I+D.

Si bien es el cuarto que más invierte en actividades de I+D, se observa que existe un bajo nivel de gasto en I + D, además de la escasas de empresas innovadoras del Sector Textil, lo cual se debe en parte a factores como el acceso al crédito. Son las empresas más grandes del

sector que debido al alto nivel de ingresos u utilidades que perciben, están en la capacidad de destinar parte de su presupuesto hacia este tipo de actividades, las más pequeñas, necesitan de solicitar financiamiento no solo para el desarrollo de sus actividades sino también para innovar, factor importante para volverse más competitiva.

El Sector Textil salvadoreño cuenta con capacidades financieras limitadas, se puede observar en el gráfico 3.14 los montos de los créditos otorgados al Sector Textil desde el 2005 al 2016 en millones de dólares, y se observa que en el año en que se concedió el mayor crédito fue en el 2010 con US\$419.1 millones, el resto de los años el promedio fue de US\$165 Mill.

Gráfico 3.14. El Salvador: Crédito otorgado al Sector Textil, período 2005 – 2016 (En Mill. US\$).



Fuente: Elaboración propia con datos de ASI.

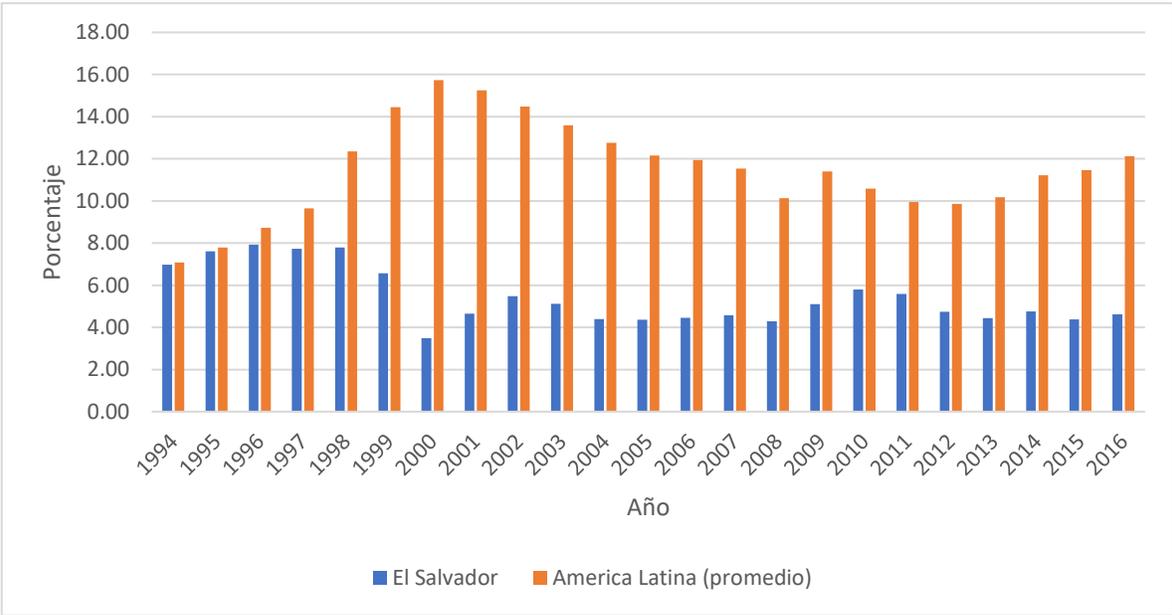
El bajo nivel de crédito otorgado al sector es un factor que no permite que algunas de las empresas puedan orientar sus inversiones hacia la adquisición de activos fijos y tecnología, limitando a la vez su capacidad productiva.

La maquinaria y equipo de tecnología poco avanzada en un buen número de empresas que conforman el sector constituye un factor a considerar si se tiene la visión de al menos subsistir en un mercado globalizado y altamente competitivo sobre todo en el ámbito internacional. Dicha limitación conlleva a la imposibilidad de lograr economías de escala, flexibilidad en los procesos de producción, desarrollo de nuevos productos, maximización de recursos y

minimizar tiempos de entrega, entre otros factores requeridos para lograr la competitividad de todo sector necesita a fin de incursionar mercados internacionales. (DICA, 2011)

Un claro reflejo del bajo gasto en investigación y desarrollo por parte del Estado y de las empresas que conforman el Sector Textil, es la baja producción y exportación de bienes con alto contenido tecnológico. Las exportaciones de productos de alta tecnología son productos altamente intensivos en investigación y desarrollo, como son los productos de las industrias aeroespacial, informática, farmacéutica, de instrumentos científicos y de maquinaria eléctrica. (BM, 2018)

Gráfico 3.15. El Salvador: Exportaciones de productos de alta tecnología, período 1994 – 2016 (En % de las exportaciones de productos manufacturados).



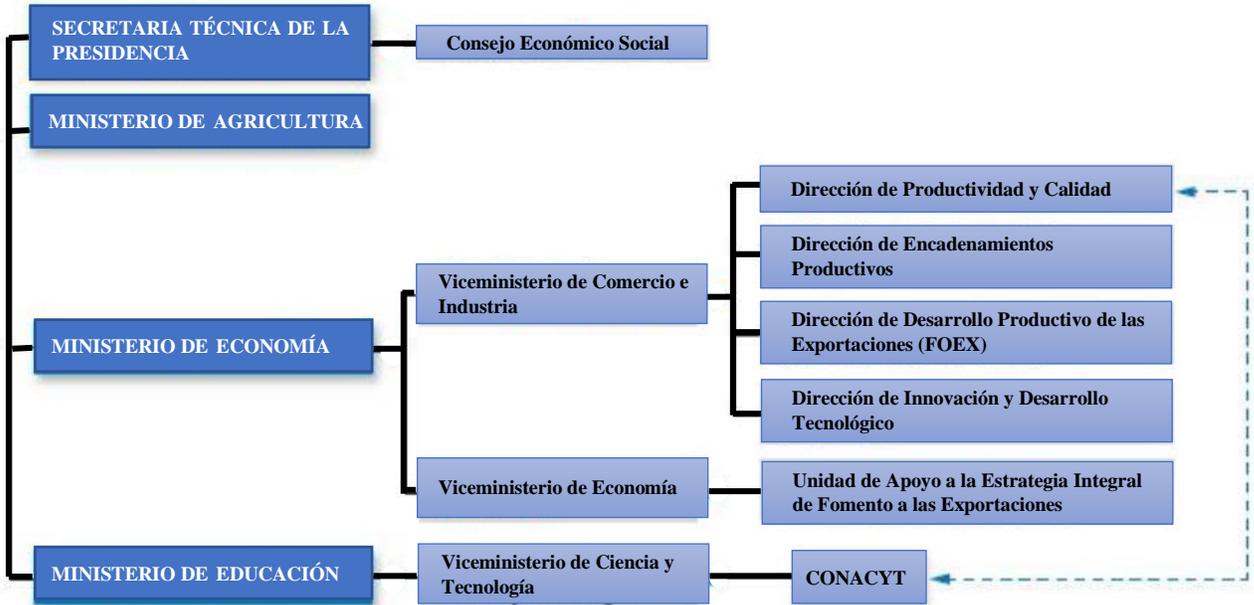
Fuente: Elaboración propia con datos del Banco Mundial.

En el gráfico 3.15, se puede observar que las exportaciones de productos de alta tecnología de nuestro país están muy por debajo de la región latinoamericana, de 1994 al 1997 se está muy cerca, pero del año 1998 hasta el año 2016, está por debajo de la mitad, una consecuencia del bajo gasto del gobierno en I +D y la mayoría de las empresas que conforman el sector, además las bajas exportaciones también obedecen al pobre crecimiento económico de 2000 y 2001 donde el crecimiento económico fue de 2.2% y 1.7% respectivamente.

Este nivel de exportaciones se mantuvo desde el 2002 hasta el 2016, un nivel que ronda entre el 4% y 6%, estancamiento que también obedece al crecimiento económico que no sobrepasó al 3% en este periodo de años.

Habiendo analizado el accionar del estado y del Sector Textil en las actividades de I+D, se tratará de verificar la estructura estatal responsable de la promoción de la I+D en El Salvador. Se muestra detalladamente en la figura 3.1, en las cuatro instituciones de gobierno vinculadas directamente con esta tarea: Secretaría Técnica de la Presidencia, MAG, MINEC y MINED, así como los principales organismos gubernamentales que están directamente vinculados con la gestión, control y regulación de la actividad innovadora.

Figura 3.1. El Salvador: mapa de los principales organismos gubernamentales que participan en el sistema de políticas de innovación.



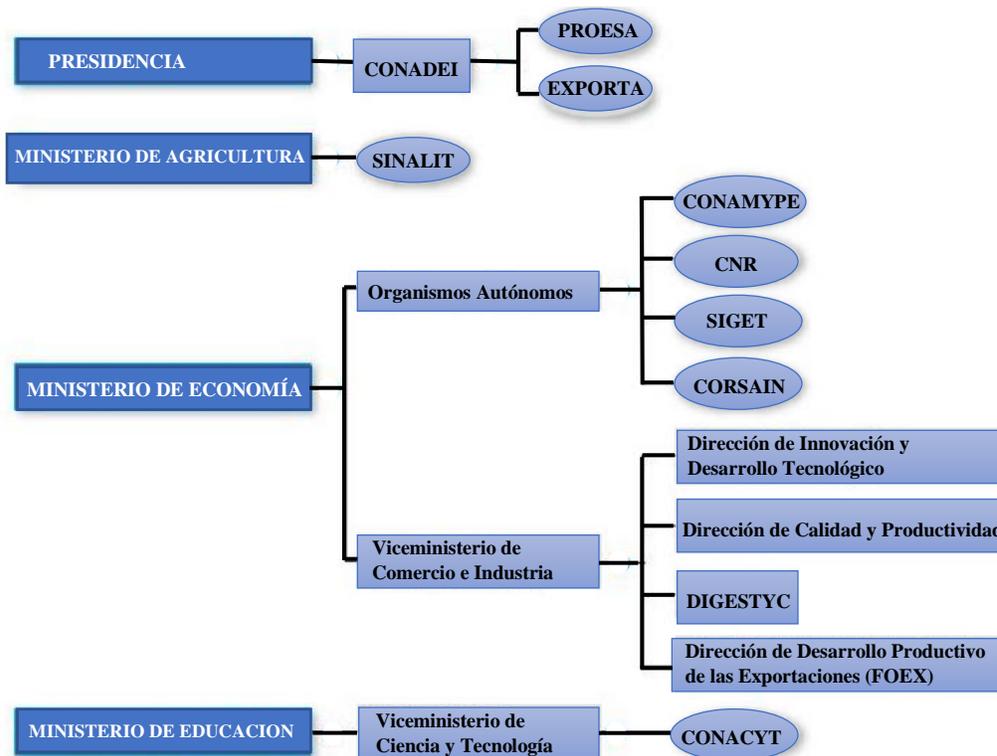
Fuente: Elaboración propia con datos de la OEA Ciencia y Tecnología.

En El Salvador existe en la actualidad instituciones que, si bien velan por promover la competitividad e innovación de las empresas, no alcanzan a fomentarla y gestionarla en el total del territorio nacional, además de carecer de una estructura de incentivos para aquellas empresas más innovadoras y eficientes de cada sector de la economía.

En la Figura 3.2 cada una de la instancia desde la Presidencia de la República hasta el MINED, cuenta con diversas interacciones hacia otros agentes que de manera más específica diseñan, ejecutan e implementan planes y programas relacionados a las actividades innovadoras.

En este contexto, es la Secretaría Técnica de la Presidencia, quien tiene bajo su responsabilidad la elaboración de los planes específicos del Plan Quinquenal de Desarrollo 2010-2014 y 2015 – 2019, a través del Consejo Económico y Social, el cual contiene las grandes apuestas estratégicas en todas las áreas, una de ellas, la innovación una de ellas.

Figura 3.2. El Salvador: mapa de los principales organismos gubernamentales que participan en los sistemas de gestión, control y regulación.



Fuente: Elaboración propia con datos de la OEA Ciencia y Tecnología.

Por otra parte, el MAG depende directamente el Centro Nacional de Tecnología Agropecuaria y Forestal (CENTA); del MINEC, que a través de los Viceministerios de Economía (Unidad de apoyo a la estrategia integral de fomento a las Exportaciones) y de Comercio e Industria y sus direcciones de Calidad y productividad, Encadenamientos productivos, Desarrollo de exportaciones (FOEX) y de Innovación y desarrollo tecnológico,

diseñan e implementan acciones concretas de fomento a la innovación; y, del MINED, que a través del recientemente creado Viceministerio de Ciencia y Tecnología, promueve acciones en beneficio del desarrollo científico y tecnológico.

El bajo gasto en I+D de las empresas y las pocas innovaciones tecnológicas que de éste derivan, anexándolas al bajo gasto del estado en la misma materia, y las pocas instituciones encargadas de fomentar y controlar las innovaciones empresariales de la economía en general; nos muestran un escenario desfavorable no solo para el sector textil, si no para todas las industrias que componen a la economía salvadoreña.

### **3.3.2. Innovación tecnológica y gestión de calidad.**

#### **a) Innovación tecnológica**

Hoy día en este mundo globalizado donde la competencia cada vez es mayor es necesario que las empresas innoven, desarrollen o mejoren productos o servicios, esto con la finalidad de mantener una competitividad en un mercado cada vez más saturado de opciones para los consumidores. Es por ello por lo que es necesario y fundamental estar a la vanguardia de las necesidades actuales y utilizar herramientas diferentes que ayuden a ofrecer mejores productos o servicios y por lo tanto poder posicionarse fuertemente en el mercado. (Echeverría, 2012)

La alta competitividad de los mercados actuales obliga a que las empresas se renueven constantemente. La prueba parece estar en que las compañías con mejores resultados son aquellas que mejor se adaptan a las circunstancias. El principal reto de las empresas es la competitividad. Dicho de otra manera, las organizaciones tienen que estar preparadas cada hacer frente a un mercado cada vez más global, dinámico, que se alimenta de medios como las nuevas tecnologías y que exige una actualización constante. (Porter, 2010)

Es por ello por lo que cuando se habla de cambio dentro de una compañía, el concepto hace alusión a dos cuestiones básicas: innovación y calidad. Asimismo, los procesos innovadores deben ir acompañados de una filosofía corporativa<sup>15</sup> que apunte a la mejora continua de la productividad y el posicionamiento de las marcas. En términos generales, se trata de un

---

<sup>15</sup> La filosofía organizacional es uno de los elementos principales para el perfecto y exitoso funcionamiento de una organización, llámese empresa, ente económico, fundación, etc., esto conlleva a una distinción, reconocimiento y competitividad en el área o sector que se desempeña.

proceso continuo en el que las empresas analizan cada una de sus dinámicas internas, identifican los posibles fallos o «cuellos de botella» y se aprestan a introducir mejoras. Esta serie de acciones coordinadas y conjuntas se suelen denominar Procesos de Gestión de Calidad. (Porter, 2010)

Las empresas innovadoras son aquella que han introducido al mercado o incorporado en su organización lo siguiente: (Oslo, 2005)

- **Innovación de Producto:** Una innovación de producto corresponde a la introducción de un bien o de un servicio nuevo, o significativamente mejorado, en cuanto a sus características o el uso al cual se destina. Esta definición incluye las mejoras significativas de las especificaciones técnicas, de los componentes y de los materiales, de los programas informáticos integrados, de la facilidad de uso u otras características funcionales.
- **Innovación de Proceso:** es la introducción de un nuevo o significativamente mejorando método de producción o de distribución. Este concepto implica cambios significativos en las técnicas, los equipos, maquinaria y/o programas informáticos.
- **Innovación organizativa:** es la introducción de un nuevo método organizativo en las prácticas, la organización del lugar de trabajo o de las relaciones exteriores de una empresa.

En nuestro país, la importancia de las innovaciones empresariales no están presentes en la mayoría de las empresas, vemos en la tabla 3.8 la cantidad de empresas que innovan (del total de la muestra de la encuesta del MINEC) y el porcentaje que representa el sector, vemos pues que el sector de elaboración de productos alimenticios posee 149 empresas innovadoras que representa un total del 29% del sector.

El Sector Textil, posee 80 empresas innovadoras que representa un 15.88% del Sector Textil, siendo el segundo en términos relativos de los sectores que más innovan, una posición bastante favorable. El sector Fabricación de Productos Farmacéuticos, posee 33 empresas innovadoras, que representa el 6.56% de su sector, mientras que el Sector de la Fabricación de Productos de Caucho y Plástico ha desarrollado 26 innovadores que representan un 5.09% del sector. (ver tabla 3.8)

Tabla 3.8. El Salvador: Número de empresas innovadoras por sector económico y participación relativa de innovadoras, año 2013.

	<b>Empresas innovadoras</b>	<b>% Empresas innovadoras</b>
<b>Elaboración de Productos Alimenticios</b>	149	29.4
<b>Sector Textil</b>	80	15.9
<b>Fabricación de Productos Farmacéuticos.</b>	33	6.6
<b>Fabricación de Productos de Caucho y Plástico</b>	26	5.1

Fuente: Elaboración propia en base a Encuesta de innovación, MINEC

Vemos según la tabla 3.8 analizada, que en el año 2013 (único año calculado), hay una baja innovación en todos los sectores de la economía, pero aún bajo este clima, el sector de Elaboración de Alimentos y el Sector Textil, son los que más innovan. La innovación y los resultados que estas proveen no son suficientes para asegurar escenarios de competitividad en un futuro, sino que necesitará un mayor número de empresas que innoven y participen en este tipo de actividades.

Tabla 3.9. El Salvador: Número y porcentaje de Empresas Innovadoras por Sector que utilizan Marcas, Patentes y Modelos de Utilidad como medio de Protección Formal de Propiedad Intelectual.

<b>Sector</b>	<b>Utiliza marca</b>		<b>Utiliza patente</b>		<b>Utiliza modelo de utilidad</b>	
	total	% Empresa innovadora	total	% Empresa innovadora	total	% Empresa innovadora
<b>Elaboración de productos alimenticios</b>	62	12.3	18	3.5	4	0.8
<b>Elaboración de bebidas</b>	5	1.1	4	0.9	0	0.0
<b>Sector textil</b>	32	6.4	7	1.4	0	0.0
<b>Fabricación de cueros</b>	14	2.7	0	0.0	0	0.0

Fuente: Elaboración propia en base a Encuesta de innovación, MINEC

La tabla 3.9 muestra que el Sector Elaboración de Alimentos, un 62% de las empresas innovadoras utilizan marcas, un 3.5 % patentes y un 0.7% utiliza modelo de utilidad para

proteger la propiedad intelectual de sus innovaciones. El sector de elaboración de bebidas, un 1.1% de las empresas innovadoras usan marca y un 0.9% usan marca para proteger sus innovaciones. En el Sector Textil, un 6.4% de las empresas innovadoras utilizan marcas para proteger sus innovaciones y un 1.4% patentes, mientras que el Sector Fabricación de Cueros, usa solamente un 2.7% y 0% patente y modelos de utilidad.

Vemos pues como el sector textil, con 80 empresas innovadoras, que representa un 15.9% del sector, solo un 7.8% protegen sus innovaciones, ya sea con marcas o con patentes, o sea, casi la mitad de las empresas innovadoras. A continuación, se analizará la inversión realizada en innovación en millones de dólares, para tener una percepción más clara de los aportes del sector

Tabla 3.10. El Salvador: Montos de Inversión, en la realización de Actividades Innovadoras por rubro, años 2010 y 2012. (En US\$)

Sector	2010		2012	
	Total	% del sector	Total	% del sector
<b>Elaboración de productos alimenticios</b>	22,221,575	29.0	82,967,171	41.0
<b>Fabricación de productos de papel</b>	13,971,971	18.2	18,078,154	8.9
<b>Fabricación de productos de caucho y plástico</b>	8,376,661	10.9	17,606,305	8.7
<b>Fabricación de productos textiles</b>	7,666,838	10.0	9,556,721	4.7

Fuente: Elaboración propia en base a Encuesta de innovación, MINEC

Se observa en la tabla 3.10 como en los años 2010 y 2012, el sector de producción de alimentos lidera ambos años, siendo el sector que más invierte en innovación con un 29.0% y un 41.0% en el 2010 y 2012 respectivamente. El Sector de Fabricación de papel un porcentaje del 18.2% y un 8.9% para dichos años respectivamente.

Mientras que el Sector de Fabricación de Productos de Caucho y Plástico un 10.9% y un 8.7% de todos lo que se invirtió en la economía en Innovación en los años 2010 y 2012 respectivamente. Mientras que el sector textil en el 2010 invierte un 10% del total invertido, y en el 2012 un 4.7%. El Sector Textil con 80 empresas innovadoras ocupa el cuarto a la cabeza

en todos los sectores de la economía que más invierte en materia de innovación. Lo que lo sitúa en una buena posición respecto a todos los sectores de la economía.

## **b) Calidad**

Las innovaciones son aspectos muy importantes para alcanzar nuevos procesos productivos más eficientes, sin embargo, hay otro factor que no se puede dejar de lado, y es la calidad de los bienes producidos, se analizará ahora la calidad como factor determinante de competitividad en el sector textil salvadoreño.

Los requerimientos de calidad que históricamente vienen cumpliendo las empresas del Sector Textil son muy exigentes, dependiendo del mercado al que van dirigidos. Las exigencias de calidad de estos mercados son muchas, la mayoría se refiere a la calidad en confección, esta se entiende como cumplimiento de especificaciones establecidas en el diseño de la prenda. Los requerimientos más comunes en el Sector Textil, que son exigidos por los clientes, se encuentran: (Márques, 2010)

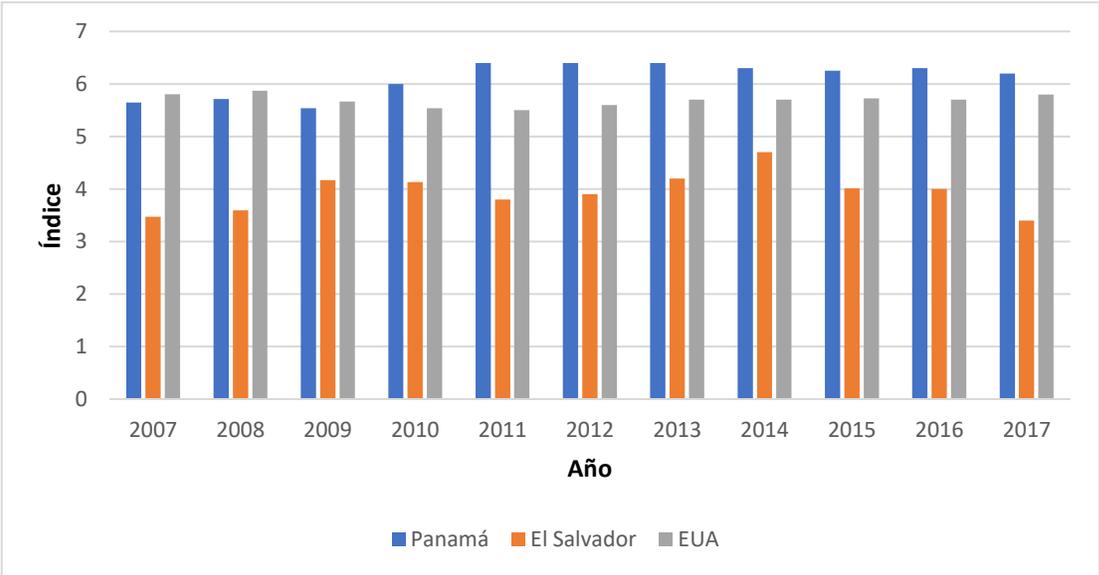
- **Etiquetado de las prendas según norma. NSO 59.22.01:00:** El etiquetado especifica porcentajes de composición de las telas, así como las especificaciones referentes al cuidado de las prendas.
- **Pruebas de laboratorios externas:** Para garantizar especificaciones del producto. las pruebas de laboratorios se realizan para medir variables como peso, encogimientos, resistencia de las costuras, etc.
- **Cumplimiento de especificaciones del empaque:** El empaque se refiere a los diseños según requerimientos de los clientes, al mismo tiempo que el producto ya puesto en la tienda el empaque no lleva ninguna avería porque afecta a la presentación final del producto.

Pese a los muchos retos que el Sector Textil ha tenido que afrontar, éste ha sabido adaptarse, como hemos demostrado en esta investigación, al ser el más dinámico de la Industria Manufacturera, y el que más exporta hacia el exterior y también hacia nuestro principal socio comercial, los cuales son suficientes y contundentes para que sea reconocida como una industria estratégica para el país.

La calidad de los productos del sector, no solo dependen del cumplimiento de normas, sino también de que el país, cuente con un escenario propicio para el pleno funcionamiento de las empresas, además de un marco legal que respalde a las empresas textiles, es muy importante la infraestructura de nuestros puerto y eficiencia en las aduanas.

La calidad en la infraestructura portuaria constituye un factor vital para la economía, cuyo desarrollo se encuentra estrechamente ligado a la competitividad y fomento de las exportaciones salvadoreñas. Asimismo, el funcionamiento eficiente y organización de los puertos comerciales genera un mayor flujo de divisas, que impactan de manera positiva en la economía de la nación. (MINEC, 2005)

Gráfico 3.16. El Salvador: Calidad de infraestructura portuaria, período 2007 – 2017.



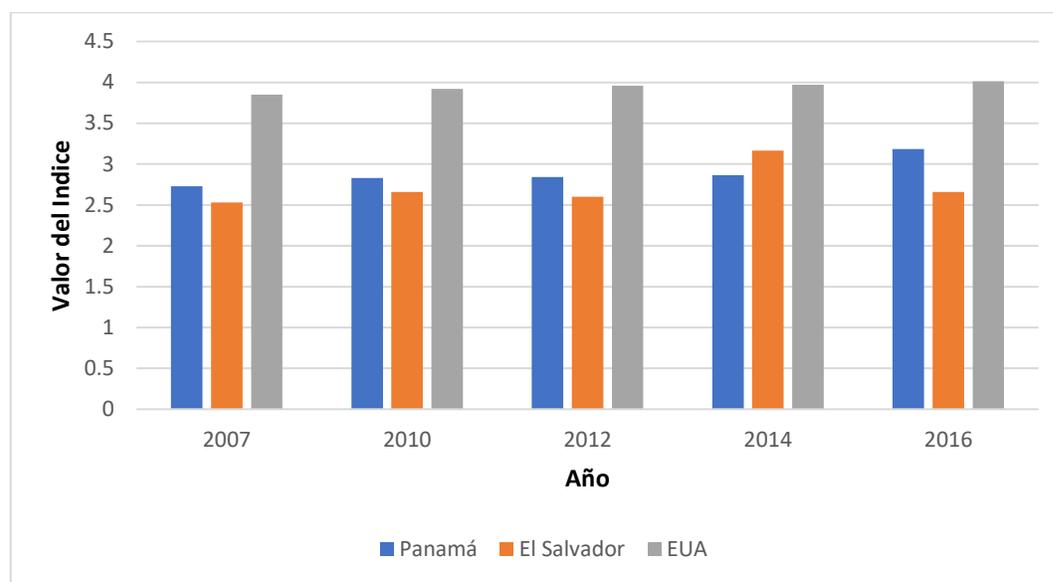
Fuente: Elaboración propia con base a datos del banco mundial.

En el grafico 3.16 se refleja la puntuación que se le da a la calidad de infraestructura portuaria que tiene El Salvador, presentandose lo largo del tiempo casi constante, siempre oscila entre el 3 y 4 de calificación, solo en el 2009, 2010, 2013 y 2014, sobrepasa un poco la calificación de 4. (1=muy precaria, 5=buen desarrollo y eficiencia conforme a estándares internacionales)

El retroceso en la infraestructura portuaria del país ha incidido, en parte, al hecho que luego de la finalización de la construcción del Puerto La Unión a finales de 2008, esta obra todavía no haya podido ser concesionada, a parte de las medidas para mejorar las operaciones administrativas y de logísticas, caso contrario a Panamá que se posiciona con el de mayor

puntaje, como consecuencia de la ventaja que posee y es que el canal que une ambos océanos le da una delantera difícil de igualar, ya que no solo es una obra de ingeniería sin comparación, sino que también su administración ha sido eficiente. (FUSADES, 2011)

Gráfico 3.17. El Salvador: Índice de Desempeño Logístico: Competitividad y calidad de los servicios logísticos, período 2007-2016.



Fuente: Elaboración propia con base a datos del Banco Mundial.

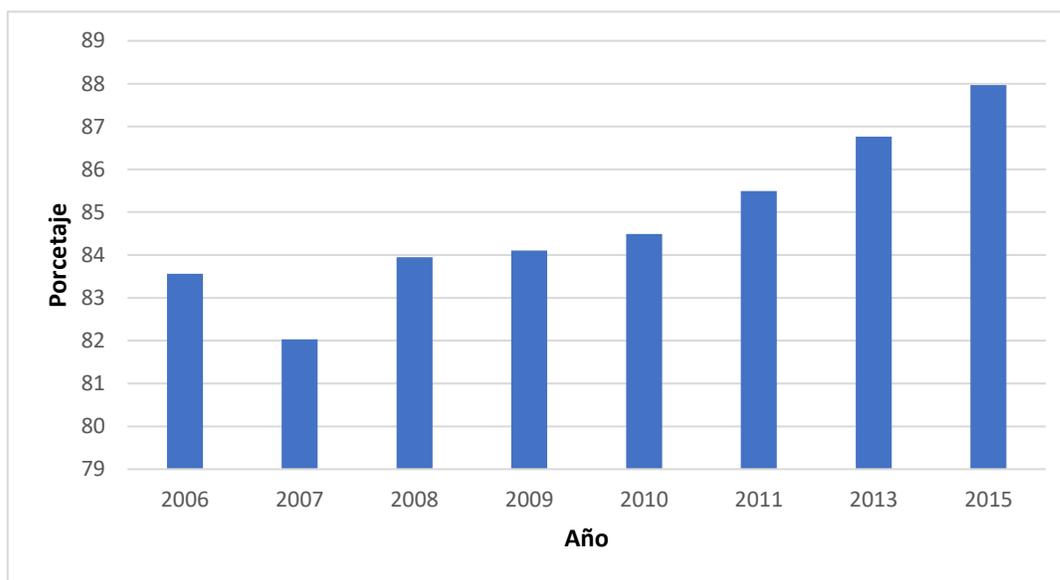
Otro factor muy importante que cabe destacar es la calidad de los servicios logísticos, el cual es otro de los aspectos que mide el desempeño de la cadena de abastecimiento de un país. Este componente evalúa los servicios que brindan los operadores de transporte y los agentes de aduana, los cuales desempeñan un papel clave para lograr un comercio más eficaz, así como mayor facilidad en el transporte.

Y como lo muestra el gráfico, Estados Unidos es el país que lidera con mayor puntuación en el tiempo, Panamá y El Salvador reflejan aproximadamente la misma ponderación (1=baja, 5=alta), a excepción del año 2014 que El Salvador obtiene un mayor puntaje. (ver gráfico 3.17)

La calidad de los productos está ligada directamente por aquellos que elaboran los mismos, por lo cual no se puede obviar el nivel de alfabetización de la mano de obra salvadoreña. El término alfabetización se define como el proceso de desarrollar en una persona las competencias básicas de lectura, escritura y cálculo matemático, el cual se concretiza en las

habilidades de: identificar, comprender, interpretar, crear, comunicar y calcular, utilizando materiales asociados con diversos contextos. (FUSADES, 2011)

Gráfico 3.18. El Salvador: Tasa de alfabetización de adultos mayores de 15 años, período 2006-2015 (En %).



Fuente: Elaboración propia con base a datos del banco mundial.

El gráfico 3.18 muestra el Nivel de Alfabetización de los adultos mayores de 15 años, se puede observar que a lo largo del periodo 2006-2015 el valor promedio fue de 84.8%; asimismo se muestra un leve crecimiento de 83.56% para el año 2006 a un 87.97% para el año 2015, este incremento se debió a la aprobación e implementación del Plan nacional de Educación 2021, el cual propició la expansión del acceso con calidad de la educación en los próximos años, lo que articula las modalidades de la educación formal y no formal, asegurando que todos los salvadoreños más vulnerables, tengan la oportunidad de completar su educación básica; y en un plazo mínimo, también su educación media. (MINED, 2008)

Ahora bien, para el caso del año 2007 en el cual se presenta una disminución de 82.03%, esto a razón de que el alcance del plan 2021 y su financiamiento fue limitado, la inversión pública ascendió a \$3.8 millones y el programa se impartió a 77,889 personas, de las cuales, solo 12.3% reside en los departamentos de Morazán y La Unión, lugares que reportan las mayores tasas de analfabetismo del país; y se estima que el 77.8% de la población atendida vive en

áreas urbanas, pese a que la mayor proporción de personas que no saben leer y escribir se encuentran en el área rural. (MINED, 2008)

A lo largo de este capítulo, se analizó la competitividad de varios enfoques, como la productividad, los costos, el gasto en actividades de I+D, programas de innovación tecnológica, y la calidad como determinante de competitividad. Quedó demostrado, en algunos escenarios la existencia de competitividad y cuáles son los determinantes de este fenómeno.

También se hizo un análisis del comportamiento del empresario en diferentes circunstancias y como las acciones que se toman por parte de estos, afectan los resultados de sus empresas en materia de competitividad, al mismo tiempo, se analizó el papel del Estado en lo que respecta a la gestión y fortalecimiento de la competitividad en las empresas del país, las políticas que implementan en la economía a favor de las empresas.

## CAPITULO IV: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.

### 4.1. Conclusiones.

#### Generalidades.

- La competitividad del Sector Textil salvadoreño, a lo largo del periodo de estudio, se ha visto afectada por diferentes factores, como, la interacción que acontece dentro de la Industria Manufacturera entre los sectores que componen a esta; también, por una serie de factores estructurales como el crecimiento económico, el desempleo y políticas económicas. Al mismo tiempo, también se ha visto afectado por tratados multilaterales sobre el comercio exterior, regularizaciones a sectores claves de la economía, accesos al crédito, exportaciones e importaciones, comportamientos de las empresas en materia de aumento y nuevas estrategias de productividad, estrategias de minimización de costos, además de estrategias de innovación e investigación y desarrollo.
- La Industria Manufacturera de El Salvador, desde la década de los 60's se consolida como una importante rama productiva del país mostrando altos grados de crecimiento muy acelerados, alcanzando en la década de los 90's posicionarse como la rama productiva más productiva de todas; debido a superación de un deteriorado modelo agroexportador, adaptándonos como país y poniéndonos en corriente con los demás países de Latinoamérica donde toma mayor importancia los productos manufacturados.
- Las políticas macroeconómicas implementadas en la economía salvadoreña, que ha beneficiado al sector textil salvadoreño desde la década de los 90's han sido en su mayoría, políticas de inversiones, desde la aplicación de los Programa de Ajuste Económico (PAE) y Programas de Estabilización Económica (PEE), una actitud totalmente abierta a la Inversión Extranjera Directa (IED), como la Ley de Inversiones de El Salvador, políticas que han dinamizado al sector, por medio de la entrada de nuevas empresas, creación de nuevos empleos y la gestación de nuevas formas de producción.
- Políticas aduaneras y de liberación comercial se han implementado en la economía salvadoreña, para facilitar el comercio de los productos textiles, estandarizando los impuestos que se cobran a estos productos, con los de nuestros principales socios

comerciales, haciendo así la tarea de exportar e importar mucho más fácil, además adherirnos a tratados comerciales internacionales que benefician a los empresarios en materia de comercialización.

- Las zonas francas son un elemento muy importante del Sector Textil salvadoreño, al reunir a muchas empresas que producen bienes similares, y ganando así, beneficios en conjunto que hacen más fácil el accionar empresarial, aumento de los ingresos, y minimización de costos que dan paso a la generación de beneficios.
- La creación de la Ley de Zonas Francas, marco un punto de inflexión muy importante en el desarrollo histórico de las empresas textiles de El Salvador, ya que trajo beneficios al sector textil como la creación de un marco legal que permita el pleno accionar y desenvolvimiento de las actividades de las empresas, un paquete de exenciones tributarias y subvenciones por parte del estado.
- La implementación del CAFTA-DR y demás políticas liberales, han beneficiado al Sector Textil, en materia de producción, aumento de las exportaciones, creación de empleo y desarrollo tecnológico. Ya que, al liberalizar los mercados, y por los acuerdos internacionales bilaterales, el país se flexibiliza en materia laboral y salarial lo que lo hace más atractivo a la inversión extranjera.

### **Productividad como determinante de competitividad.**

- El Sector Textil salvadoreño es uno de los 3 sectores más importantes que componen la Industria Manufacturera, siendo este desde la década de los 60's uno de los 3 principales productores y exportadores de productos manufacturados, dándole así un aporte muy importante a la Industria Manufacturera y a la economía en general.
- Los productos Textiles se consolidaron como los bienes más exportados hacia EUA, nuestro principal socio comercial, estos conforman más del 70% como promedio en los últimos 20 años hacia dicho país, posicionándose como los productos más importantes que se envían a EUA.

- Desde el 2005 hasta el 2016, los productos más exportados hacia el exterior fueron las camisetas tejidas, representando entre un 14% y un 18% de las exportaciones totales hacia el resto del mundo, le siguen los jerséis de punto y la ropa interior de punto, con un promedio de 6.9% y 3.6% respectivamente.
- Los productos del Sector Textil son los más exportados desde 1995 hasta el 2015, representando desde un 28% hasta un 46% del total exportado hacia el resto del mundo (como porcentaje de las exportaciones totales,) alcanzando así, posicionarse el sector textil, como el más importante en la economía salvadoreña.
- El Sector Textil salvadoreño ha ganado relevancia en el comercio mundial en los últimos 2 quinquenios, aumentando un 0.25% en el comercio con el mundo, inicio de prosperidad para el sector, que corresponde con las políticas nacionales e internacionales implementadas por el gobierno central.
- El Sector Textil, a la luz del indicador calculado, no es competitivo en los años de 1994 hasta el año 2005), donde el índice Vij muestra valores negativos. Esta ausencia de ventajas comparativas reveladas en el Periodo de 1994 al 2005, a pesar de un crecimiento económico que ronda entre el 2% y 4% y un nivel de desempleo entre el 7% y el 7.5% , puede ser explicada en cierta medida por aspectos como: una baja apertura comercial, debido al periodo de guerra que recién superaba el país y proteccionismo caracterizaba a los gobiernos de Calderón Sol y de Francisco Flores, además de fenómenos como la dolarización y el establecimiento de un tipo de cambio fijo, que nos dejaba sin políticas monetarias para afrontar los problemas generales de la economía, sin olvidar los terremotos del 2001, factores que frenaban a la economía en general, entre estos el sector textil.
- El Sector Textil salvadoreño es competitivo a nivel internacional desde el año 2006 hasta el final de periodo de análisis, según lo muestra el índice Vij utilizado. En este periodo, en el país hay una mayor apertura comercial, un aumento de las exportaciones del sector textil exportaciones totales, pasando de \$4,641 millones en el 2006 a \$5,335 millones en el 2014, un crecimiento de 15%, mientras que el desempleo oscila entre un 6.5% y un

5.5%. Además, hay que resaltar la entrada en vigor de CAFTA-DR, que propicia la entrada de empresas transnacionales que cuenta, ahora, con un escenario mucho más ameno para su accionar, empresas en su gran mayoría del sector textil, las cuales poseen un marco legal que defiende sus intereses empresariales y las dota de instrumentos para su pleno desarrollo.

- La existencia de un clúster en el Sector Textil salvadoreño es tan solo una prueba del nivel de complejidad y sofisticación del sector, expresando claramente que la producción, distribución, comercialización, exportación, en conjunto. Esto es consecuencia de la competitividad que genera el sector, que hace que las empresas que se encuentran reunidas en un mismo sector geográfico y que producen productos similares, puedan integrarse horizontal o verticalmente para beneficiarse unas de otras en materia de insumos o consumos intermedios, materias primas, clientes, etc. Además de beneficiarse de la innovación que es causa de la sana competencia al buscar nuevas y mejores formas de producción.
- El Clúster del Sector Textil se consolida como uno de los principales promotores de productividad en la economía salvadoreña, al fomentar la sana competitividad entre las empresas del Sector, promover investigación y desarrollo, y a innovar como resultado de la competencia, además de generar una red de contactos y de cooperación que continuamente comparte mejores prácticas, información sobre clientes y tendencias, proveedores, así como la oportunidad de abordar y enfrentar los retos de manera conjunta.
- El Sector Textil salvadoreño exportó, desde 1994 hasta el año 2004, en promedio un 4.65%, una cantidad importante, más con una diferencia abismal en el año, donde pasa a tener un aporte del 26.9% del total exportado para el país, y seguirá su tendencia al alza hasta el año 2016 con un 47.3% siendo el máximo alcanzado en el periodo de estudio.

#### **Costos de producción como determinantes de competitividad.**

- Haciendo uso del método deductivo de investigación, El Sector Textil salvadoreño se deduce que existe competitividad, habiendo sido analizado el sector, mediante el caso de

estudio de la Empresa Hanesbrands, donde encontramos que cumple con los factores para determinar la competitividad de costos:

**Calidad y uso apropiados de los recursos:** Hanesbrands demuestra la calidad de sus productos con la certificación "LEED" que reconoce las operaciones sostenibles y eficientes. Además de realizar la optimización de sus recursos, como maquinaria y personal, que le permiten ser la empresa con mayor nivel de producción y exportaciones del sector.

**Inversión en nuevas tecnologías:** En este apartado se destaca la creación de la planta de aguas residuales que le permite la disminución de los costos del agua usada en su proceso productivo. También la construcción de la planta de Biomasa que le permitirá ahorrar más del 60% de la energía usada en la producción de sus bienes.

**Personal capacitado:** Aquí hay muchos aspectos a mencionar, como las alianzas de formación de personal con ISANFORP, MINED, la creación de la escuela de mecánicos, y los muchos seminarios de capacitación que se otorgan dentro de la empresa.

**Identificar los principales costos en su proceso productivo:** Hanesbrands muestra una impresionante reacción para atacar sus principales problemas que lo alejan de la eficiencia. Esta empresa detectó que sus principales costos, era el agua y la energía utilizada en su proceso productivo, por lo que implemento estrategias como la planta de tratamiento de agua residual y la planta de biomasa.

- Se descarta la teoría de Porter sobre la reducción de salarios a los trabajadores, mediante el caso de estudio, se analizó deductivamente que, los salarios en el sector textil son muchos más altos de los salarios mínimos establecidos por el Estado. Aun existiendo esta brecha respecto a todos los salarios del sector textil y los salarios mínimos, el índice Vij calculado, demostró la existencia de competitividad, aunque los salarios se encuentren muy por encima de los salarios mínimos.
- Se acepta la teoría de Porter referente a los beneficios limitados recibidos por los trabajadores, se observó en el caso de estudio, que, si bien existen algunos beneficios como la formación constante del personal, no son los suficientes para un crecimiento dentro de la empresa, sino que son programas de formación, dedicados a que los

trabajadores sean más eficientes, pero en su mismo puesto de trabajo, mas no para un ascenso o promoción. Por lo que este aspecto, al no cumplirlo Hanesbrands, lo estaríamos validando la teoría de Porter referente a los beneficios limitados.

### **Inversión en investigación y desarrollo como generador de competitividad.**

- El análisis de la generación de competitividad mediante la inversión en I + D e innovación tecnológica, se realizó de forma macroeconómica, debido a la escasez de información por parte de las empresas que conforman el Sector Textil, deducimos los siguientes hallazgos.
  - El gasto en I + D por parte del Estado en el periodo de estudio en que se enmarcó esta investigación, se mantuvo abajo del 0.12% del PIB, el gasto que realiza el gobierno en I + D, para la capacitación constante de la los pequeños, medianos y hasta grandes empresarios en nuevas formas de producción o procesos productivos, sistemas de riego, nueva maquinaria que se expresaría como eficiencia en procesos de producción existentes o no; se expresa en diferentes indicadores macroeconómicos, como las Exportaciones de productos de alta tecnología (como porcentaje de las exportaciones de productos manufacturados), donde en el periodo de estudio, siempre se mantuvo en un promedio del 3.8%, lo que indica que las empresas de la economía salvadoreña, no poseen la mano de obra necesaria, ni la formación del personal para llevar a cabo la producción de bienes con alto grado de contenido tecnológico; además de carecer de procesos de producción eficientes ´que permitan llamar la atención de inversionistas extranjeros o nacionales que deseen producir este tipo de bienes.
  - Existe un gran desinterés por parte de las empresas en las actividades de I+D, ya que solamente el 9.70% cuentan con un departamento formal encargado de las actividades de I+D.
  - En el sector textil, solo un 44.27% de las empresas que lo conforman, realizan actividades de I+D. El sector textil, invirtió en el 2010 \$1.2 millones y en el 2012 1.4 millones, lo que lo ubica en el cuarto sector que más invierte en actividades de I+D.

- En el salvador existen diferentes entidades públicas que velan por fomentar las actividades de I+D, mas, sin embargo, cada una intenta atacar problemas diferentes, problemas mínimos que no son los principales problemas de las empresas que no poseen actividades de I+D. Por lo que existe una desorganización para fomentar las actividades de investigación y desarrollo.

### **Innovación y gestión de calidad como determinantes de competitividad.**

- En el Sector Textil, un 15.88% de las empresas que lo conforman este sector son innovadoras y solamente un 7.82% de las empresas innovadoras, protegen el resultado de sus innovaciones tecnológicas por medio de marcas y patentes.
- El Sector Textil invirtió en el 2010, \$7.7 millones y en el 2012 \$9.6 millones en procesos de innovaciones tecnológicas, lo que nuevamente sitúa al sector textil en el cuarto lugar, de los sectores que más invierten en procesos de innovación }
- Las empresas del Sector Textil salvadoreño cumplen con diferentes sistemas de calidad internacionales como el Etiquetado de las prendas según norma. NSO 59.22.01:00, Pruebas de laboratorios externas Para garantizar especificaciones del producto Pruebas de laboratorios se realizan para medir variables como peso, encogimientos, resistencia de las costuras, etc., Cumplimiento de especificaciones del empaque, que se refiere a los diseños según requerimientos de los clientes, al mismo tiempo que el producto ya puesto en la tienda el empaque no lleva ninguna avería porque afecta a la presentación final del producto.
- El Salvador, cuenta con eficiencia aproximadamente de un 55% en la calidad en la infraestructura portuaria, que constituye un factor vital para la economía, cuyo desarrollo se encuentra estrechamente ligado a la competitividad y fomento de las exportaciones salvadoreñas, además de un 45% de eficiencia en competitividad y calidad de los servicios logísticos en el periodo de estudio.

## **4.2. Recomendaciones**

### **Respecto a la hipótesis general.**

La competitividad de Sector Textil ha sido afectada por diferentes factores, específicamente en el periodo que no existía competitividad en el Sector Textil, 1990 – 2004, los factores que no dejaban al sector ser competitivo, era un fuerte proteccionismo del Estado a sectores de la economía que consideraba clave para el bienestar económico nacional, fuertes fletes y aranceles a la importación y exportación de bienes Textiles además de la carencia de un marco legal que protegiera y beneficiara a las empresas textiles, así mismo de un bajo crecimiento económico que ronda entre el 2% y 4% y un alto nivel de desempleo entre el 7% y el 7.5% Todo lo contrario, en el otro escenario del 2005 al 2014, donde se define una amplia apertura comercial total, la creación de leyes que otorgan subsidios, exenciones que generan un ambiente confiable para las empresas.

- Que el Estado Salvadoreño fomente la competitividad en el Sector Textil, ofreciendo incentivos y recompensas a las empresas más competitivas, para así dar inicio al proceso de difusión tecnológico, además de fortalecer a las instituciones existentes que velan por la innovación de las empresas y la inversión en actividades de I + D.

### **Productividad.**

- Debido a la poca participación del Estado en materia de fomento de la competitividad del Sector Textil e Industria Manufacturera en general, se recomienda que éste tome un papel más activo, ayudando a las empresas mediante sus instituciones, donde éstas ofrezcan estrategias para mejorar la producción, asesorar sobre nueva maquinaria, facilitar el acceso a esta; además de hacer funcionar plenamente a los organismos que velan por las exportaciones de las empresas, hacer más eficientes los servicios en las aduanas y mejorar en materia de seguridad para la creación de ambiente propicio para aumentos de la producción y exportaciones. A las empresas les corresponde la tarea de difundir las mejoras a los procesos productivos, dotando de nuevas estrategias y formas de producción a las demás empresas del sector para hacer así, un sector mucho más competitivo.

### **Costos de producción.**

- Los altos costos de producción representan un factor muy importante en el Sector Textil salvadoreño, por lo cual se recomienda la búsqueda de nuevos métodos de minimización de costos, mas no basados en la disminución del capital humano, o la reducción de beneficios o formación de los trabajadores; sino con nuevos y mejores procesos de producción, mediante inversión en laboratorios de I+D, que den como resultado ahorro de tiempos muertos, reducción de desperdicios, nuevos insumos y materias primas.
- Muchos de los costos de las empresas del sector textil son los mismo, por lo que al afrontar los costos comunes conjunto y no como agentes individuales, resultará beneficioso para las empresas que interactúan en el sector, tal como lo veíamos en el caso de estudio del clúster, es mucho más fácil la resolución de problemas como equipo. Como quedo demostrado, los salarios no restan competitividad a las empresas y al sector en general, y por lo que se debe continuar mejorando los salarios de los trabajadores textiles, para así conseguir un mejor desempeño en las actividades del proceso productivo.

### **Inversión en investigación y desarrollo.**

- La ausencia de un marco legal que incentive a las empresas a innovar y que se reconozca a aquellas que si lo hagan, obliga al gobierno de El Salvador y a todas las instituciones involucradas en materia de desarrollo tecnológico, a crearlo, resguardando así a éstas empresas en materia de disminución de riesgo, así las empresas grandes y pequeñas, podrán destinar una parte del total de su presupuesto, a actividades de investigación y desarrollo; consiguiendo así entrar en la onda tecnológica que generará el alcance de la competitividad.
- Se recomienda a las empresas el Sector Textil y a sus dirigentes continuar con las actividades existentes de I+D, mantener el cuarto puesto de los sectores que más invierten en este tipo de actividades y si es posible ascender en esa clasificación. Además de usar patentes y marcas para cuidar las innovaciones fruto de su inversión en actividades de I+D.

### **Calidad e innovación.**

- Que las empresas que ya destinan una parte de su presupuesto a actividades de I+D, continúen teniendo este tipo de comportamiento, y tiendan en el tiempo a aumentar dicha proporción, ya que son las empresas que invierten en programas de I+D, únicamente, las que consiguen innovar y hacer de sus procesos productivos más eficientes. También, procurar mantenerse en la cuarta posición de los sectores que más invierten en procesos de innovación tecnológica, o en el mejor de los escenarios, ascender en ese ranking.
- Las mínimas exigencias de calidad que cumplen las empresas del Sector Textil, exige a las empresas mismas, a cumplir más normas internacionales de calidad que llenen de prestigio a los bienes producidos, que den como resultado un aumento de las ventas y productividad en el sector.
- Pocas empresas del Sector Textil son responsables con el medio ambiente, por lo que están obligadas a adoptar un proceso productivo más responsable y benévolo con la naturaleza, y con responsabilidad social, de esta manera, no solo se contribuye a un mejor país, sino también, se gana reconocimiento a nivel empresarial.

## BIBLIOGRAFÍA

Álamo, D. (2011). *Estudio de la competitividad de los clúster*. Barcelona: Universitat Politècnica de Catalunya.

Asociación Salvadoreña de Industriales. (2015). *Ranking económico*. San Salvador: Asociación Salvadoreña de Industriales.

Asociación Salvadoreña de Industriales. (2017). *Ranking económico industrial*. San Salvador: ASI.

Benetti, M. (2008). Comercio Internacional y Competitividad. *Desarrollo Empresarial.*, 5.

Banco Mundial. (30 de enero de 2018). *Base de datos económica y financiera*. Obtenido de Banco Mundial: <https://wits.worldbank.org>

Bukele, C. (2014). *Importancia de la Industria Textil de El Salvador*. Antiguo Cuscatlán: UJMD.

Camara de la Industria Textil, C. y. (2010). *Importancia de las zonas francas*. San Salvador: CAMTEX.

Cámara de la Industria Textil, Confección y Zonas Francas de El Salvador. (2012). Historia de la Industria textil de El Salvador. *CAMTEX*, 1.

Carlos Ramírez. (06 de julio de 2009). Estrategias y negocios, Expansión de gigantes de la industria textil. *EL diario de Hoy*, pág. 17.

Casanova, F. (2002). *Formación profesional, productividad y trabajo decente*. Montevideo: Boletín Técnico Interamericano de Formación Profesional.

Cerón, H. (2015). *Propuesta De Líneas Estratégicas Para El Fortalecimiento De La Industria Manufacturera De El Salvador*. San Salvador: UES.

DICA. (2011). *Dirección de Innovación y Desarrollo Tecnológico: Revista Inventa. Innovación en El Sector Textil*. San Salvador: GOES.

DIGESTYC. (2005). *Censo económico* . San Salvador: GOES.

- Echeverria, P. (2012). *La importancia de la Innovación en el Mundo Empresarial*. Santiago: LA romana.
- Esser, K. (1996). Systemic Competitiveness, New governance patterns for industrial development. *Revista de la CEPAL*, 17.
- Esser, K., Hillebrand, W., Messner, D., Et al. (1996). Competitividad Sistémica: Nuevos desafíos para las empresas y la política. *Revista de la CEPAL*, 39 - 53.
- EUMED. (07 de julio de 2008). *Euro Mediterranean Network*. Obtenido de <https://www.eumed.net/>
- Ferrer, J. (2005). Competitividad Sistémica. Niveles analíticos para el fortalecimiento de sectores de actividad económica. *Revista de Ciencias Sociales Venezolana*, 2 - 12.
- Fuentes, J. (2009). El Rol de la Industria Manufacturera en los países en Desarrollo. ¿Qué Rol debe jugar la Industria salvadoreña? *Revista del Central de Reserva de El Salvador*, 1 - 10.
- FUNDEMAS. (2015). *Empresas líderes en sus industrias* . San Salvador: FUNDEMAS.
- FUSADES. (2011). *Infraestructura: Puertos y Aeropuertos en El Salvador*. Antiguo Cuscatlán: FUSADES.
- FUSADES. (2016). *Posición Institucional, El Salvador retrocede 19 posiciones en logística en 2016, aumentando los costos y reduciendo las oportunidades*. San Salvador: FUSADES.
- Ghosh, J. (2007). *Macroeconomía y políticas de crecimiento*. India: Departamento de asuntos económicos, ONU.
- Gil, S. (20 de noviembre de 2009). *Economipedia*. Obtenido de <http://economipedia.com>
- GOES. (1998). *Ley de Zonas francas Industriales y de comercialización*. Republica de El Salvador. . San Salvador: GOES.
- GOES. (2011). *Política Nacional Industrial*. San Salvador: GOES.
- Guerrero, D. (1995). *Competitividad: Teoría y Política*. Barcelona: Ariel.

- Jaramillo, P. (2005). *La importancia de la inversión en I + D a nivel empresarial*. Cartagena: Portafolio Colombia.
- López, A. (31 de mayo de 2002). Balance del Ministerio de Economía Inversiones, otro logro más. *El Diario de Hoy*, pág. 22.
- Lopez, D. (2002 de Mayo de 02). *El Objetivo principal de una Empresa*. Obtenido de sdlope: <http://www.sdlopez.es/el-objetivo-principal-de-una-empresa/>
- Mancía, A. (2003). *Guía para implementar el "Paquete Completo" en las empresas Textiles de El Salvador*. Antiguo Cuscatlán: UJMD.
- Márques, A. (2010). *Estudio de Factibilidad de un Laboratorio Textil para La Industria de La Confección de Prendas de Vestir*. San Salvador: UES.
- Martínez, C. (02 de julio de 2016). Estrategias y negocios, 20 aniversario Hanesbrands. *El Diario de Hoy*.
- Maya, C. (07 de Enero de 2016). El Salvador con mayor crecimiento de exportaciones a nivel regional en 2015. *El Diario de Hoy*, pág. 22.
- Mejía, C. (2012). *Ventaja Competitiva por Costos*. Distrito Federal. México: Documentos Planning .
- MINEC. (2005). *Análisis Comparativo- Infraestructura Portuaria/Transporte*. San Salvador: GOES .
- MINED. (2008). *Informe Nacional de educación, 2008*. San Salvador: GOES.
- Monje, A. (54). *Crecimiento Económico en El Salvador*. Clare Pensilvania: FUSADES.
- MOP. (2016). *El Desempeño Logístico, Marco Actual El Salvador*. San Salvador: GOES.
- Morales, A. (2000). *La competitividad industrial y su medición*. Distrito Federal, México: Política y cultura.
- Ogayar, M. (2008). *ESTRATEGIAS GENÉRICAS COMPETITIVAS*. Santiago: Universidad de Chile.

- ONU. (2011). *Conferencia de las Naciones Unidas sobre Comercio y Desarrollo, UNCTAD. Examen de las Políticas de Ciencia, Tecnología e Innovación. El Salvador*. Ginebra: ONU.
- Oslo, T. (2005). *Manual de Teresa Oslo*. Buenos Aires: Grupo TRAGSA.
- Porter, M. (1991). *Ventaja Competitiva de las Naciones*. New York: Deusto.
- Porter, M. (1996). ¿Qué es estrategia? *Harvard Bussines School*, 1 - 18.
- Porter, M. (2010). *Innovación y calidad, claves para el éxito empresarial*. New York: Harvard Bussines School.
- PROESA. (2006). *Clúster de la Industria Textil y de Confección de Sintéticos, El Salvador*. San Salvador: GOES.
- PROESA. (2008). *Textiles especializados y confección: Industria verticalmente integrada con fácil acceso a mercados*. San Salvador: GOES.
- Richard, N. (1992). *Recent Writings on Competitiveness*. Ciudad de México: INAM.
- Rodas, M. (01 de diciembre de 2015). Hanesbrands, planta de tratamientos de aguas residuales. *DiarioI.com*, pág. 08.
- Rojas, P. (1999). *¿Qué es la competitividad?* San José: Cuadernos Tecnicos.
- Romano, L. (1999). *A propósito de la nueva Ley de Zonas Francas*. Antiguo Cuscatlán: UCA.
- Sánchez, J. A. (2005). *Diagnóstico del Cluster de Textiles en Centroamérica*. San José: CLACDS.
- Soto, R. C. (09 de Enero de 2007). *Problemas en el sector manufacturero*. Obtenido de EUMED: <http://www.eumed.net/libros-gratis/2007c/338/Problemas%20en%20el%20sector%20manufacturero.htm>
- Trigueros, G. (14 de agosto de 2017). *Empresas con responsabilidad social. La Prensa Grafica*, pág. 14.

Turnero, I. (2006). *Modelo de Competitividad Global de la Industria de pieles*. Sinaloa: Monografías .

Villalona, C. (2007). *Observatorio: El TLC entre los Estados Unidos, Centro América y República Dominicana en su primer año*. San Salvador: GOES.

## ANEXOS.

Anexo 1. El Salvador: Datos utilizados para el cálculo del índice Ventajas Comparativas Reveladas. Período 1990 – 2014. (En Mill. US\$)

Año	X Tx W	M Tx W	X Tx Sv	M Tx Sv	X manu W	M manu W	X manu Sv	M manu Sv
1994	259,795	270,393	103	110	3,104,545	3,024,214	371	1,601
1995	303,893	316,666	105	115	3,715,219	3,646,660	382	1,901
1996	313,351	328,895	97	123	3,876,865	3,840,899	421	1,772
1997	354,554	345,124	126	153	4,085,097	4,029,948	525	1,994
1998	342,660	344,844	147	172	4,150,951	4,136,000	584	2,127
1999	335,503	342,910	145	135	4,297,156	4,333,772	582	2,077
2000	391,272	369,519	143	174	5,341,344	4,792,153	606	2,110
2001	380,435	366,077	138	194	5,191,862	4,641,012	621	2,270
2002	399,155	375,756	157	201	5,509,702	4,880,454	709	2,423
2003	459,500	419,771	157	216	6,358,048	5,619,329	706	2,694
2004	515,072	470,004	130	233	7,647,233	6,765,480	782	2,991
2005	541,912	491,398	1,081	1,297	8,457,941	7,471,771	2,703	4,530
2006	595,413	526,106	1,744	1,310	9,572,597	8,411,679	2,878	5,191
2007	659,547	573,438	1,754	1,333	10,975,469	9,586,483	3,012	5,852
2008	690,194	606,579	1,919	1,344	12,013,391	10,480,790	3,433	6,223
2009	590,369	520,427	1,575	1,009	9,569,773	8,304,944	2,751	4,554
2010	678,603	594,060	1,943	1,262	11,442,201	10,054,952	3,211	5,277
2011	798,463	691,951	2,122	1,479	13,235,015	11,491,812	3,590	6,119
2012	780,560	653,693	2,197	1,473	13,284,479	11,243,945	3,753	6,337
2013	837,856	682,053	2,394	1,605	13,761,092	11,593,693	4,004	6,784
2014	845,927	699,946	2,403	1,627	14,140,134	10,853,389	3,977	6,639

Fuente: Elaboración propia con datos de banco mundial, BCR, CAMTEX, DIGESTYC.

Anexo 2. El Salvador: Salario mínimo, sector textil salvadoreño, período 2007 – 2016. (En US\$)

Año	Salario mínimo	Salario promedio	Diferencia
2007	162.0	261.1	99.1
2008	167.1	274.4	107.2
2009	173.7	289.5	115.8
2010	187.6	310.0	122.4
2011	187.6	324.2	136.6
2012	187.6	336.1	148.5
2013	187.6	334.0	146.4
2014	195.0	361.3	166.3
2015	202.8	380.2	177.4
2016	210.9	379.1	168.2

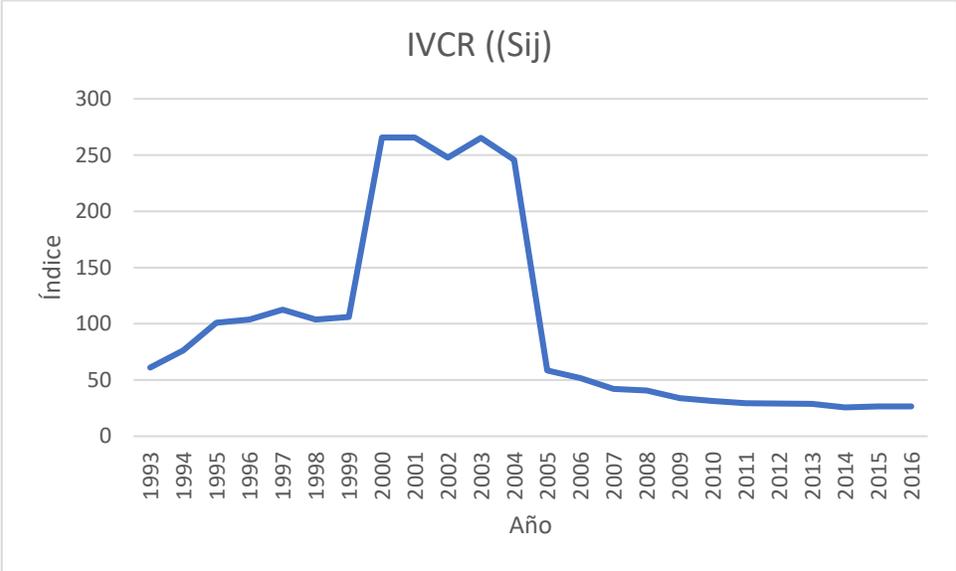
Fuente: Elaboración propia con datos de banco mundial, BCR, CAMTEX, DIGESTYC.

Anexo 3. El Salvador: Salarios mínimos por sector. período 2007 – 2016. (En US\$)

Año	Comercio	Industria	Maquila y confección	Sector agropecuario
2007	183.0	179.1	162.0	85.8
2008	192.3	188.1	167.1	90.0
2009	207.6	203.1	173.7	97.2
2010	207.6	203.1	173.7	97.2
2011	224.2	219.3	187.6	104.9
2012	224.2	219.3	187.6	104.9
2013	242.4	237.2	187.6	113.5
2014	242.4	237.2	195.0	113.5
2015	242.4	237.2	202.8	118.2
2016	251.7	246.6	210.9	118.2

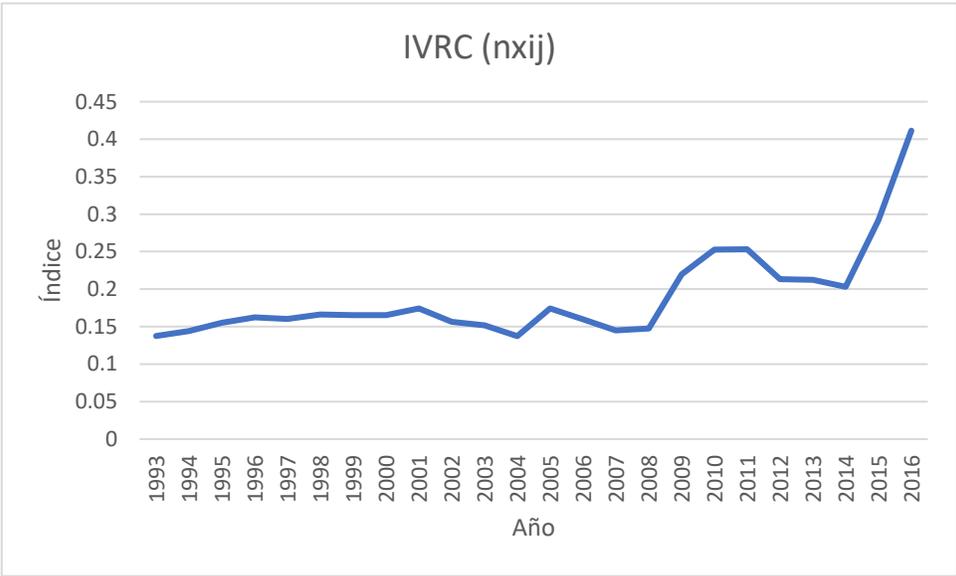
Fuente: Elaboración propia con datos de banco mundial, BCR, CAMTEX, DIGESTYC.

Anexo 4. El Salvador: Índice de Ventaja Comparativa revelada, modalidad Sij, período 1993- 2016.



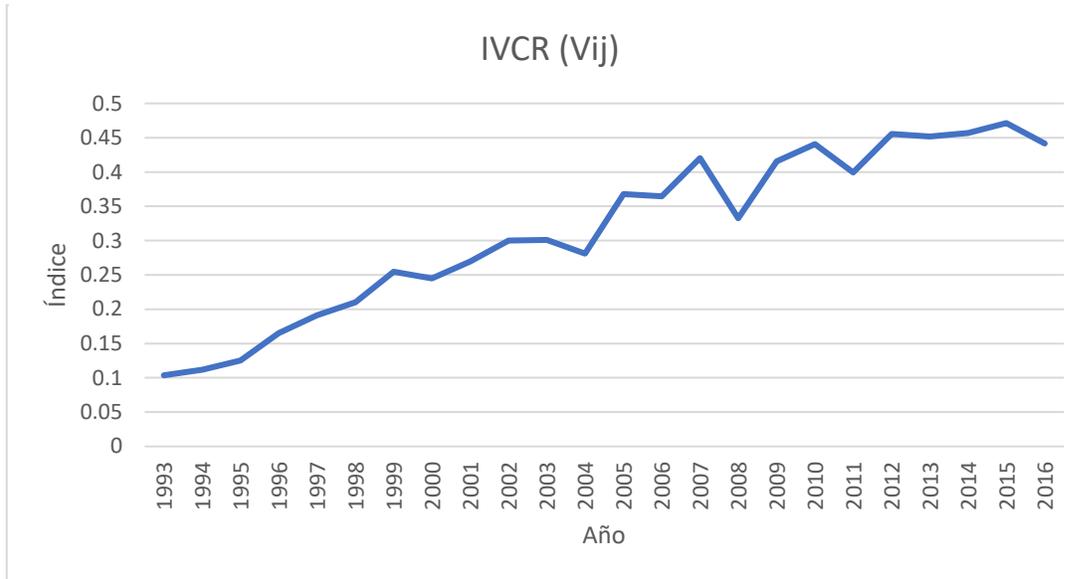
Fuente: Elaboración propia con datos de banco mundial, BCR, CAMTEX, DIGESTYC.

Anexo 5. El Salvador: Índice de Ventaja Comparativa revelada, modalidad Nxij, período 1993- 2016.



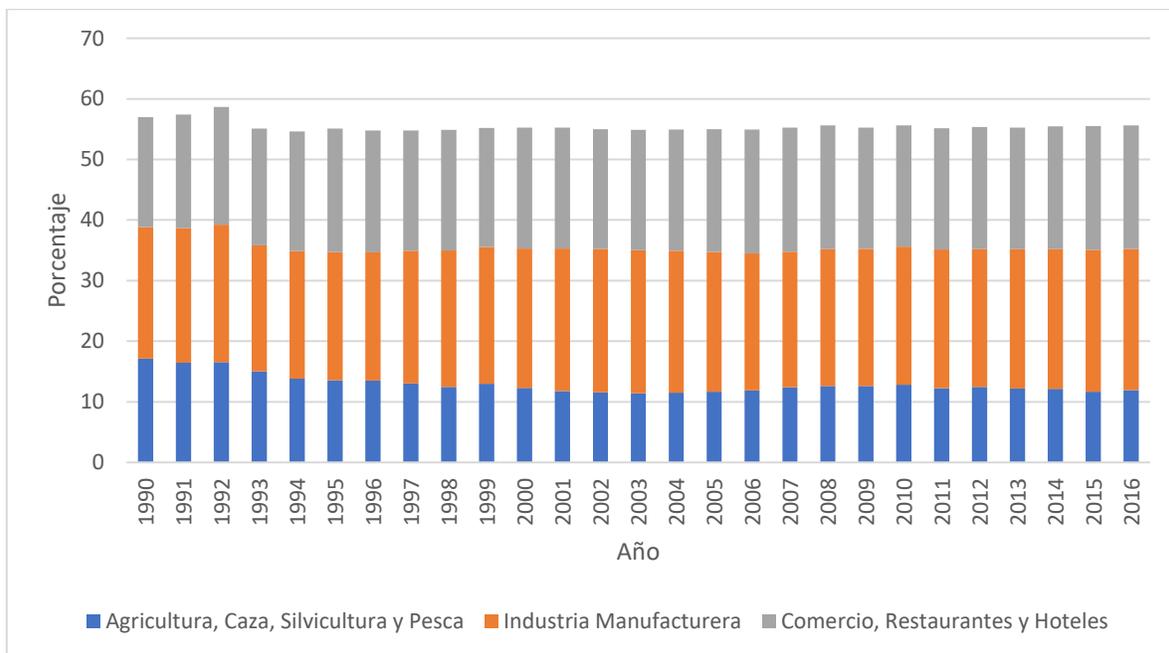
Fuente: Elaboración propia con datos de banco mundial, BCR, CAMTEX, DIGESTYC.

Anexo 6. El Salvador: Índice de Ventaja Comparativa revelada, modalidad Vij, período 1993 - 2016.



Fuente: Elaboración propia con datos de banco mundial, BCR, CAMTEX, DIGESTYC.

Anexo 7. El Salvador: Ramas más productivas del PIB, Período 1990 - 2016 (En % del PIB)



Fuente: Elaboración propia con datos de banco mundial.

Anexo 8:

## **SIGLAS**

AdA:	Acuerdo de Asociación con la Unión Europea
ALCA:	Área de Libre Comercio de las Américas
ARENA:	Alianza Republicana Nacionalista
ASI:	Asociación Salvadoreña de Industriales
BADECEL:	Base de Datos Estadísticos de Comercio Exterior
BCR:	Banco Central de Reserva
BID:	Banco Interamericano de Desarrollo
BM:	Banco Mundial
C y T:	Ciencia y Tecnología
CAFTA-DR:	Dominican Republic-Central America Free Trade Agreement (Tratado de Libre Comercio entre República Dominicana, Centroamérica y los Estados Unidos)
CE:	Crecimiento Económico
CEPAL:	Comisión Económica para América Latina
CEPRODE:	Centro de Protección para Desastres
CIIU:	Clasificación Internacional Industrial Uniforme
CLU:	Costos laborales unitarios
CONACYT:	Comisión Nacional de Ciencia y Tecnología
CONAMYPE:	Comisión Nacional de Micro y Pequeña
CV:	Coficiente de Variación
DAI:	Derechos Arancelarios de Importación
DFC:	Difusores del conocimiento
DIGESTYC:	Dirección General de Estadísticas y Censos
DP:	Dispersión de la Productividad
EHPM:	Encuesta de Hogares de Propósitos Múltiples
ES:	El Salvador

EUA:	Estados Unidos de América
ET:	Empresas Transnacionales
EXPY:	Sofisticación de las exportaciones
FBK:	Formación Bruta de Capital
FIS:	Fondo de Inversión Social
FMI:	Fondo Monetario Internacional
FOEX:	Fondo de Fomento de las Exportaciones
GATT:	General Agreement on Tariffs and Trade (Acuerdo General sobre Aranceles y Comercio)
GE:	Gran Empresa
GOES:	Gobierno de El Salvador
ISI:	Modelo de Sustitución de Importaciones
ISSS:	Instituto Salvadoreño del Seguro Social
ITCA:	Instituto Tecnológico Centroamericano
IVA:	Impuesto al Valor Agregado
IVCR:	Índice de ventaja comparativa revelada
IVC:	Índice de ventaja comparativa
IPO:	Índice de personas ocupadas.
LABORSTA:	Database on International Labor Statistics
LES:	Ley de Educación Superior
LIM:	Ley de Integración Monetaria
LZFR:	Ley de Zonas y Recintos Fiscales
MCCA:	Mercado Común Centroamericano
MH:	Ministerio de Hacienda
MINEC:	Ministerio de Educación de El Salvador
NAFTA:	North American Free Trade Agreement (Tratado Comercial entre Estados Unidos, Canadá y México)
NMF:	Nación Más Favorecida

OCDE:	Organización para la Cooperación Económica y el Desarrollo
OIT:	Organización Internacional del Trabajo
OMC:	Organización Mundial del Comercio
ONU:	Naciones Unidas
PAE:	Programas de Ajuste Estructural
PE:	Pequeña Empresa
PEA:	Población Económicamente Activa
PEE:	Programas de Estabilización Económica
PGN:	Presupuesto General de la Nación
PIB:	Producto Interno Bruto
PRISA:	Programa de Reformas e Inversión Sectorial Agrícola
SIN:	Sistema Nacional de Innovación
TBI:	Tratado Bilaterales de Inversión
TC:	Tasa de Crecimiento del PIB
TLC:	Tratado de Libre Comercio
TRIPS:	Derechos de Propiedad Intelectual
UCA:	Universidad Centroamericana “José Simeón Cañas”
UE:	Unión Europea
UNTAD:	Naciones Unidas Sobre Comercio y Desarrollo
USA:	United States of America
VA:	Valor Agregado
VBP:	Valor Bruto de la Producción
WEF:	World Economic Forum