



UNIVERSIDAD DE BELGRANO

Las tesis de Belgrano

Facultad de Ciencias Económicas
Licenciatura en Comercio Exterior

El modelo de las cadenas globales de valor y
los clusters como instrumentos de soporte de
las estrategias de desarrollo económico

N° 566

Alejandro Motter Fadul

Tutora: Analía Canale

Departamento de Investigaciones
Mayo 2013

Universidad de Belgrano
Zabala 1837 (C1426DQ6)
Ciudad Autónoma de Buenos Aires - Argentina
Tel.: 011-4788-5400 int. 2533
e-mail: invest@ub.edu.ar
url: <http://www.ub.edu.ar/investigaciones>

A mis padres, Liliana Fadul y Jorge Motter por su apoyo incondicional durante toda mi vida
A toda mi familia, en especial a mi tía María Grazia, a mi tía Elena y a mi abuela Gisela
A la memoria de mis abuelos maternos
A Matías Blanco y Emiliano Luis por su eterna amistad
A Juan Pablo Deluca por su contribución
A Vicente Garnelo por haberme motivado a emprender una gran aventura
A los miembros de la ONG "SomoS" por dejarme ser parte de un maravilloso grupo de personas
Y especialmente a Romina Preto, gracias por tu amor.

El secreto de la sabiduría, del poder y del conocimiento es la humildad
Ernest Hemingway

Índice

Introducción	7
Capítulo I	8
Cadenas Globales de Valor (CGV).....	8
¿Qué significa crear valor?.....	8
La cadena de Valor, el modelo de Michel Porter.	9
Las Cadenas Globales de Valor (CGV).....	14
Cómo China e India están revolucionando los negocios mundiales	16
América Latina en las CGV	18
El rol de las empresas italianas en las CGV	20
El proceso de Governance en las CGV.....	23
La Teoría de las Cadenas de Valor	25
El proceso upgrading en las CGV	27
Caso de Estudio: La internacionalización del grupo Benetton	28
Capítulo II	32
Los Clústers como un modelo de asociatividad generador de Ventajas Competitivas	32
Definición de Clústers.....	32
La teoría de Michael Porter, una visión de la competitividad	34
Enfoque sistémico y enfoque del “diamante” de Porter:.....	34
Factores que determinan la existencia de los Clústers	38
El Ciclo de vida del Clúster.....	39
Caso de estudio: El Clúster de la industria del salmón en Chile	38
El rol de las políticas, una propuesta para el desarrollo económico	44
Un modelo para el fomentar el desarrollo de los Clústers en Argentina	45
Conclusiones	47
Los motivos por los cuales la CGV y los Clústeres pueden ser instrumentos de soporte del desarrollo económico.....	47
ANEXO A.....	48
Bibliografía.....	51

Introducción

No hay dudas que la dinámica del proceso de globalización entre los países del mundo, sumado a una serie de transformaciones económicas, políticas y sociales han influenciado y modificado –y lo continúan haciendo– la economía global; donde los *players* dependen e influyen al sistema simultáneamente. En esta nueva era del conocimiento y de la información las naciones son los motores del crecimiento y del desarrollo, en un contexto de competitividad sistémica donde las economías de aglomeración buscan crear valor a través de políticas innovadoras facilitando la producción de bienes y servicios de alta calidad con conexiones internacionales en la cadena mediante la integración. Por lo tanto, entender los cambios que se verifican en la realidad es un camino esencial para el crecimiento de las empresas, las regiones y los países.

El objetivo de esta investigación es el de analizar la intensidad y la variación de los cambios en relación a las CGV y los Clústers como mecanismos que permiten la obtención de ventajas competitivas gracias a la asociatividad y las interrelaciones. En este sentido es importante destacar que los Clústeres además pueden ser total o parcialmente parte de una CGV y por lo tanto, los beneficios serán aun más sinérgicamente positivos.

Se buscará además demostrar la importancia de las empresas creadoras de valor agregado y su consolidación en los mercados. Se observa también que la formación de la cadena del valor nace y tiene necesidad del papel que juegan todos los sectores involucrados; desde las actividades primarias (logística, operaciones, servicios, marketing y ventas) hasta las actividades de soporte (aprovisionamiento, desarrollo tecnológico, recursos humanos e infraestructura); y también de las inversiones extranjeras directas -IED-, de la satisfacción de los clientes, y de la importancia de la creación de valor sostenible en el tiempo.

Se analizará además como han emergido China e India y cómo están cambiando estructuralmente el mercado global, viendo como cada uno de éstos países llevan a cabo una serie de políticas que contribuyen a posicionarlos en el ámbito de las CGV, focalizadas sobre los beneficios potenciales que surgen de sus economías y sobre todo de su gestión.

Posteriormente estudiaremos la integración de América Latina en las CGV presentando los aspectos más relevantes que nos permitirán entender la diversidad que caracteriza al conjunto de los países miembros. Grandes diferencias evidencian la escasa integración en las CGV, sobre todo si tomamos en consideración el contexto internacional en el cual la región se encuentra bastante por detrás respecto a otras más desarrolladas, principalmente a causa de la poca innovación en las estructuras productivas y la dificultad de cambiar esta realidad.

En el desarrollo del trabajo también haremos referencia al impacto de la crisis internacional sobre la industria italiana, analizando el rol de sus empresas en las CGV y las estrategias dirigidas a disminuir los efectos negativos de la crisis; haciendo además hincapié a ciertas debilidades del sistema productivo y sobre las estrategias adaptativas desarrolladas por algunas empresas como es el caso del Grupo Benetton; el cual logró entender el escenario internacional y tomar decisiones de deslocalización de sus actividades, principalmente en países asiáticos.

En relación a las características intrínsecas de las cadenas; serán descritos el proceso de *governance* (coordinación) y el proceso de *upgrading*; considerando los niveles de interacción de las políticas creadoras de valor, donde el comercio internacional y su integración en este proceso serán determinantes para el éxito económico. Las tipologías de CGV de mercado, CGV modulares, CGV relacionales, CGV captivas y CGV jerárquicas nos introducirán a entender la complejidad de la interacción desarrollada por las variables que forman parte de la teoría de las cadenas del valor.

Estrategias empresariales, beneficios competitivos y modelos de asociatividad tienen relación con el concepto de Clúster, que favorece el desarrollo de las actividades en mercados caracterizados por constantes cambios; visto que permite a los agentes relacionados de adoptar estrategias conjuntas que refuerzan el proceso de creación de valor y obtención de ventajas competitivas de largo plazo. No existen dudas que la competitividad y el desarrollo económico vienen condicionados por la productividad, y en este sentido las industrias con mayores niveles de *performance* tendrán un impacto positivo sobre la economía nacional y regional.

Existen factores determinantes para alcanzar niveles de competitividad que permitan sostener el crecimiento y el desarrollo económico; como por ejemplo una infraestructura adecuada, políticas estratégicas eficientes y un sistema judicial y social dinámicos; que serán las bases de las condiciones de crecimiento sostenidas por la productividad. Por lo tanto el argumento de la competitividad es central en la aplicación de las estrategias económicas de todos los países; y es por ello que en el presente trabajo veremos como el enfoque sistémico y el diamante de Porter contribuyen al análisis de este argumento. Mientras que desde el punto de vista empírico, analizaremos el éxito del Clúster de la industria del salmón en Chile,

un claro ejemplo en la generación de ventajas competitivas a nivel micro y macroeconómico; visto que el desarrollo de la industria nos permite apreciar el proceso de producción en masa, la integración del sistema productivo y los cambios de la infraestructura generados gracias al crecimiento del sector y el mejoramiento de los procesos innovativos.

En la parte final el trabajo se refiere al desarrollo de un Proyecto de Ley con el objetivo de motivar la creación y la gestión de los Clústeres en Argentina, a través de un cuadro legal en el cual he trabajado junto a dependientes del Parlamento Argentino en la escritura de los artículos con la finalidad de presentarlo en los próximos meses. Esta sección constituye el verdadero valor agregado del trabajo final de carrera, ya que apunta al mejoramiento de las condiciones preexistentes a través de la aplicación de estrategias de políticas económicas activas que buscan crear mecanismos de *upgrade* de la competitividad en el contexto global.

Capítulo I. Cadenas Globales de Valor (CGV)

Un mecanismo para el desarrollo y la obtención de ventajas competitivas

¿Qué significa crear valor?

Un primer paso para plasmar una definición clara de lo que realmente significa CGV, es comenzar definiendo qué se entiende por *crear valor* a nivel empresarial. Muchas veces la equívoca concepción de este concepto es utilizada erróneamente en la jerga empresarial, pudiendo generar consecuencias negativas como la pérdida de clientes o mercados.

Por ejemplo, muchos empresarios piensan que es un factor relacionado con el hecho de agregar costos, es decir, adicionar todos los costos de un proceso y transferírselos al cliente, independientemente de la eficiencia que puede existir en tal proceso. Muchas empresas elaboran sus estrategias adicionando un margen o *mark-up* a los costos de sus procesos y conciben este hecho como creación de valor; sin darse cuenta de los riesgos que este mecanismo implica.¹

Lorino (1993) afirma también que los costos no tienen nada que ver con la creación de valor propiamente dicha, ya que esta es definida por el mercado y la apreciación que los clientes realizan del *trade-off* entre el precio y la calidad de los productos y servicios que adquieren.

Continuando con la idea de este mismo autor, quien además sostiene que el valor no es un agregado al producto, es decir un plus o algo más de lo que el cliente espera recibir; sino que el valor ya se encuentra en el producto. Y es normal que se intente reemplazar las carencias en el valor de los productos o servicios con los citados plus o regalos, mecanismo comúnmente y erróneamente utilizado para contentar a los clientes con una visión cortoplacista.

Valor agregado tampoco significa generar riqueza para los accionistas, se suele confundir el hecho de satisfacer las necesidades del capital de riesgo para quienes invierten con el hecho de agregar valor. Sin embargo, el hecho de crear valor estratégicamente a lo largo del tiempo se traducirá, acompañado de una gestión eficiente, con los objetivos de generación de rentabilidad y ganancias de capital. Por lo tanto, una definición conceptual y estratégica clara de la idea de generación de valor es crucial para el desarrollo de las actividades y procesos de la empresa.

Ahora bien, una vez definidas las maneras en que generalmente se utiliza este concepto, ¿Qué significa realmente crear valor?

El valor agregado es el *beneficio* que se obtiene de un proceso de *intercambio*; que puede ir desde un simple trueque hasta un intercambio financiero complejo. Pero es en el beneficio, o generación de riqueza, producto de una transacción entre partes que radica la esencia de este concepto.²

Por lo tanto, crear valor significa también generar riqueza. Pensemos en un simple ejemplo de intercambio donde una familia produce diez bolsas de trigo al mes, y para cubrir sus necesidades alimentarias solo consume dos; y por otro lado otra familia productora de 20 litros de leche mensuales, solo necesita 5 para su consumo. Estas familias pueden intercambiar sus productos para satisfacer sus necesidades de alimentación beneficiándose mutuamente, es decir, creando valor.

Para enfatizar esta generación de riqueza podemos hacer dos observaciones; por un lado cuando distinguimos la necesidad de poseer algún bien, analizamos el *trade-off* entre hacerlos nosotros mismos o bien comprarlo en el mercado, de hecho para muchos de los bienes y servicios que utilizamos será más conveniente adquirirlo en el mercado que producirlo nosotros mismos considerando nuestra disponibilidad

1. Philippe Lorino (2005). El Control de Gestión Estratégico.

2. Callenger (2008). Como agregar valor. Jefatura Ingeniería Industrial Universidad San Martín de Porres.

de recursos y tiempo. Es justamente esta decisión de conveniencia la que constituye el valor agregado. Aquí un concepto muy cercano a la creación de valor es el de *focalización*, el cual tiene que ver con el hecho de concentrarse en lo que uno es fuerte, y prescindir de lo que destruye valor.

La segunda observación tiene que ver con la influencia que ejerce el contexto en el cual las personas se desenvuelven; caracterizado de sofisticación, complejidad y cada vez más interrelaciones, donde las posibilidades de satisfacción de las necesidades son muy amplias, al igual que la cantidad de bienes y servicios que se ofrecen. Es aquí donde comienza a jugar el concepto de *diferenciación*, entendido como el conjunto de características propias que me permiten distinguirse del resto y son claramente determinantes de la decisión de compra.

Estas dos observaciones previamente citadas, nos permiten entender la dinámica y en qué contexto se desarrolla el concepto de creación de valor; y fundamentalmente la importancia de cómo una definición clara del marco conceptual puede permitir a las empresas capitalizar todos los beneficios que trae la creación de valor, que van desde la consolidación de mercados, hasta las posibilidades de crecimiento de una compañía.

La idea de crear valor está estrechamente relacionada con la percepción y satisfacción de los clientes, ya sea clientes internos (aquellos que pertenecen a la empresa) como clientes externos (clientes finales); ya que en una concepción sistemática son estos últimos quienes deben ser satisfechos por los *outputs* generados en los procesos que se desarrollan en las distintas empresas y mercados.

Obviamente las características tanto intrínsecas como extrínsecas de los productos y servicios ofrecidos tendrán relación directa e influenciarán sobre los niveles de satisfacción del cliente; y en definitiva, serán determinantes en las relaciones de intercambio que puedan llegar a establecerse. Allí radica la importancia de que las empresas conozcan y analicen fehacientemente las necesidades de sus clientes, ya que solo así podrán desarrollar productos y servicios con valor agregado capaces de satisfacerlos y permitirán establecer relaciones de largo plazo capaces de alcanzar los objetivos de desarrollo y rentabilidad de las empresas.

En síntesis, la creación de valor se da cuando los productos y servicios generan soluciones genuinas a los problemas y necesidades de los clientes. Por ello, una adecuada planificación estratégica, una gestión eficiente de los recursos, una clara definición de los objetivos y un claro sistema de control de gestión constituyen los pilares de la creación de valor propiamente dicha, la cual debe ser parte de la cultura organizacional y compartida por todos los miembros.

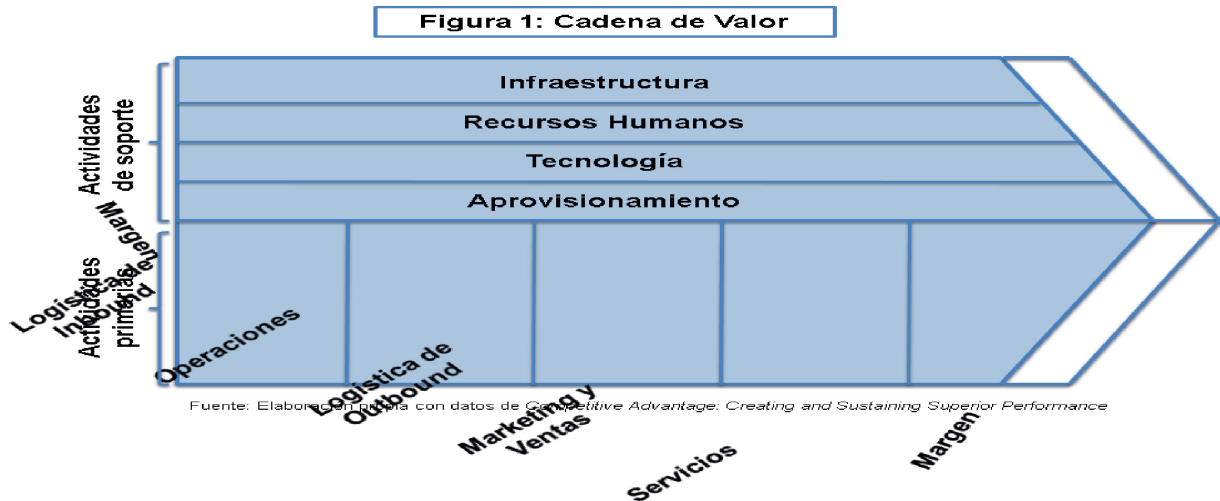
La cadena de Valor, el modelo de Michel Porter.

Cuando en el año 1985 Porter escribió su libro *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance* desarrollo un modelo que nos permite comprender cómo es el funcionamiento de todo el proceso de creación de valor en una empresa. Y que luego nos permitirá a lo largo del trabajo, entender el funcionamiento de las Cadenas Globales de valor con mayor claridad.

El autor plantea que las actividades llevadas a cabo por una firma son las que permiten posicionarse y crear las bases para la diferenciación, las cuales van más allá del proceso productivo y de diseño de producto. Y es a través de un análisis sistemático de todas las actividades de la compañía que se puede obtener una ventaja competitiva, siendo la cadena de valor un método muy efectivo para realizar esta actividad.

Esto se debe a que por un lado permite la división de la empresa en las actividades estratégicas más importantes, estableciendo un orden entre ellas y ayudando a distinguir cuales son los posibles recursos para alcanzar la diferenciación y la creación de valor. Para facilitar el análisis Porter sostiene que así como la propia empresa tiene su propia cadena de valor, también la tiene los proveedores, los distribuidores y hasta los clientes; las cuales están estrechamente relacionadas e influenciadas entre sí. Asimismo, es importante que el management de la compañía analice y tenga en consideración el sistema de valor de la competencia, para comprender los roles y características, pudiendo así facilitar el proceso de toma de decisiones.

El autor entiende a una compañía como un conjunto de actividades destinadas a diseñar, producir, distribuir y vender productos o servicios a sus clientes; y dichas actividades pueden ser representadas por la cadena de valor o *value chain*, representada en la Figura 1.



Michel Porter (1990) afirma que valor es lo que los compradores realmente le pagan a una firma a cambio de un determinado producto o servicio que estos necesitan. Sosteniendo además que una empresa será rentable si el valor creado es superior a los costos empleados para lograr el producto; lo cual satisface los objetivos de cualquier estrategia de rentabilidad.

Y asimismo esta medida de valor ayudará a entender si la empresa está orientada a ser líder en costos o bien, apunta a diferenciarse con bienes y servicios de alto valor percibido por el cliente. El margen no es más que la diferencia entre el valor total y el costo colectivo de realizar las actividades que crean valor.

Cada una de las actividades generadoras de valor requiere distintos inputs, por ejemplo recursos humanos (mano de obra y management), tecnología; y asimismo usan y crean información a lo largo de la trazabilidad del proceso y consecuentemente movimientos financieros.

Como se puede apreciar en la Figura 1, las actividades generadoras de valor pueden ser divididas en dos grandes tipos: *actividades primarias* y *actividades de soporte*. Por su parte las actividades primarias son aquellas que se vinculan con la elaboración física del producto, incluyendo la venta y la post venta. Las actividades de soporte, como su nombre lo indica, dan soporte a las actividades primarias a través del abastecimiento, los recursos humanos y otras funciones necesarias; y lo que constituye la infraestructura empresarial da soporte a toda la cadena de valor en general. Pero todas las actividades generadoras de valor, son los pilares de la creación de una ventaja competitiva sólida y sostenible en el largo plazo.

Cada una de estas actividades de valor determinará las características intrínsecas de la empresa, es decir, como esta y su performance se orientan a ser líder en costos, o bien apuntando hacia una estrategia de diferenciación; y de qué manera contribuye a la satisfacción de las necesidades de sus clientes.

Cabe destacar que cada una de las actividades pertenecientes a estos dos grandes grupos, a su vez se dividen en un conjunto de actividades pertenecientes a cada una de las categorías mencionadas, cada una de estas, también generadoras de valor.

A continuación, haremos una breve descripción de cada una de las actividades creadoras de valor, para entender mejor como se conforman y a qué hacen referencia puntualmente:

Actividades primarias:

Logística de Inbound: Actividades relacionadas con el recibimiento, almacenamiento y *stockeo* de los materiales necesarios para producir el producto; por ejemplo, inventarios, depósito y gestión de existencias.

Operaciones: Actividades relacionadas con la transformación de los *inputs* en el producto final; por ejemplo, ensamblaje, manipuleo de materiales y mantenimiento de los equipos.

Logística de Outbound: Actividades relacionadas con el almacenamiento y la distribución física del producto hasta llegar al cliente; por ejemplo, procesamiento de órdenes, manipuleo de productos terminados y entrega.

Marketing y Ventas: Actividades relacionadas con el aprovisionamiento del punto de venta y las estrategias para inducirlos a la compra; por ejemplo, *advertising*, promoción, fuerza de ventas y *pricing*.

Servicios: Actividades relacionadas con los servicios para crear y mantener el valor del producto; por ejemplo, instalación, mantenimiento, reparaciones y suministro de repuestos.

Actividades de soporte:

Aprovisionamiento: Comprende todas aquellas actividades relacionadas con la adquisición de *inputs*

utilizados a lo largo de toda la cadena de valor; y aunque generalmente se asocia con actividades primarias, incluye todos y cada uno de los *inputs* necesarios en toda la cadena.

Desarrollo de tecnología: Cada una de las actividades generadoras de valor implica el uso de cierta tecnología, desde *know how*, procedimientos o procesos; principalmente pueden ser agrupadas en los esfuerzos para el desarrollo de los productos y los procesos. Pero sin embargo pueden existir aportes tecnológicos que no estén directamente relacionados con producto final que no obstante son necesarios para su obtención.

Recursos Humanos: son todas aquellas actividades relacionadas con el reclutamiento, capacitación y desarrollo del personal que posee la empresa. El capital humano lógicamente abarca ya sea las actividades primarias como las de soporte y tiene una importancia fundamental en el desarrollo de ventajas competitivas, porque en definitiva es el management y las personas quienes toman las decisiones estratégicas, tácticas y operativas que pueden garantizar el suceso de una compañía.

Infraestructura: Comprende las actividades de *management*, planeamiento, finanzas, contabilidad, calidad y control estratégico. Por lo general da soporte a toda la cadena de valor de forma general y no a actividades en particular. Depende si la empresa está diversificada o no, el hecho que también pueda dar soporte a distintas unidades de negocio.

Asimismo Porter dice que dentro de las actividades primarias y de soporte, a su vez existen otras tres categorías de actividades que juegan diferentes roles en la consolidación de las ventajas competitivas; se clasifican en:

Directas: las cuales se relacionan directamente con la creación de valor para los clientes.

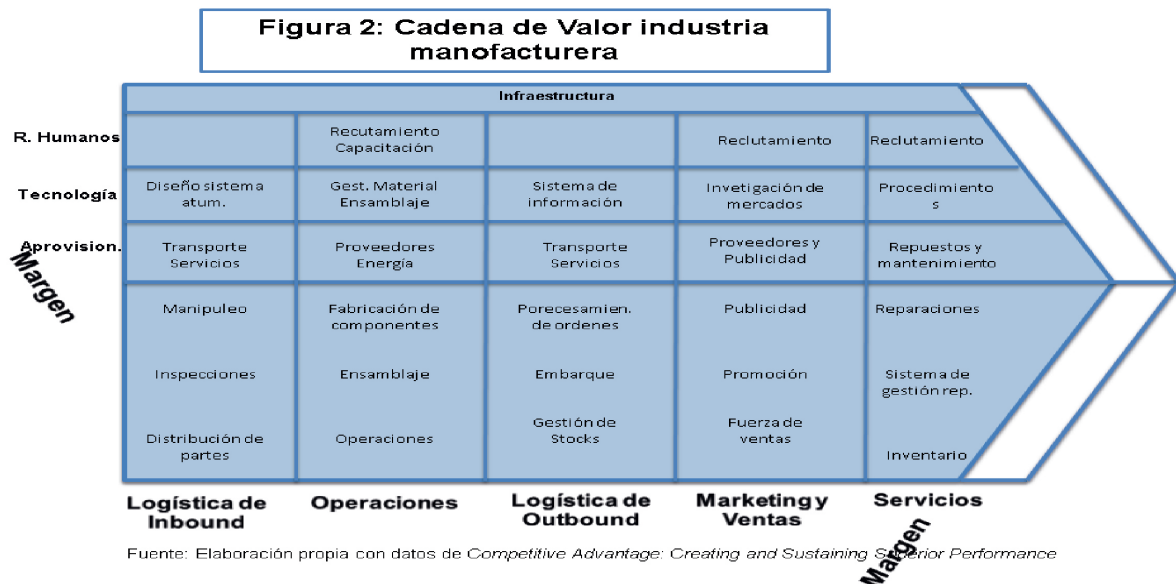
Indirectas: son aquellas que permiten que se lleven a cabo las actividades directas.

Calidad: son las que aseguran la calidad de las dos anteriores.

Para la definición y diagnóstico de ventajas competitivas es fundamental la elaboración y análisis de la cadena de valor de la empresa en la industria y sector en que se desarrolla. Cabe aclarar, que la formación de cada cadena de valor dependerá de estos factores y de las características propias de cada empresa; pero la fuerza del modelo también radica en las posibilidades de adaptación que tiene a las distintas tipologías y formas empresariales. Obviamente las actividades de valor de un vendedor de servicios financieros será diversa de una empresa manufacturera de calzados; es por ello que se necesita tener cautela a la hora de utilizar la cadena de valor, que no obstante puedan presentarse algunas limitaciones, es perfectamente adaptable a la mayoría de los modelos de negocio.

Es por ello que como dice Porter, el "aislamiento" de las actividades que generan valor, facilita mucho la construcción del modelo, ya que permite posteriormente ir desagregando cada actividad primaria o de soporte en sub-actividades, ya sean directas, indirectas o de aseguramiento de la calidad. Mientras que la profundidad del análisis o de la desagregación del modelo, dependerá de las necesidades del management; el cual debe hacer un *trade-off* entre dichas necesidades y los recursos necesarios para construir la cadena, buscando siempre la solución más económicamente conveniente e intentando centrarse en las actividades generadoras de valor y consecuentemente de ventajas competitivas.

En la Figura 2 se puede ver un claro ejemplo de cómo en una industria manufacturera se pueden ir desagregando las actividades primarias y de soporte. Todo lo que una empresa hace es captado por una actividad primaria o de soporte.



Como ya mencionamos las actividades que crean valor son las bases para la creación de ventajas competitivas, pero es importante que dichas actividades no sean consideradas de manera aislada, sino que sean concebidas como un conjunto de actividades relacionadas entre sí. Bien sabemos que en un sistema el todo es más que la suma de sus partes, y es por ello que la eficiencia y coordinación entre cada una de ellas se torna fundamental para objetivamente alcanzar la satisfacción de los clientes, siempre haciendo hincapié sobre una gestión adecuada de la información.

Pero la necesidad de coordinación no solo se basa en una visión intrínseca de la cadena, sino que además es fundamental coordinar también con otras cadenas de valor; como la de los proveedores, distribuidores y hasta de los clientes, ya que de esta manera alineando las actividades claramente se pueden alcanzar mejores resultados. De hecho, una correcta coordinación con la cadena de valor de un proveedor, se puede transformar en una ventaja competitiva en sí misma con beneficios tangibles.

Aquí las capacidades de coordinación dependerán en gran medida de la calidad del *management* y su capacidad para planificar, organizar, gestionar y controlar el conjunto de actividades de la empresa, buscando siempre alcanzar los objetivos de creación de valor y consecuentemente de rentabilidad para los accionistas.

A continuación analizaremos como Porter describe la utilidad de las cadenas globales de valor y las ventajas que tiene su utilización en espacio geográficos diversos; aspecto que nos ayudara a entender más la esencia de este Capítulo, es decir, el funcionamiento de las cadenas globales de valor y sus principales características.

El modelo permite a las compañías compartir y coordinar todas las actividades creadoras de valor, independientemente del hecho que se encuentren localizadas en distintas *áreas geográficas*. Como veremos más adelante, *el proceso de globalización ha llevado a muchas empresas a localizar sus actividades en diversos países, en busca de beneficios, que van desde producción a costos más bajos a tener mayor cercanía al mercado meta. Analizaremos estas cuestiones más adelante en este capítulo.*

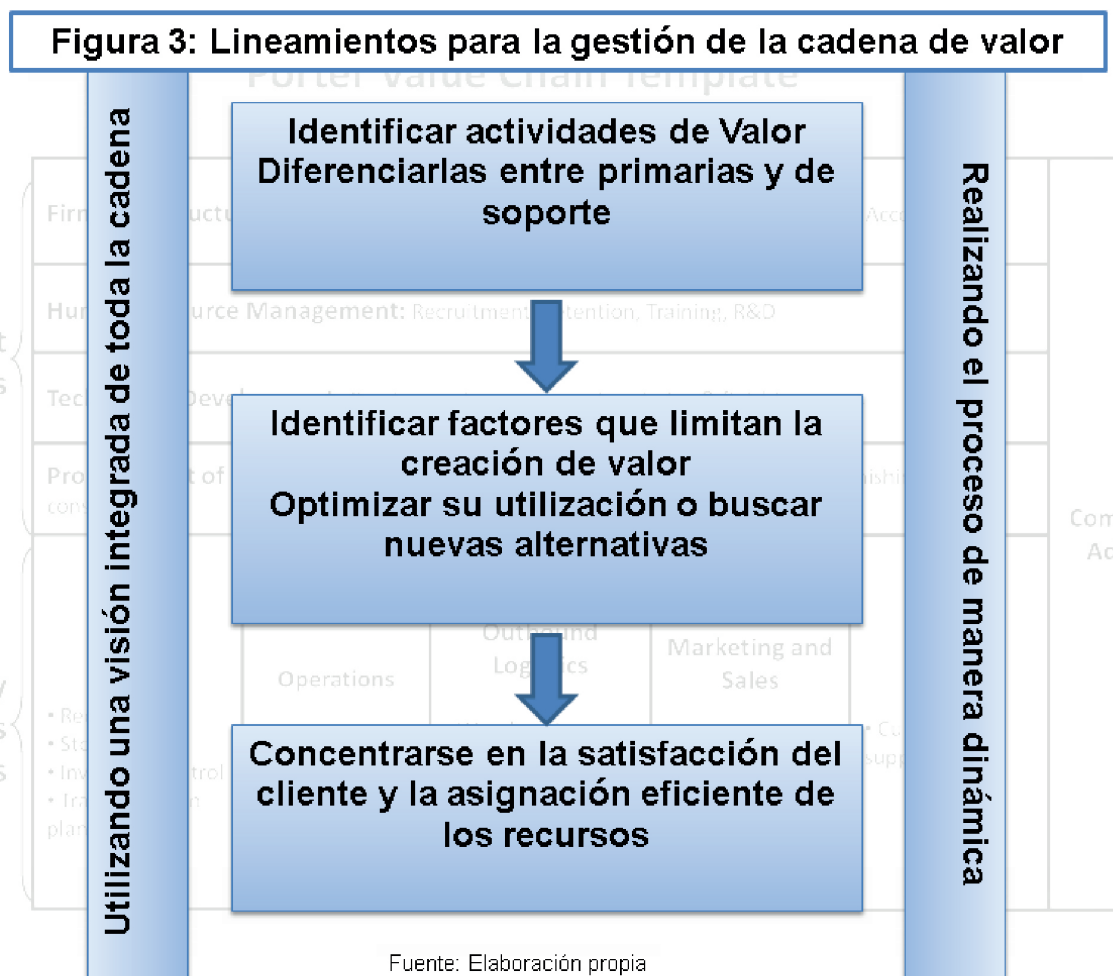
Obviamente las interrelaciones que se dan a pesar de la distancia geográfica podrán ser traducidas en ventajas competitivas que sustentarán el desarrollo y crecimiento empresarial; aquí radica la importancia de una buena coordinación, optimización de los recursos y una adecuada gestión de la información en todos los niveles de gestión.

En definitiva, la cadena de valor permite tener una visión más clara y, por tanto, una planificación más acertada sobre la definición del *Business*, las estrategias, los segmentos de mercado, las localizaciones geográficas y las integraciones con otras cadenas de valor. Y aunque si bien como ya dijimos anteriormente un análisis "aislado" de cada una de las actividades de valor facilita su estudio, a fin de cuentas siempre deben considerarse de manera integrada definiendo y optimizando las interrelaciones entre ellas.

Siempre es oportuno tener una clara visión de la estructura de la industria en la que la compañía se desenvuelve, considerando la competencia directa e indirecta; porque debemos tener en cuenta que así como la empresa influenciará en mayor o menos medida sobre la estructura de la industria, ésta última probablemente ejerza una influencia mayor sobre cada negocio en particular, -aunque puedan darse situaciones opuestas en industrias con grandes participantes; (como el caso de monopsonios o monopolios).

Otro rol que desempeña la cadena de valor tiene que ver con el hecho de que genera una influencia directa sobre la estructura organizacional, ya que como hemos dicho permite distinguir todas las actividades que la empresa desarrolla; pero asimismo esta influencia es mutuamente dinámica, ya que la estructura, también ejerce influencia sobre la cadena de valor. El objetivo será la búsqueda permanente de mecanismos de gestión que permitan alcanzar la eficiencia y optimización de las actividades. Y obviamente una estructura organizacional que está alineada con la cadena de valor podrá traducirse en una ventaja competitiva derivada de la gestión.

A partir de todo lo dicho previamente el esquema de la Figura 3 "Lineamientos para la gestión de la cadena de valor", nos ayudará a tener una visión más clara y comprensiva de algunos aspectos que merecen ser tenidos en cuenta.



Aquí he realizado un esquema con la idea de proponer una gestión más eficiente de la cadena e intentar darle una perspectiva más dinámica, ya que el de Porter solo se centra en la descripción de su modelo pero no profundiza en aspectos que hacen a su funcionamiento.

Suponiendo que estamos hablando de un modelo de negocio ya en funcionamiento, la identificación de las actividades que generan valor probablemente sea el paso primordial del procedimiento, ya que una vez identificadas las actividades primarias y de soporte que generan valor, se pueden establecer cuáles son los factores que limitan o dificultan su desarrollo. Factores que una vez identificados, deben ser gestionados de manera adecuada estableciendo las relaciones de causa y efecto que tienen sobre las actividades.

Pensemos en un simple ejemplo, en una empresa distribuidora de alimentos, los controles de inventario son realizados por el personal de depósito y además por quienes se ocupan de las personas encargadas de transportar los productos hasta el punto de venta, con dos bases de datos distintas sin conexión entre sí. Claro está que esta duplicidad de inventarios dista de ser eficiente; y una vez identificado este problema se puede trabajar con un inventario conjunto utilizado por ambas partes, gestionado a través de una intranet donde pueden ingresarse datos de manera conjunta. El resultado final será una mejora del proceso que consecuentemente una creación de valor, ya que mejorarán los tiempos de trabajo y la utilización de recursos.

Es por ello que la asignación eficiente de recursos y la satisfacción de los clientes –internos y externos– son condiciones *sine qua non* para crear valor.

Otro aporte de este procedimiento es el entender el proceso de gestión de la cadena de manera dinámica; y su importancia radica fundamentalmente en dos motivos: por un lado todos los movimientos generarán cambios, y estos cambios a su vez influenciarán en mayor o menor medida las condiciones generales y características de la cadena; es por ello que una visión estática sería perjudicial. Y por otro la influencia de la interacción con el entorno también es un factor generador de cambios, en consecuencia es crucial que se haga un análisis dinámico; donde la frecuencia dependerá de las nece-

sidades de información del management y las características propias del negocio y la cadena en manera integrada.

Las Cadenas Globales de Valor (CGV)

Como bien sabemos, las características y fuerzas de la globalización hacen que la complejidad del contexto global sea mucho más dinámica, los avances en las tecnologías de la información y en los transportes actúan como facilitadores del proceso de intercambio entre empresas y mercados a escala global.

En los contextos económicos actuales, caracterizados principalmente por constantes cambios y avances permanentes, las empresas deben adaptarse e innovar para lograr subsistir y lograr niveles de rentabilidad aceptables.

Históricamente el comercio internacional ha sido el motor de muchas organizaciones que se han esforzado por producir y comercializar sus productos fuera de sus países y regiones e incluso se han convertido en *global players* buscando obtener beneficios de los precios, los mercados y ventajas que ofrecen otras fronteras.

Los constantes cambios inciden en variaciones en las preferencias de los consumidores y disparidades entre los países que obligan a los empresarios en desarrollar estrategias que logren adaptarse a tales circunstancias para sobrevivir a la dinámica de los contextos, y es aquí donde las CGV entran en juego, ya que como veremos sucesivamente, permiten la obtención de ciertos beneficios capitalizables en el mediano y largo plazo. Pero si bien existen riesgos que están latentes, como por ejemplo la volatilidad de los mercados y los ciclos económicos recesivos; también los nacen muchas oportunidades, y es aquí donde la gestión debe tener la capacidad de sobrellevar su desarrollo a partir de los recursos con los que cuenta.

Como bien sabemos son muchas las empresas que adoptan estrategias de internacionalización de sus productos y estructuras; mecanismo que les permite alcanzar el éxito en sus operaciones y reducir riesgos en el mercado doméstico, siempre y cuando este proceso esté acompañado de una gestión eficiente y acorde a las circunstancias planteadas en el micro y macro entrono nacional e internacional que los que operan dichas empresas.

En un mundo donde la oferta de la mayoría de los bienes y servicios supera a la demanda, la competencia, la innovación y la diferenciación se hacen presentes en todos los mercados; ya que los clientes al disponer de más información se vuelven más exigentes y complejos; siendo el desafío para la gestión aprovechar al máximo las oportunidades de la gestión de su estrategia a escala global.

Kaplinsky *et al* (2000) asegura que los avances de las nuevas tecnologías, la reducción de los costos de transporte, la liberación del comercio y las inversiones extranjeras directas (IED) ha permitido el desarrollo de distintas formas de transnacionalización o fragmentación global de la producción; y es aquí donde nacen las llamadas *cadena de suministros, sistemas internacionales de producción, redes globales de producción o cadenas globales de valor (CGV)*.

Estos modelos, según el autor, además de incorporar la logística en la función de producción, incluyen I&D, diseño, distribución, financiamiento, marketing y ventas, servicios de posventa y hasta el reciclaje o eliminación del producto en una perspectiva global que va mas allá de las fronteras del país de origen e la compañía o la localización de su casa matriz.

Son las empresas transnacionales las protagonistas en las cadenas de valor, ya que son quienes captan la mayor parte de la IED a nivel global. Las estrategias que estas empresas desarrollan pueden perseguir básicamente cuatro objetivos:³

1. *Resource-seeking*: Enfocada hacia la explotación de recursos naturales o mano de obra no calificada con objetivos de exportación.
2. *Market-seeking*: Enfocada hacia el mercado doméstico del país receptor.
3. *Efficiency-seeking*: Enfocada hacia la optimización de la producción buscando obtener economías de especialización. Ya sea por economías de escala, o bien por *know how*.
4. *Strategic asset-seeking*: Enfocada a mantener o generar ventajas competitivas a través del acceso a activos estratégicos; por ejemplo, tecnologías innovadoras o estructuras organizacionales.

Históricamente las estrategias de *resource-seeking* y *market-seeking* fueron dominantes por cerca de cien años desde fines de S. XIX, en las últimas décadas los cambios producto del proceso de globalización han hecho que las decisiones de internacionalización de las empresas tengan que ver con la búsqueda de la eficiencia (*efficiency-seeking*) y de activos estratégicos (*asset-seeking*). Muchas compañías toman sus decisiones en base a objetivos relacionados con la competitividad a través de la innovación, la mayor apertura de los flujos de comercio e inversión, el avance en las tecnologías en la información y comunicación y en la reducción de los costos de transporte. Kosakoff et al (2007)

3. Dunnin, J. (1993) *Multinational Enterprises and the global economy*. London: Addison Wesley

Siguiendo con el pensamiento de este autor, las decisiones referentes a la ubicación de la inversión se ven influenciadas en las últimas décadas por nuevos factores determinantes; como por ejemplo el nivel de educación y capacitación de la fuerza de trabajo, los costos de infraestructura y los niveles de desarrollo tecnológico locales. Por lo tanto se pasa de los “activos naturales” al concepto de “activos creados” idea que básicamente tiene que ver con el hecho de que los cambios y las nuevas características de los contextos cada vez más dinámicos, hacen que el management deba orientarse hacia estas nuevas estrategias que le permitirán consecuentemente adaptarse y desarrollarse en pos de una búsqueda constante de la creación de ventajas competitivas a largo plazo. En pocas palabras se ha pasado del concepto de las filiales *stand alone* de las empresas transnacionales, vigentes entre los años `50 y `70 a los actuales esquemas de integración compleja en cadenas globales de valor con la fragmentación de sus múltiples funciones.

Estas transformaciones conllevan a que el proceso exceda el comercio de bienes y alcance el de los servicios, ya que la tecnología de la información y comunicaciones permiten la prestación “remota” de nuevos servicios que llevan a las empresas transnacionales a descentralizar ciertas áreas estratégicas mediante la instalación de centros *offshore*, o bien desarrollando sistemas *information outsourcing* o *process outsourcing*. Esto sumado a la tendencia en los procesos de desregulación de los mercados generados en las últimas décadas las cuales facilitan el acceso de IED por parte de empresas transnacionales en áreas y sectores que antes estaban vedados.

Los beneficios de este proceso pueden ser capitalizados a través de la tercerización de actividades que las empresas consideran estratégicamente secundarias y que permiten no solo abaratar costos de trabajo e inversión sino también la reducción de riesgos operativos mayor flexibilidad; ya que objetivamente es más sencilla la rescisión de un contrato que tener que cerrar una planta. Kosakoff et al (2007)

La Figura 4 nos muestra cuales fueron cuales fueron los sectores receptores de IED en la Argentina en los últimos años.

Figura 4: Sectores receptores de IED en Argentina			
Market Seeking puro	Resource Seeking	Market Seeking + export.	Effinceinty Seeking
<ul style="list-style-type: none"> .Sector Financiero .Retail .Construcción .Consumo Básico 	<ul style="list-style-type: none"> .Minería .Hidrocarburos .Agro 	<ul style="list-style-type: none"> .Bebidas .Siderurgia .Automotriz .Textiles .Consumo masivo 	<ul style="list-style-type: none"> .IT .Software .Call center

Fuente: Elaboración propia con datos de López et al (2009) "IED y Cadenas de valor en la industria y servicios" CEPAL

En lo que respecta al *Marketing-seeking* puro, en nuestro país grandes corporaciones financieras se han instalado y afianzado luego de la crisis del 2001 con el objetivo de explotar el mercado financiero nacional; el Grupo Itaú y Grupo Galicia S.A son dos vivos ejemplos de este sector.

Además grandes cadenas como Cencosud que ha adquirido empresas en Argentina, y desarrollando grandes puntos de venta para aprovechar las ventajas del poder adquisitivo del mercado local. El grupo Camargo-Correa probablemente sea el abanderado de la IED en el rubro de la construcción, ya que en 2005 adquirió las acciones de Loma negra, la empresa cementera más importante del país.

En lo relativo a la extracción de recursos naturales empresas como Petrobras y la empresa francesa Total S.A son claros ejemplos de esta tipología de IED, y en algunos casos también agregando valor a los recursos para la venta en el mercado domestico. En lo que reguarda al agro, las fuertes ventajas comparativas y un tipo de cambio favorable han hecho que muchas empresas extranjeras se interesen por estos recursos; en ocasiones para su exportación y producción en otros países, y en otros casos para la elaboración y venta en el mercado doméstico, como es el caso de Kraft.

En la categoría de *Market-seeking+exportación* tenemos algunos ejemplos muy representativos; en el rubro bebidas, la compra de la Cervecería y Maltería Quilmes (Quinsa) por parte del grupo belga-

brasileño Inbev el cual continua vendiendo en el mercado argentino, pero también exportando parte de su producción al extranjero.

En el sector automotriz Toyota ha hecho grandes inversiones en plantas de producción en la Argentina, vendiendo su producción en dicho mercado y además exportando parte de la misma a Brasil; esto motivado el crecimiento del mercado doméstico, a las ventajas de producción dadas y a las dificultades de importación de productos extranjeros que tiene nuestro país.

En lo que hace a la estrategia de *efficiency-seeking*, en el sector Software empresas como Google y Dell han instalado algunas de sus actividades por las razones citadas precedentemente; mientras que el desarrollo de *Call centers* se ha dado a la capacidad de la fuerza de trabajo, su eficiencia a cambio de un costo conveniente.

Estos ejemplos nos permiten percibir como el hecho de la deslocalización de las actividades a través de CGV no solo tiene relación con la disminución directa de costos, sino que también puede deberse a otros motivos como la eficiencia y la atractividad de los mercados; aspectos motivadores hacia una creación de valor sostenible en el tiempo, independientemente de la inestabilidad de algunos mercados o los ciclos recesivos a nivel mundial.

Como podemos apreciar, la conveniencia de las CGV puede derivar de distintos motivos que tienen que ver con las necesidades particulares de las empresas, pero también de las características y beneficios que surgen en las distintas localizaciones. Ya que a fin de cuentas la creación de valor está relacionada con la optimización de los recursos utilizados en los procesos empresariales y consecuentemente con la mayor satisfacción de las necesidades del cliente.

Cómo China e India están revolucionando los negocios mundiales

En este segmento haremos algunas consideraciones del rol que están desempeñando los gigantes asiáticos en los mercados mundiales; los motivos de su gran crecimiento y el papel que juegan en las CGV.

En el caso de China su economía comenzó a desencadenarse hacia finales de la década del '70, donde un conjunto de reformas hicieron que surgiese la ola de la "fiebre china" en las empresas extranjeras. Estos cambios hacia una concepción capitalista de la economía facilitaron la aparición de negocios de carácter privado, afluencia de consumidores, exportaciones de productos manufacturados y el desarrollo de los mercados financieros. Fue así como fueron surgiendo considerables avances tecnológicos y ofertas de funciones y adquisiciones de empresas estadounidenses.

El surgimiento de India ha sido mucho más paulatino ya que a pesar de que ya contaba con un sistema democrático y un sector privado desarrollado, las relaciones con los Estados Unidos eran poco relevantes y su economía se veía afectada por altos controles burocráticos y el hecho de que la IED no alcanzaba a una parte considerable de la población. De hecho los éxitos industriales, como el caso del software la producción de semiconductores y la instalación de gran cantidad de call centers, hasta hace poco tiempo eran imperceptibles.

Engardio (2008) afirma que en los últimos años esta etapa llegó a su fin, ahora el reconocimiento del desarrollo de estos gigantes asiáticos es conocido a nivel global. El crecimiento de su PBI a un promedio de 9,5% durante dos décadas ininterrumpidas muestra como China ha superado a la mayoría de las economías europeas en tamaño. Por su parte India se ha expandido a una tasa del 6% anual en el mismo periodo y este crecimiento se ve acelerado por el incremento de las inversiones y nuevos sectores económicos que se abren a la competencia a escala global.

Otro dato no menor es el tamaño de sus poblaciones con crecientes flujos de trabajadores jóvenes y consumidores; que además de constituir los mercados masivos más grandes el mundo se están caracterizando por un proceso de mejora de sus capacidades y la "occidentalización" de muchos de sus hábitos de consumo.

El mismo autor sostiene que hoy en día la mayoría de las compañías de tamaño considerable tienen vínculos de negocios con estas dos economías; consumidores, proveedores, competidores, innovadores, inversionistas y mano de obra calificada están moldeando nuevamente la economía mundial. China se ha convertido en la estructura manufacturera más importante haciendo que sus exportaciones aumenten un 850% entre 1990 y 2008 mientras que su participación en el mercado mundial de productos manufacturados ha saltado del 2% al 11,5% según datos de Oxford Economics. Por su parte India desarrollo fuertes ventajas competitivas en las áreas de software, diseño y servicios de apoyo de gestión. Por ejemplo se dice que Bangalore le está quitando el protagonismo a Silicon Valley en todo lo que tiene que ver con innovación tecnológica y corporativa. Esto se debe a que ambos países se están volviendo jugadores muy competitivos en manufacturas de bajo costo y desarrollo de altas tecnologías y servicios.

De estos factores deriva la importancia de comprender y analizar las fortalezas comparativas y la dinámica interna de ambos países para entender el rol que juegan en las CGV y los beneficios potencia-

les que pueden surgir del establecer operaciones con estas economías. Pero asimismo es fundamental comprender los riesgos ya que ambas naciones se caracterizan por tener altos niveles de corrupción, contaminación de agua y del aire producto de la acelerada industrialización que pone en riesgo la ecología y la salud. Esto tiene que ver con el hecho de que aun falta un marco legal y un proceso de transparencia en la elaboración de políticas públicas para resolver problemas como incumplimiento de contratos, operaciones fraudulentas y violación a los derechos de propiedad intelectual. India posee un sistema judicial del estilo occidental pero con la diferencia que posee una tempística muy lenta para la solución de problemas; por ello es que estos factores pueden poner en riesgo inversiones o relaciones con dichos países. Engardio (2008)

Siguiendo con su línea descriptiva, en lo que respecta a la inversión interna China promedia entre el 40% y 50% de su PBI anual y en el caso de India entre el 22% y 23% debido a que su burocracia y el descuido de su infraestructura saturó sus bancos con controles descuidando la política industrial y obstruyendo la IED. De hecho India recibe alrededor de 4.000 millones de dólares anuales mientras que China absorbe más de 60.000 millones, que son invertidos en el mercado inmobiliario y en la construcción de grandes plantas petroquímicas, de dispositivos digitales, automóviles, acero, embarcaciones y otros bienes de capital. Este desarrollo llega a las regiones más pobres y genera gran cantidad de empleo. Lamentablemente estadísticas indican que un 20% de los préstamos bancarios en China son improductivos, aspecto que puede ser sumamente conflictivo en el caso de que la economía sufra una desaceleración.

Los controles bancarios y monetarios en China la han protegido de crisis financieras pero a su vez han impedido el desarrollo de mercados de capitales sólidos que permitieran balancear su desarrollo. El sistema financiero de India también puede ser considerado subdesarrollado ya que la mayoría de los créditos bancarios se destinan a empresas gubernamentales y proyectos favorables; sin embargo los bancos están en manos privadas y sus mercados de capitales es ms eficiente que el de China.

Hoy en día China e India están entre los mercados de consumidores más poderosos del mundo, China ya es el consumidor más importante de teléfonos celulares, el tercer mercado más grande de automóviles y está cerca de convertirse en el consumidor numero uno de laptops, servicio de telecomunicaciones de banda ancha y muchos otros artículos. Si bien India maneja cifras inferiores su crecimiento constante hace esperar que en los próximos cinco años se aproxime a los niveles de su par asiático. Ambos países han desarrollado una clase media en rápido crecimiento que tiene una mentalidad optimista sobre el futuro financiero y así mismo considera a los artículos de lujo como símbolos de status. Engardio (2008)

En su análisis además subraya que las fortalezas industriales que ha desarrollado China son impresionantes, llegando a abarcar el 50% de las importaciones de indumentaria de los Estados Unidos También elabora juguetes, calzado, relojes de pulsera y herramientas mecánicas, sumando además industria pesada y electrónica a su producción exportable. Asimismo se han realizado en este país muchas inversiones en plantas químicas y de elaboración de semiconductores. Pero lo más destacables es que está pasando de ser un país manufacturero de productos de baja calidad hacia la elaboración de bienes con mayor calidad y a más bajo costo que en otras naciones. Ya que por ejemplo, los precios de artículos producidos en este país es entre un 35% y un 50% inferior al de los Estados Unidos, lo que obliga a muchas compañías a casi no tener otra opción que producir o importar sus productos desde China, generando grandes volúmenes en las CGV.

Pero el autor además dice que la contracara a estos beneficios sustanciales se basa en las opiniones de algunos críticos, quienes sostienen que el "precio chino" está sostenido por subsidios estatales, y violaciones a las leyes comerciales de la OMC⁴ y a la idea del Gobierno Chino de pretender es Yuan con el Dólar estadounidense. De hecho, algunas de estas afirmaciones no distan de ser ciertas; por un lado si se dejase que la moneda China flotase libremente, estaría alrededor de un 30% por debajo del dólar. Y por otro lado es habitual que se den casos de robo de propiedad intelectual y las ofertas a precios fuera de mercado; factores que tiene que ver con la falta de un marco legal sólido para el desarrollo de los negocios.

Pero existen argumentos para justificar la fuerte ventaja manufacturera de China, como por ejemplo el hecho de que la gigantesca fuente laboral de bajo costo, incluye a ingenieros, gerentes, obreros y personal administrativo. Y por otro lado, el gran tamaño de la infraestructura industrial no tiene comparación con la de otro país, lo cual hace que sea muy difícil competir a través de los volúmenes producidos. Pero los dos factores que fundamentalmente sostienen este desarrollo son; por un lado la exportación más grande del mundo en términos monetarios y cuantitativos, y por otro, el creciente poder adquisitivo de su enorme mercado interno; el cual a pesar de las grandes divergencias en términos per cápita, día a día continúa desarrollándose. Engardio (2008)

Por otra parte afirma que en el caso de India, los volúmenes de manufactura son mucho más bajos. Sin embargo, su estrategia de inversiones se centra en sectores que hasta pueden llegar a ser más atrac-

4. Organización Mundial del Comercio cuya sede se encuentra en Ginebra.

tivos como son el software, el diseño y los servicios de soporte. Y los datos presentados por McKinsey sobre sus exportaciones sobre sus exportaciones hablan de un volumen de 22 mil millones de dólares en 2005, cifra que podría llegar a 149 mil millones de dólares en 2012. De hecho India, es un país en vías de desarrollo cuyas exportaciones se basaron principalmente en servicios más que en productos manufacturados o recursos naturales.⁵

La cultura comercial de China se ha mantenido muy ligada al estado a pesar de las presiones de la Organización Mundial del Comercio, pero esta participación del Estado en las empresas se redujo alrededor del 30% en los últimos veinte años. Las propiedades del gobierno se concentran principalmente en los servicios, el transporte y la industria pesada; y además ejerce un control fuerte sobre los cuatro bancos más importantes, los cuales manejan el 80% de los depósitos privados, decidiendo cuales empresas pueden cotizar sus acciones en bolsa y cuáles no (dando más facilidades a las estatales). Y es el partido comunista quien generalmente designa a los ejecutivos de las industrias clave. Además en verdadero control financiero y administrativo está escondido en las innumerables fábricas que aparecen como privadas, de hecho, ningún medio es ajeno a los controles del Estado; como tampoco lo están los sindicatos y demás asociaciones comerciales. Es por ello que el éxito comercial en China depende en gran medida de las relaciones políticas y con los funcionarios públicos. Engardio (2008)

En este sentido, el autor dice que la cultura comercial de India es un poco diferente. A pesar que existe una fuerte burocracia y una legislación que no facilita mucho el ingreso de IED, el éxito comercial de éste país tiene que ver con sus capacidades para administrar eficientemente la escasez, ya que cuenta con una estructura de personas altamente capacitadas con las técnicas de gestión más avanzadas y modernas que existen. Han logrado poder ofrecer bienes y servicios de alta calidad a precios relativamente bajos. Las compañías indias dominan el arte de generar dinero al vender todo, desde préstamos por 200 dólares, pasajes aéreos por 50 y cirugías cardíacas a costos mucho más bajos que en los Estados Unidos.

Asimismo estudios afirman que India superará a China como potencia económica. Esto se debe a que posee mejores tasas de productividad, las cuales han crecido el 2,5% anual en las últimas dos décadas gracias a la liberación de muchas industrias, al aumento de la tasa de alfabetización y al crecimiento de sus exportaciones que han aumentado del 15% del PBI en 1991 al 26% en la actualidad. De hecho los productos exportados por India poseen una calidad muy respetable y hasta en algunos casos como el de la industria de terminación fina hasta pueden equipararse con los estadounidenses. Indudablemente estos dos gigantes han cambiado considerablemente, ejerciendo una fuerte influencia en los mercados mundial y hasta amenazando la supremacía económica de Estados Unidos en el largo plazo. Engardio (2008)

Todo lo descrito hasta aquí nos permite deducir la importancia que tiene el rol de estos dos países en las CGV, ya que son innumerables las relaciones empresariales con estos dos países principalmente en dos categorías: *Market-seeking + export* en el caso de China, donde el mercado interno se vuelve atractivo gracias al mejoramiento de su poder adquisitivo y además en el caso de la elaboración y exportación de productos manufacturados; y *Strategic asset seeking* en el caso de India a causa de las capacidades y ventajas que posee para la entrega de servicios informativos y de diseño.

Evidentemente ambos países presentan grandes oportunidades de negocio, que podrán ser capitalizadas a través de un adecuado análisis de las variables micro y macroeconómicas de ambos mercados. Es por ello que el management de las empresas que operan o pretenden operar en CGV consideren estos factores.

América Latina en las CGV

Con algunas excepciones en las últimas décadas los países Latinoamericanos han sido protagonistas de una liberación del comercio y un fuerte crecimiento, sobre todo después de la crisis mundial de 2001. Sin embargo hay quienes critican este progreso argumentado que las formas de utilización de la IED pueden no generar un desarrollo poco genuino a largo plazo. Kosacoff *et al* (2005)

El autor remarca que ET han realizando inversiones desde fines del S. XIX cuando regía el modelo agro exportador, al igual que en la etapa de industrialización sustitutiva de importaciones, y finalmente un considerable flujo de IED en la década del '90 producto de privatizaciones y además como consecuencia del proceso globalizador. Pero la inversión extranjera no fue tan ventajosa a largo plazo como se esperaba, principalmente porque se concentró en explotar los mercados internos de los países destino, sin buscar una integración profunda en CGV y además sus articulaciones con las economías de destino no fueron sólidas. Es por ello que comprender la naturaleza de los flujos de IED y las características domésticas subyacentes permite entender la situación económica, que de hecho se encuentra bastante relegada comprándola con los países centrales.

5. "El surgimiento de India" Business Week (Diciembre de 2003)

Continuando con el análisis el autor subraya que para comprender la inserción de la región en CGV es muy importante saber que los países latinoamericanos son un conjunto estructuralmente bastante heterogéneo, y en su interior también existen realidades diversas; ya que por ejemplo, varios países aun permanecen alejados de las tendencias económicas mundiales. Mientras que por su parte, algunos países de América Central y el Caribe se caracterizan por su oferta de mano de obra barata utilizada para producir y exportar principalmente a los Estados Unidos, o bien proveen servicios turísticos o de transporte.

Los países más grandes también presentan modelos diversos. Uno basado en la mano de obra barata (México) y otro, basado en la explotación de recursos naturales acompañados de mercados internos medianamente grandes (Argentina, Chile, Brasil, Colombia, Perú y Ecuador).

En base a datos en la UNCTAD, desde el punto de vista cuantitativo la IED ha perdido fuerza en los últimos 50 años. Por ejemplo, en los años '60 la región recibía el 13% de la IED mundial y el 51% era destinado a los países en desarrollo, cifras que disminuyeron al 11% y 37% respectivamente en la década de los '90. En cambio en Asia la participación aumenta de 7% y 27% a 16% y 55% respectivamente. Por su parte, en lo que hace al aspecto cualitativo la mayoría de los flujos están basados en ventajas comparativas estáticas, como ya dijimos, recursos naturales en América del Sur y manos de obra de bajo costo en América central y el Caribe, donde también hay un fuerte desarrollo de servicios turísticos. Kosacoff *et al* (2005)

En su trabajo, el autor también pone en tela de juicio la calidad de los productos y servicios exportados, ya que por ejemplo su productividad, el ritmo de progreso tecnológico y las tasas de desarrollo de los mercados de destino muestra las desventajas si los comparamos con países de Asia Oriental; los cuales han venido creciendo a tasas más considerables en las últimas dos décadas. Sin embargo existen algunas excepciones, como en el caso de México y Costa Rica, donde las exportaciones con altos niveles de contenido tecnológico se orientan a un bajo grado de integración local y dónde la dinámica innovativa se concentra fuera de estos países.

También existen diferencias dentro de la región, relativas al nivel de inserción dentro de las CGV, ya que es mucho mayor en América Central y el Caribe en comparación con Américas del Sur, donde la explotación de recursos naturales y el acceso a los mercados son los principales factores determinantes de la localización de IED. En este sentido Kosacoff *et al* (2005) remarca que la participación de los países Latinoamericanos en CGV en principio podría ser un aspecto positivo para el crecimiento de tales países; ya que por un lado las redes de producción son un mecanismo útil para ganar participación en los mercados internacionales, y permite la internacionalización indirecta de las empresas locales. Por otro lado si consideramos la perspectiva microeconómica, la participación en CGV ayuda a fortalecer la competitividad, y además estimula nuevos procesos de aprendizaje que nacen producto de las relaciones establecidas con los agentes de la cadena.

De todas maneras estas potenciales ventajas no suelen capitalizarse en América Latina de manera evidente, ya que las formas más habituales de inserción en las CGV, relacionadas con zonas de libre comercio y utilización de mano de obra de bajo costo, dieron nacimiento a modelos en los cuales los países de la región se concentran en las fases de trabajo intensivo de la cadena, basados principalmente en estas ventajas pecuniarias y haciendo que funcionen como "enclaves"⁶ cuyos beneficios difícilmente sean transferidos al resto de la economía. Y además estos modelos están sujetos a riesgos de relocalización hacia otros países que tengan ventajas pecuniarias más convenientes o la inestabilidad típica de los mercados latinoamericanos, hacen que existan débiles barreras de salida que incrementan considerablemente los riesgos; donde se genera además una dependencia hacia costos bajos de transporte o ciertas preferencias arancelarias que garanticen la estabilidad de la cadena. Se evidencia que para las firmas cuyo capital es de propiedad local o nacional su ingreso a las CGV es bastante difícil ya que están condicionadas por fuertes exigencias de costos, tiempos y calidad para consolidar su posición. En cambio, para las filiales o subsidiarias de ET el proceso de ingreso es más sencillo pero suelen estar más desvinculadas del resto de la economía de los países huéspedes por no conocer en profundidad los mercados y las características socio-culturales de tales países Giugliani *et al* (2005)

Kosacoff *et al* (2005) hace un análisis del papel que juegan las "multilatinas"⁷ en el esquema de las CGV. Aunque el proceso de internacionalización de empresas argentinas y brasileras comenzó hace varias décadas en la actualidad la emisión de IED desde América Latina hacia el resto del mundo fue mucho menos que el observado en Asia. De hecho, entre las 100 ET más importantes con orígenes en PED⁸ únicamente 12 son de América Latina (8 de México, 3 de Brasil y una de Venezuela), pero el dato

6. Un enclave es un territorio administrativo que está rodeado o enclavado dentro de otro, que bien puede ser distrito, municipio, provincia, comunidad autónoma, país, estado. Siendo la propiedad de su soberanía o gobierno el principal factor determinante para su clasificación. Lista M (2009) Universidad de Belgrano.

7. Las "multilatinas" son empresas que se internacionalizan via IED.

8. Países en desarrollo o países emergentes.

llamativo es que en este grupo de 100, 76 pertenecen al Sur y Este de Asia e invierten en sectores de alta tecnología. (UNTACAD 2006) Los flujos de inversiones se concentran en industrias básicas, como por ejemplo extracción de hidrocarburos, minería, siderurgia, alimentos y algunos servicios de telecomunicaciones e ingeniería.⁹ Pero pesar de las limitaciones y falencia de la IED de las “multilatinas” hay ciertas empresas que alcanzan estándares de excelencia en su desempeño. Algunos ejemplos son Techint en Argentina, Cemen en México y Petrobás en Brasil.

A fin de cuentas los datos del trabajo de Kosacoff *et al* (2005) evidencian la poca participación de América Latina en las CGV, ya que solo pocos países participan y lo hacen en los eslabones que menos valor agregan de las cadenas, lo que sumado a la falta de integración regional frena considerablemente los efectos positivos que presentan estos modelos de desarrollo. Los motivos de esta realidad también se ven influenciados por las restricciones al comercio internacional en los mercados de destino y los altos estándares de calidad requeridos por algunas ET; asimismo la falta de innovación tecnológica de las “multilatinas” y sus estructuras productivas caracterizadas por recursos humanos poco orientados a la tecnología e innovación, generan desarticulaciones que dificultan la competitividad y su desarrollo. A fin de cuentas es por ello que los problemas de desarrollo de América Latina dependen de este conjunto de características internas de los países como la gran volatilidad macroeconómica, las bajas tasas de I&D; que han llevado a la búsqueda de rentabilidades cortoplacistas y muy bajas tasas de reinversión de la rentabilidad de las empresas.

La inestabilidad económica ha influenciado la estructura productiva y comercial, ya que a largo plazo los mercados de capitales son muy reducidos, y la supervivencia de las empresas muchas veces tiene que ver con la falta de conexión con los mercados financieros. Y son las empresas relacionadas con la tecnología suelen ser las más afectadas por este tipo de contexto.

El rol de las empresas italianas en las CGV

Un estudio de la Banca de Italia realizando en el año 2009 muestra resultados de cómo la crisis global impactó fuertemente empresas industriales y de servicios con recortes en sus facturaciones del 15 al 50%; argumentando que las principales causas eran la disminución de la demanda y los retardos en los pagos de los clientes, trayendo fuertes problemas de liquidez.

Bugamelli *et al* (2009) sostienen que las empresas que habían hecho reestructuraciones antes de la crisis han logrado atenuar los impactos negativos; pero en cambio aquellas empresas que no llevaron a cabo cambios para prevenir el golpe de la crisis global han tenido grandes riesgos de supervivencia en el mercado y algunas otras hasta han desaparecido. Es por ello que nace la importancia de comprender el nuevo escenario global y el rol que juega el sistema productivo italiano, para así conocer cómo la división internacional del trabajo a escala global se puede convertir en una estrategia de supervivencia y hasta un mecanismo para generar ventajas competitivas. Es aquí donde las CGV tienden a crear un marco en el cual todas las empresas, salvo algunas “finales”, son al mismo tiempo compradores y vendedores de distintas fases productivas.

Accetturo *et al* (2011) afirman que en la industria italiana el desarrollo del sub-aprovisionamiento (subfornitura), es decir, la producción de bienes intermedios en base a las especificaciones del cliente es históricamente difusa. Generalmente se piensa que sea caracterizada por un intercambio desequilibrado desde el punto de vista del poder de mercado entre un cliente fuerte y un proveedor económicamente más débil o “cautivo”. Por otro lado, datos demuestran que las empresas manufactureras italianas se inclinan por estructuras organizativas orientadas al *outsourcing* hacia proveedores nacionales e internacionales antes que realizar inversiones en el extranjero. Estas empresas intermedias son marginales, ya que poseen bajos niveles de productividad y no son capaces de afrontar los costos fijos del mercado final (u organizar una red de distribución propia, enfrentar costos de publicidad) y consecuentemente se centran en una opción con menores costos fijos, es decir, vender a otras empresas nacionales o extranjeras. Sin embargo, este conjunto de empresas “intermedias” es un conjunto heterogéneo ya que en algunos casos alcanzan altos niveles de productividad e innovación.

Una investigación de la Banca de Italia hecha en el 2007 que abarcó un grupo de 2000 empresas productoras sobre su estructura organizativa, su modelo de negocio y su performance; datos que permiten comprender el rol de las empresas “intermedias” y que cantidad de productos y servicios fueron adquiridos y vendidos a otras empresas o a clientes finales, conociendo así también la nacionalidad de los destinos.

Los resultados de esta investigación fueron que las empresas tenían una facturación del 10% que correspondía a un rol “intermedio” en la cadena. Y aunque si bien estos resultados son un tanto arbitrarios, ya que naturalmente el conjunto de estas empresas no coincide necesariamente con empresas que pertenecen a una CGV, y trabajar en la fase “intermedia” según la ley italiana significa quiere decir ser

9. Chundovsky et al (2009) “Las multinacionales Latinoamericanas. Sus estrategias en un mundo globalizado”.

ejecutor de actividades y tareas que fueron decididos y diseñados fuera de la empresa, mientras que en una CGV solamente se puede estar o formar parte manteniendo cierta autonomía y capacidad de decisión sobre la oferta. Sin embargo, este criterio seleccionado permite separar un grupo de empresas que podemos entender que pertenecen a una CGV.

Otro tema central que surge del análisis es la performance relativa de dichas empresas “intermedias”¹⁰; las cuales en el período de crisis 2008-2009, presentan indicadores de performance peores de las llamadas empresas “finales”, ya que el número de empleados es más reducido, al igual que la facturación por empleado (es decir, menos productividad de los recursos humanos), al igual que su tendencia a la exportación.

Accetturo *et al* (2011) sostienen que las empresas proveedoras de bienes intermedios avanzan en una CGV cuando cambia su posición en la cadena, pasando a ocupar un segmento más remunerativo y con barreras de entradas más altas; proceso de *upgrading* (concepto que describiremos posteriormente) y que tiene que ver con el mejoramiento estructural de la empresa observando su performance *ex post*. Es por ello que es fundamental definir los criterios de análisis *ex ante* y así poder evaluar la performance relativa de dichas empresas, y aunque el análisis es sustancialmente complejo, la búsqueda y elaboración de datos *ad hoc* facilita la obtención de conclusiones. En el caso de las empresas “intermedias” en *upgrading* funcional es el sustancialmente interesante, ya que permite desarrollar un número mayor de funciones dentro de la empresa, pudiendo modificarse la estructura organizativa y ayudando al desempeño de la empresa dentro de la CGV.

Otro tipo de *upgrading* relacionado con las empresas “intermedias” en las CGV es el llamado relacional, el cual tiene que ver con la extensión de las relaciones de intercambio de la empresa en la cadena de valor y se traduce en la capacidad de crear una red propia de proveedores y de extender su portafolio de empresas clientes, también en el extranjero. Una red de proveedores permite externalizar ciertas fases productivas de menor valor agregado y concentrarse sobre las actividades o fases más rentables. Giunta *et al* (2007) Y ampliar su portafolio de clientes, gracias a una mayor proyección, favorece la innovación a través de la interacción con un ambiente más competitivo y abierto. Cledides *et al* (1998)

El análisis de Accetturo *et al* (2011) se concentra en estas dos últimas tipologías de *upgrading*, y en base a los datos obtenidos, presentan las siguientes conclusiones:

Upgrading funcional: considerando que una empresa “intermedia” encuadra en esta tipología si entre el 2004 y el 2007 (período de estudio) ha demostrado mejoramientos en (1) la cuota de empleados (sobre todo de managers) y en (2) el número de funciones empresariales internalizadas (mayor complejidad organizativa). Esto indica una expansión de la esfera operativa de la empresa, más allá de su producción.

Upgrading relacional: Se considera que una empresa “intermedia” encuadra en esta categoría si entre 2004 y 2007 ha tenido mejoramientos en (1) la facturación derivada de clientes extranjeros y (2) si realiza compras a otros proveedores “intermedios”. Estas variables demuestran el potencial de internacionalización de la empresa y su capacidad de gestionar y desarrollar una red propia de proveedores, en la cual adopta un rol de cliente.

En base a estos parámetros Accetturo *et al* (2011) demuestran que las empresas que presentaban solo *upgrading* funcional eran 97, mientras que las que presentaban *upgrading* relacional eran 92; y aquellas que presentaban las dos categorías eran 102, consideradas “evolucionadas”; y 108 del total encuestado no mostraban señales de ninguna de las dos categorías, llamadas “marginales”. La Figura 5 nos permite observar estos resultados con mayor claridad.

10. Se diferencian de las “finales” ya que estas últimas venden al mercado final más del 90% de su facturación.

Figura 5: Empresas intermedias y su evolución en la Cadena de Valor

	Marginales	Upgrading funcional	Upgrading relacional	Evolucionada
Número	108	97	92	102
Empleados	59	57	82	86
Facturación por empleado (miles de Euros)	162	197	234	224
% managers del total del personal	18%	29%	24%	38%
% de la facturación exportada	20%	21%	29%	27%

Fuente: elaboración propia con datos de Accetturo et al (2011) "Le imprese italiane tra crisi e nuova globalizzazione" Banca d'Italia.

De estos datos resulta evidente la heterogeneidad, las empresas definidas como "marginales" son más pequeñas, presentan una productividad inferior y menos capital humano; mientras que aquellas definidas como "evolucionadas" tienen mayor tamaño y niveles más altos de capital humano. Además para profundizar la investigación Banca de Italia (2010) analizó el proceso de *lock in*, es decir, cuan difícil sería para las empresas subsistir en caso de que su cliente principal dejase de comprarles sus productos o servicios. Siendo las "evolucionadas", es decir, aquellas que tiene upgrading funcional y relacional, las cuales tiene menores niveles de dependencia con sus clientes; mientras que aquellas "marginales" poseen saldos negativos demostrando una condición de "captura" por parte de sus clientes principales. Accetturo et al (2011)

Los resultados además confirmaron la hipótesis de Bladwin (2009); quien sostiene que las crisis provocan un colapso del intercambio a nivel mundial, y que además golpea a aquellas empresas que aumentan su participación en CGV, sobre todo a aquellas involucradas en un *upgrading* relacional; mientras que las empresas menos vulnerables son aquellas pertenecientes a la categoría de upgrading funcional que poseen una estructura diversificada y terciarizada al ser más resistentes a los shocks macroeconómicos exógenos. Asimismo para profundizar el análisis sería oportuno considerar los sectores de pertenencia y las características propias del mercado mundial de cada uno de los productos y servicios que tales empresas producen; ya que por ejemplo en el caso de empresas intermedias que exportan un porcentaje considerable de sus bienes, la vulnerabilidad tendrá mayor relación con las condiciones macroeconómicas de otros países o regiones además de las propias de la empresa.

En las conclusiones de su trabajo Accetturo et al (2011) dicen que el sistema productivo italiano se encuentra en una situación delicada desde hace más de una década debido una productividad insatisfactoria, una creciente dificultad para competir en éxito de cada a los países emergentes y una reducida capacidad de I&D. Empresas pequeñas, poco dinámicas (en la producción de productos que compiten internacionalmente) y poco eficientes tienden a generar desfasajes en los intercambios con el exterior.

En la última crisis internacional se han profundizado las preocupaciones, poniendo en tela de juicio las debilidades de algunas partes del sistema productivo; es por ello que las perspectivas de éxito de la economía no están aseguradas; ya que los análisis esperan bajos niveles de crecimiento luego de la salida de la crisis, acompañados de fuertes políticas de ajuste por parte del Estado. Por ello será muy difícil obtener los dos objetivos principales de la economía italiana, que son combatir la desocupación (sobre todo en los jóvenes) y reducir la deuda fiscal sobre el PBI. Banca de Italia (2011)

De cara al nuevo rol que juegan las CGV en la economía mundial desde hace algunas décadas las empresas y el gobierno italiano deberán adoptar estrategias adaptativas para lograr un desarrollo sostenible en el largo plazo en este contexto, en el cual la división internacional del trabajo continúa cambiando; y es en este proceso de "nueva globalización" donde los procesos productivos se fragmentan

en secuencias o cadenas de actividades, muchas de las cuales pueden ser localizadas en el extranjero (*offshoring*) haciendo que dichas cadenas tengan un alcance global CGV y el comercio internacional tiende a mutarse. Accetturo *et al* (2011)

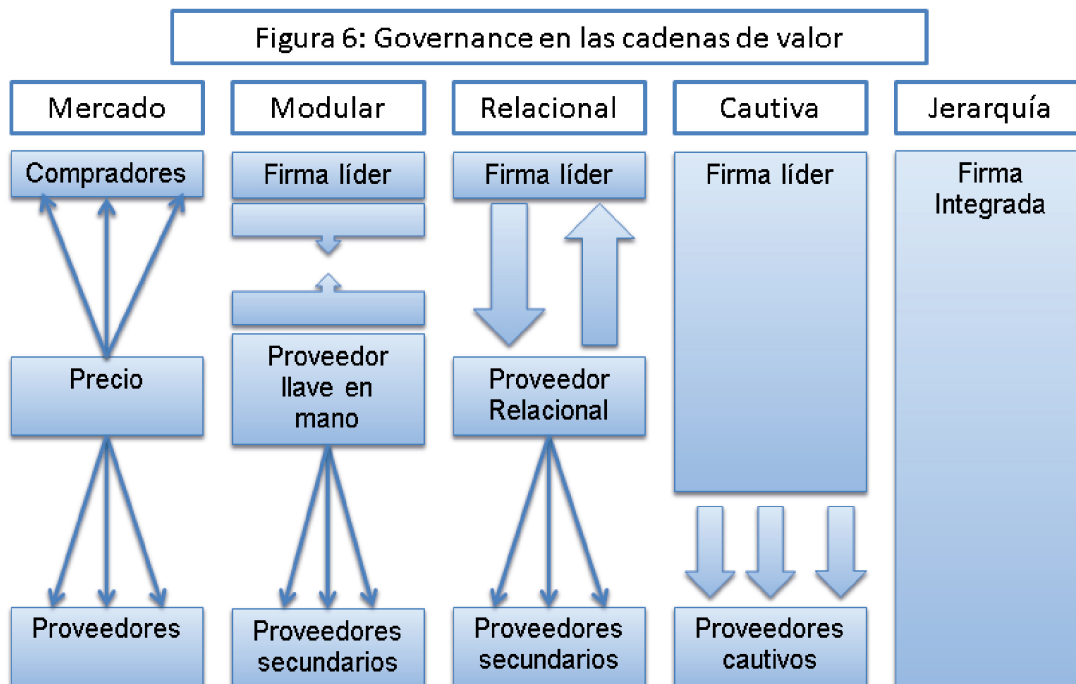
Más de setenta años atrás Coase (1937) explicaba como la razón de ser de una empresa se relacionaba con la reducción de costos de transacción en los cuales incurriría una empresa que intentase producir un bien o servicio cualquiera, simplemente adquiriendo en el mercado cada simple *input* o tarea necesario para la producción. Con el correr de los años esta teoría ha sido mejorada, enriquecida y afianzada. Pero una empresa hoy como hace 70 años atrás debía y debe afrontar decisiones de que actividades realizar al interno y cuales terciarizar a través de un proceso de *outsourcing*. Probablemente el fuerte desarrollo que han alcanzado por las tecnologías de la información y las comunicaciones ha contribuido a reducir considerablemente los costos de transacción en todo el mundo, impulsando estrategias de *offshoring* u *outsourcing*. Mientras que otro hecho que ha facilitado la expansión de las fronteras ha sido la oferta de mano de obra a bajos costos y poco sindicalizada, también con recursos humanos bastante calificados, ubicados principalmente en los países emergentes. Accetturo *et al* (2011)

Pero los autores de este trabajo sostienen que no se trata de un éxito asegurado ni mucho menos, ya que como todo progreso hacia una mayor productividad y capacidad de crecimiento, existen características estructurales que condicionan el sistema de las empresas italianas: como por ejemplo una difusa resistencia al crecimiento dimensional, procesos de *governance* rígidos, frenos de vínculos familiares en las decisiones empresariales y la falta de políticas públicas adecuadas; ya que el sistema jurídico opaco e incierto, poco eficiente y sumando a las relaciones industriales mal reguladas junto a políticas de *welfare* favorables para las generaciones más ancianas; como también una protección difusa de la competencia y una administración pública que dista de ser eficiente en cuanto a la utilización de los recursos. Este conjunto de factores característicos del contexto italiano hace que los comportamientos públicos y privados interactúen negativamente para mantener el sistema económico paralizado con intereses corporativos contrastantes. Sin embargo muchas empresas italianas han demostrado en la historia su capacidad de alcanzar los primeros lugares en la economía mundial; es por ello que una política para el crecimiento sostenible sería la estrategia más adecuada para superar las crisis y adaptarse al nuevo escenario internacional. Accetturo *et al* (2011)

El proceso de Governance en las CGV

A continuación analizaremos en proceso de coordinación de la cadena, estableciendo las características sobresalientes y los distintos tipos de relaciones que se presentan en la práctica.

La Figura 6 nos permite esquematizar las distintas posibilidades de coordinación; donde las líneas delgadas representan intercambios basando en los precios, mientras que las más gruesas implican flujos de información y control con una coordinación cada vez más explícita.



Fuente: Elaboración propia con datos de Gereffly *et al.* (2005) "The governance of the value change"

Este modelo que plantea Gereffi *et al* (2005) nos permite entender cómo funciona la coordinación, la fragmentación y las *networks* en una economía global. Este análisis está basado en aspectos determinantes que son, los costos de transacción, las redes de producción y el rol de tecnología; los cuales ayudarán a determinar cómo son coordinadas las CGV y sus modificaciones. Para lograr este objetivo entran en juego la complejidad de las transacciones, la habilidad de codificar dichas transacciones y las capacidades en el abastecimiento.

Hoy en día las CGV y las políticas empleadas permiten ver los distintos caminos a través de los cuales la producción y distribución a escala global se integran y dan posibilidades a países en vías de desarrollo de mejorar su posición en los mercados globales.

A partir de estos parámetros desarrollaremos las características de cada uno de los cinco modelos de *governance* en las CGV presentados en la Figura 6; siendo estudio de este modelo fundamental ya que permite establecer políticas efectivas para la creación de valor que se traducirán en un proceso de *upgrading* (concepto que desarrollaremos más adelante en este mismo capítulo), desarrollo económico, creación de empleo y mejoramiento de los niveles de pobreza.

Gereffi *et al* (2005) sostiene que para entender la naturaleza del comercio internacional y la organización industrial es fundamental la concepción que nos da la idea de CGV; entendiendo a tales cadenas como: *el proceso con el cual la tecnología se combina con materiales y fuerza de trabajo –inputs-, y luego de un proceso de elaboración los outputs son distribuidos y comercializados. Aquí los asuntos sobresalientes son cuáles actividades las empresas mantiene “puerta adentro” y cuáles y dónde otras actividades son terciarizadas a otras compañías localizadas en distintos lugares.*

Siguiendo con esta idea, entonces el comercio internacional estará relacionado con cómo la producción global está organizada. Arndt (2001) utiliza el término de “fragmentación” para describir la separación física de las diferentes partes o fases del proceso de producción; consecuentemente la fragmentación permitirá que las distintas actividades sean distribuidas en países diferentes conformando *networks* generando a su vez, vínculos con otras empresas.

De esta manera la “integración del comercio internacional” será el resultado de la “fragmentación de la producción”; ya que gracias a este proceso le reducen cada vez más las barreras y los costos de transacción y transporte a escala mundial. Hoy en día las empresas transnacionales toman decisiones de distribución de sus funciones en distintos países con el objetivo de obtener ciertos beneficios como ya analizamos anteriormente en este capítulo. Feenstra (1998)

Y es a partir de esta idea que nace la necesidad de coordinación de las CGV, ya que de lo contrario su desarrollo sería imposible. Pero para esto es necesario definir como dichas empresas están fragmentadas Arndt (2001) plantea que la propiedad del capital es un buen mecanismo para dar solución a esta cuestión, ya que ayuda a determinar cómo la producción está dividida.

La visión de cómo la producción global se organiza, ya sea a través de relaciones de mercado o con empresas transnacionales, se explica a través de los costos de transacción en términos de complejidad de las relaciones entre empresas y se extiende a cuáles de ellas llevan a cabo inversiones específicas. Williamson (1975). Las relaciones de mercado funcionan bien para productos estándar, ya que estos son fácilmente valuables; y además pueden ser *stockeados* y vendidos cuando exista demanda. Asimismo los productos *estándar* son producidos por una cantidad considerable de proveedores y vendidos a una cantidad considerable de consumidores.

Además la visión de los costos de transacción determina la conveniencia que pueden tener las empresas de realizar determinadas actividades ellas mismas; pensemos que cuanto más personalizado deba ser un producto o servicio mayores serán las necesidades de inversión.¹¹ Asimismo los costos se ven incrementados cuando existen tiempos de entrega muy sensibles, por lo que se vuelve fundamental una adecuada coordinación y sincronización del sistema de inputs de la cadena.

Pero el aumento de los costos de transacción no quiere decir que la complejidad de coordinación siempre deba traducirse en una integración vertical; de hecho puede ser gestionada de distintas maneras. Por ejemplo los participantes de una *network* en ciertas circunstancias controlan las oportunidades a través de transacciones, reputación y adaptación a las normas que tienen determinadas localizaciones geográficas particulares; y que en algunos casos se transforman en barreras de entrada para IED de empresas transnacionales.

También tiene que ver el desconocimiento de los costos de transacción, el hecho de la frecuencia y los volúmenes; por ejemplo si una empresa necesita un determinado *input* una sola vez al año y en pequeñas cantidades probablemente será más conveniente obtenerlo a través de un proveedor evitando una integración vertical. De hecho, hasta la empresas más verticalmente integradas raramente internalizan todas las competencias tecnológicas y de management necesarias para ofrecer sus productos a un mercado determinado.

11. Gereffi *et al* (2005) “*The Governance of global value chains*” Duke University

Muchas de éstas competencias tienen que ver con la curva de aprendizaje empresarial, ya que es necesario que para alcanzar determinados objetivos las empresas cuenten con un conjunto de capacidades que requieren tiempo, implican dificultad y muchas veces son eficientemente inalcanzables para algunas empresas; las cuales consecuentemente dependerán de recursos externos.

De hecho, la teoría de la competencias –*core theory*–, como dice Prahalad et al (1990) implica que las empresas deben focalizarse solamente en aquellas actividades en las que poseen competencias y hacen a la esencia del negocio, mientras que deben terciarizar, mediante un proceso de *outsourcing* el resto de las actividades en las cuales no se puede alcanzar un nivel de optimización en su desarrollo.

A partir de las observaciones hechas en los párrafos precedentes, ahora podremos entender mejor las distintas tipologías de *governance* en las CGV; modelo que es de gran ayuda para la definición de políticas y estrategias empresariales, ya que permite abstraer e identificar las variables más importantes en el proceso. Asimismo merece ser tenido en cuenta el papel que juega la historia de las empresas y sus características más relevantes, así como también las instituciones, la geografía, el contexto socio-cultural y otros factores que influyen y condicionan en cómo las compañías estas interrelacionadas a nivel mundial. Gereffi (2005)

Para facilitar el análisis, el autor propone el hecho de “aislar” las variables clave para así tener una visión más clara de las fuerzas que determinan las distintas situaciones que se dan en la realidad; para posteriormente pasar a un análisis integrador de todo el proceso de la CGV. Y es así como esta concepción analítica propone las siguientes categorías:

1. Mercado: en donde las relaciones de mercado no deben ser completamente transitorias, como es el caso de los mercados *spot*, sino que más bien deben existir transacciones con repeticiones frecuentes. El punto más sobresaliente es que los costos de intercambio son relativamente bajos para ambas partes.
2. Cadenas de Valor Modulares: Generalmente los proveedores en las cadenas de valor modulares elaboran productos de acuerdo a las especificaciones-necesidades del cliente. En el caso de que los proveedores ofrezcan bienes o servicios clave tendrán total responsabilidad de poseer las capacidades e infraestructura necesarias para entregar los productos o servicios según los requerimientos de los clientes.
3. Cadenas de Valor Relacionales: Estas *networks* se caracterizan por complejas interrelaciones entre compradores y vendedores, a través de los cuales se crea una relación de dependencia y altos niveles de especialización de los activos (*asset specific*).¹² Estas relaciones se basan en la reputación y vínculos familiares o étnicos. Muchos autores destacan que la proximidad juega un rol importante lograr el soporte relacional en dichas CGV; mientras que otros dicen que la confianza y la reputación más importantes a pesar de la separación o dispersión de las redes, donde las relaciones son construidas a lo largo del tiempo.
4. Cadenas de Valor Cautivas: En estas *network* pequeños proveedores dependen de las transacciones de clientes de mayor tamaño, por eso se dice que son “cautivos” de sus clientes de mayor tamaño. De hecho en algunos casos las empresas líderes ejercen grandes niveles de control sobre sus proveedores.
5. Cadenas de Valor Jerárquicas: Aquí el *governance* se traduce en una integración vertical. La forma de *governance* más representativa se basa en el control de gestión hacia las particiones subordinadas, o desde las sedes hacia subsidiarias y filiales. Gereffi (2005).

La Teoría de las Cadenas de Valor

La idea de esta sección de desarrollar una teoría operativa sobre las Cadenas Globales de Valor; para ello Gereffi (2005) define tres determinantes clave del *governance* de las CGV, estos patrones son: la complejidad de las transacciones, la confidencialidad de la información y las capacidades de los proveedores.

Un tema a tener en cuenta es el de los costos de coordinación de la cadena y de transacción, los cuales se incrementarán cuando en las CGV se producen productos no estandarizados o productos con arquitecturas de producción integrales o bien, productos cuya entrega es sensible en términos de tiempo de entrega. Baldwin (2000)

La complejidad en la cadena será mayor cuando surgen nuevas demandas o cuando se debe operar con procesos de aprovisionamiento *just in time*, o bien cuando se busca incrementar la diferenciación de los productos. Por ello es que para la gestión de tal complejidad es necesario el desarrollo técnico y de estandarización de algunos procesos con el objetivo de optimizar la utilización de los recursos utilizados

12. *Asset specificity*: los costos de transacción dependerán de las características de dicha transacción, que a su vez depende de la especificidad de los activos (*asset specificity*) que es el grado en que los activos están especialmente diseñados o localizados para un determinado uso o usuario. Báez (2005) “Nueva economía Institucional”

en la cadena. Por ejemplo, para gestionar cierta información entre compañías, la codificación compartida de la misma puede actuar como un mecanismo facilitador del proceso.

En las CGV modulares proveedores y compradores pueden ser conectados dinámicamente y de esta manera obtener como resultado una estructura de la network flexible y fluida. Por ejemplo, se pueden obtener altos niveles de performance en productos diferenciados gracias a la definición y divulgación de claros parámetros. Reardon et al (2001)

A partir de estas consideraciones la teoría de las CGV planteada por Gereffi (2005) se basa, como ya mencionamos, en tres factores:

1. La complejidad de la información y el conocimiento necesarios para lograr una determinada transacción; particularmente referido a las especificaciones de un producto o proceso.
2. El nivel hasta el cual dicha información y conocimiento pueden ser codificados y posteriormente transferidos eficientemente, sin la necesidad de realizar grandes inversiones para alcanzar estos objetivos.
3. Y las capacidades actuales y futuras de los proveedores en relación a los requerimientos específicos de la transacción.

Para continuar con su modelo, el autor asigna dos valores alto o bajo para luego analizar las posibles combinaciones con cada una de las categorías de *governance* planteadas previamente.

1. Mercado: Cuando las transacciones están codificadas, las especificaciones requeridas para los productos son relativamente simples, y los proveedores tienen la capacidad de hacer productos en base a los requerimientos (bajos) de los compradores; y por su parte la especificación de los activos (*asset specificity*) cae en la acumulación y la *governance* del mercado puede ser esperada. En estos intercambios de mercado los compradores se adaptan a las especificaciones y precios establecidos por parte de quienes venden; ya que la complejidad del intercambio información es relativamente baja, y consecuentemente las transacciones puede ser coordinadas con poca coordinación.
2. Cadenas de Valor Modulares: En los casos en que la habilidad de codificación de las especificaciones se extiende a productos complejos las CGV pueden surgir modularmente. Este proceso puede presentarse cuando algunos productos tienen una arquitectura modular y las técnicas *standard* simplifican las interacciones reduciendo los componentes de variación y unificando componentes, productos y procesos; sumado a el hecho de que los proveedores tienen la capacidad de ofrecer módulos y "paquetes", que mediante la codificación de información táctica se reducen la especificidad de los activos (*asset specificity*), pudiendo además controlar y monitorear directamente las necesidades de los compradores.

Las interacciones a través información codificada dan al proceso velocidad, flexibilidad y acceso a *inputs* de bajo costo. Por ejemplo, pensemos el caso en que un cliente envía a un proveedor el diseño que necesita en manera computarizada, automáticamente se reducirán los costos de transacción; al igual que si transfiere on-line información sobre los precios.

3. Cadena de Valor Relacional: cuando las especificaciones de los productos no pueden ser codificadas, las transacciones son complejas y las capacidades de los proveedores son altas, puede surgir una CGV relacional. Esto se debe a que el conocimiento táctico puede ser intercambiando entre compradores y vendedores; y porque además las altas capacidades de los proveedores motivan a las empresas clientes a realizar procesos de *outsourcing*. Y es esta mutua dependencia que surge a partir de la reputación de la relación, la proximidad socio-cultural y espacial y las características étnicas y familiares de las empresas. Ya que en muchas ocasiones el hecho de compartir información táctica se debe a una interacción "cara a cara" y una *governance* caracterizada por altos niveles de coordinación, lo que además hace que los costos de buscar nuevos proveedores o clientes sean altos.
4. Cadenas de Valor Cautivas: en los casos en los cuales la capacidad para codificar detalladamente y la complejidad de las especificaciones de los productos son altas, pero las capacidades de los proveedores son bajas, la *governance* en la cadena tiende a ser del tipo cautivo. Esto se debe a que las bajas competencias de los proveedores de cara a productos complejos requiere una importante intervención y control por parte de la empresa compradora. De hecho las tareas que llevan a cabo los proveedores cautivos de manera independiente operan en un rango muy estrecho, por ejemplo realizan solo actividades que tiene que ver con el ensamblaje. Estas firmas hasta se ven limitadas en sus acciones por el hecho de que son sus clientes quienes les aseguran recursos, acceso a mercados por lo que romper el vínculo se vuelve una opción no conveniente.
5. Cadenas de Valor Jerárquicas: cuando las especificaciones de producto no pueden ser codificadas,

los productos son complejos y no se pueden encontrar proveedores con competencias elevadas, las empresas se ven forzadas a desarrollar y elaborar sus productos in-house. Este tipo de governance se caracteriza por la necesidad de intercambiar información táctica entre las actividades de la cadena de valor, como también por la necesidad de gestionar eficientemente los procesos y el control de los recursos.

A continuación la Figura 7 nos muestra esquemáticamente los conceptos desarrollados previamente, dando una visión más clara de sus características y funcionamiento.

Figura 7: Tipologías de Governance en las CGV

Tipo de governance	Complejidad de las transacciones	Capacidad de codificar las transacciones	Capacidad de los proveedores	Grado de coordinación explícita y asimetría de poder
Mercado	Bajo	Alto	Alto	Bajo
Modular	Alto	Alto	Alto	↓
Relacional	Alto	Bajo	Alto	
Cautivo	Alto	Alto	Bajo	
Jerárquica	Alto	Bajo	Bajo	Alto

Fuente: Elaboración propia con datos de Gereffi et al (2005) "The Governance of global value chains"

Las cinco tipologías de governance de las CGV como muestra la Figura 7 surgen de las valuaciones hechas sobre estas variables clave, es decir, de la complejidad de las transacciones; el nivel con el cual dicha complejidad puede ser codificada y por último con la capacidad que tienen los proveedores de conocer las necesidades de sus clientes. Cada una de estas tipologías permite hacer un *trade-off* entre los riesgos y beneficios que puede traer adoptar una estrategia de *outsourcing*. Como se observa en la última columna de la Figura 7 los niveles de coordinación y asimetría de poder entre compradores y vendedores van de bajos a altos. Gereffi (2005)

Continuando con el análisis el autor afirma que es en las CGV relacionales en las cuales el poder está más equilibrado y el balance más simétrico que en el resto de las tipologías; teniendo ambas partes competencias clave. En estos casos será necesario un diálogo cercano y dinámico entre las partes; muy distinto al flujo unidireccional de información que se da en las CGV cautivas o jerárquicas. En el caso de las CGV modulares y de mercado el intercambio entre compradores y vendedores es relativamente simple, mientras que las asimetrías de poder permanecen bajas a causa de que tanto compradores como proveedores operan con distintos players. Gereffi (2005)

El proceso upgrading en las CGV

Otro aspecto que es fundamental para el análisis de las CGV, además de su *governance*, es el concepto de *upgrading* o *jerarquización*. Como veremos a continuación es un aspecto que forma parte de las características intrínsecas de la cadena.

El upgrading básicamente es el proceso que permite el desarrollo de actividades primarias y de soporte más complejas dentro de una cadena de valor; esta idea puede alcanzar varias dimensiones:

- Process upgrading o jerarquización de procesos; que tiene que ver con la idea de producir de manera más eficiente,
- Product upgrading o jerarquización de productos; orientarse a productos de mayor valor agregado en el mismo mercado.
- Functional upgrading o jerarquización funcional; donde se incluyen tareas que requieren mayores capacidades, y se adquieren nuevas funciones empresariales, como por ejemplo la de Marketing.
- Intersectorial upgrading o jerarquización intersectorial; donde se aplica una determinada competencia ya adquirida en una función, para desplazarse hacia otro sector. Es decir que la empresa se traslada a un mercado distinto al originario.¹³

13. Kosacoff, B et al (2008) "América Latina y las CGV: debilidades y potencialidades"

Para Pietrobelli (2005) el upgrading debería implicar un proceso de distanciamiento de aquellas actividades en las cuales la competitividad tiene una dependencia directa de los costos y donde las barreras de entrada sean bajas. Y la jerarquización funcional debe reducir la vulnerabilidad competitiva de una empresa porque en la fase de elaboración por lo general existe una mayor competencia de productores con bajos salarios a diferencia de otras fases como I&D y Marketing donde por lo general se requieren mayores capacidades del personal.

Kosacoff (2005) agrega que para que una empresa perteneciente a la CGV logre capitalizar beneficios a largo plazo debe darse este proceso de jerarquización. Analizando los modelos de subcontratación en algunos países de Asia Oriental se pueden observar casos en los que se da dicha jerarquización. Por ejemplo en Taiwán se produjo un pasaje de contratos OEM (*original equipment manufacturer*) donde la empresa solo se ocupaba de elaborar un bien totalmente diseñado por la ET con el objetivo de reducir costos de producción; a contratos ODM (*original design manufacturer*) donde los lineamientos básicos del diseño son definidos por la ET pero el diseño en detalle y la producción quedan en manos de la empresa taiwanesa para así bajar costos y reducir el *time to market*. Y luego a contratos OBM (*original brand manufacturer*), donde la firma local se ocupa del diseño en su conjunto y además de la comercialización.

De todas maneras debemos tener en cuenta que estos procesos de upgrading dependen del proceso de governance que tenga la cadena. En las categorías cuasi-jerárquicas los líderes se concentran en actividades con altos contenidos de información y sólo delegan unos pocos requisitos técnicos a sus proveedores, por ello el intercambio tiende a ser bastante acotado, por ello los tipos de upgrading más comunes en estos casos tiene que ver con los productos y los procesos. En lo que riguarda a las *networks* o CGV relacionales es mucho más factible que se den procesos de jerarquización funcionales. Humphery et al (2000)

Asimismo, el proceso de upgrading, independientemente del tipo de governance que exista en la cadena, depende de las características de las condiciones locales; como por ejemplo, las variables macroeconómicas, la solidez institucional, las políticas públicas, el mercado financiero, las capacidades de la fuerza de trabajo, la existencia de clusters, el desarrollo tecnológico, los aspectos culturales y el desarrollo innovativo. Kosacoff (2005)

Caso de Estudio: La internacionalización del grupo Benetton

En esta sección analizaremos un caso de estudio que nos permitirá comprender mejor los conceptos hasta aquí desarrollados y principalmente entender como la dinámica del contexto internacional ejerce presiones que llevan a la generación de cambios en las estrategias empresariales.

Para ello utilizaremos el trabajo realizado por Crestanello y Tratta (2008)¹⁴ quienes planten el caso del Grupo Benetton y cómo la empresa ha adoptado estrategias de internacionalización y participación en CGV para subsistir y obtener beneficios en este escenario.

Los autores afirman que desde los años '90 la industria de la indumentaria europea ha tenido un fuerte proceso de reestructuración a causa de distintos motivos; como por ejemplo, el bajo crecimiento del consumo debida al redimensionamiento del poder adquisitivo de los salarios, o la pérdida de competitividad a causa a la apreciación del Euro sobre el Dólar Estadounidense y a la gran competitividad de los productores localizados en países con mano de obra a bajo costo, principalmente de Asia. Esto ha traído consecuencias para los países europeos de más alto rédito, los cuales han comenzado a importar indumentaria desde el exterior, generando además la pérdida de muchos puestos de trabajo. Italia es el único país de los UE-15¹⁵ que ha logrado mantener un superávit comercial en la industria de la indumentaria gracias a la fuerza del *made in Italy*; sin embargo, este saldo positivo se ha ido acortando en el tiempo. De hecho, las importaciones desde China han crecido del 11% al 25%.

Son las empresas que adoptan sistemas organizativos "quick response" han logrado crecer más de aquellas que no adoptan esta estrategia. Se trata de empresas que cambian frecuentemente sus colecciones siguiendo los rápidos cambios en el mundo de la moda para así lograr capitalizar las oportunidades de mercado y estimular las compras de sus clientes. Esta flexibilidad debe sumarse a una oferta a precios convenientes, sobre todo en los segmentos de precio bajo y precio medio. Para estas empresas el ahorro en los costos se debe principalmente a la búsqueda de materiales más económicos y además a la producción en países con mano de obra a salario bajos. Y aunque esta estrategia trae problemas en la logística, en cuanto a tiempos de entrega y costos de transporte; el *trade-off* termina por ser conveniente a la hora de aplicar estrategias de integración a CGV. Crestanello y Tratta (2008). Es aquí donde la coordinación y governance de la cadena comienzan a tener un rol preponderante como ya hemos descrito previamente en este capítulo.

14. Crestanello y Tratta (2008) "*Da impresa radicata nel territorio a rete globale. La ristrutturazione del Gruppo Benetton*".

15. Grupo conformado por: Alemania, Austria, Bélgica, Dinamarca, España, Finlandia, Francia, Grecia, Irlanda, Italia, Luxemburgo, Países Bajos, Portugal, Reino Unido y Suecia.

Benetton es uno de los mayores productores europeos y cubre una posición específica en el mercado de la indumentaria en lo que respecta al diseño y la moda de sus productos. La actividad de la empresa consiste en proyectar, producir y vender sus prendas de lana y algodón para hombres, mujeres y niños. Las marcas que pertenecen a este Grupo son United Colors of Benetton (77% de las ventas) para prendas casuales, Sisley (18% de las ventas) para mujeres jóvenes y glamour, The Hip Side para adolescentes, Playlife y Killer Loop para el tiempo libre. Benetton es conocido como una empresa que produce todos sus productos en Italia, pero esta concepción ya no es más una realidad. En los últimos 7 años la empresa ha re-localizado aceleradamente la producción de sus bienes en el Norte de África, en los países de Este de Europa y gran parte en Asia. Y asimismo ha cambiado su calendario e producción; ya que hasta el año 2003 era dividida en dos estaciones y las órdenes se entregaban en un 80% antes de dichas estaciones mientras en restante 20% era distribuido. En cambio hoy en día el número de colecciones aumentó y se redujo considerablemente la cuota de órdenes entregada antes de la estación de venta. Crestanello y Tratta (2008)

Los autores además sostienen que en este nuevo contexto de expansión de la variedad productiva, el aumento de proveedores extranjeros, particularmente de Asia, ha hecho que los problemas logístico del Grupo sean aún más complejos; sumando a que además el aprovisionamiento se concentra en prendas complejas realizadas en series cortas y con tiempo de respuesta en el mercado mucho más breves que años atrás. De hecho, los productores locales que proveen al Grupo hoy en día lo hacen con volúmenes reducidos y han tenido que ampliar su cartera de clientes para subsistir en el mercado.

Para profundizar su análisis Crestanello y Tratta (2008) describen como a lo largo de su historia el Grupo Benetton ha ido cambiando sus estrategias y logrado adaptarse con éxito a los cambios del contexto; para esto dividen la serie de análisis e fases históricas:

La primera de ella comprendida entre los años 1960 y 1970; período en el cual nace la empresa (1965) por iniciativa de cuatro hermanos que producían remeras para proveer a algunos negocios de la zona. Los factores del éxito de sus ventas tuvieron que ver con algunas innovaciones relativas al producto (colores vivaces y juveniles) y a su distribución comercial, al igual que a una eficiente organización de una red de proveedores locales especializados en tejidos para remeras (mayoritariamente ubicados en Treviso), así como en el corte y la confección de prendas estandarizadas (estilo fordista donde se tenía una remera única y al final del proceso se teñía de acuerdo a los colores que exigía el mercado). Todo esto acompañado de una rápida reacción a los cambios en el mundo de la moda y un número reducido de las existencias de depósito. Luego a las remeras sumaron la producción de camisas, pullovers y jeans. Otra de las características de su éxito fue que Benetton fue la primera empresa italiana en aplicar el sistema de *franchising* a los negocios de indumentaria, generando hacia inicios de los años `70 alrededor de 500 puntos de venta y pasando a ser el principal productor de remeras de Europa gracias a sus exportaciones.

La segunda fase histórica está comprendida entre los años 1980 y 1990, donde la empresa protagonizó grandes cambios pasando de una empresa familiar a ser un modelo gerencial con un management capacitado. En 1985 comenzó a cotizar en la Bolsa de Milano y posteriormente en la Bolsa de New York; reafirmando fuertemente además su imagen de marca construyendo una fuerte identidad: "United Colors of Benetton".

El crecimiento del grupo se dio gracias a una estrategia de integración horizontal y vertical, ya que a fines de los `70 la empresa ya se presentaba como una estructura que controlaba todas las fases desde la producción a la venta, a pesar que no tenía la propiedad de todos los eslabones de la cadena. Es aquí donde un nuevo sistema de control puede ser interpretado como una "integración vertical", así como la relación con los proveedores estaba basada en vínculos de fuerte dependencia y un fuerte poder de negociación por parte de la compañía. Fue en los años `90 donde la empresa comenzó a adquirir importantes empresas textiles a través del control de Olimpiadas S.A. Y es así como el control de la cadena de valor comprende todas las actividades: desde la venta en los negocios hasta la producción textil, a la cual se suma la producción de lana. Por su parte, el proceso de integración horizontal se puso en práctica a través de una estrategia de *total look* sumando a su cartera de productos la venta de zapatos, anteojos, perfumes, relojes, indumentaria deportiva y hasta joyas.

Asimismo en este período el Grupo decidió localizar el 20% de su producción en el extranjero, España, Portugal, Francia y Escocia fueron los países destino de sus inversiones motivadas para enfrentar la demanda en estos mercados; pero manteniendo alrededor de 900 unidades proveedores italianos en la cadena. Y fue hacia mediados de los años `90 que el Grupo comenzó a tener una fuerte competencia por parte de Zara, H&M y Mango; donde empezaron a existir problemas ya que los tejidos de Benetton eran relativamente costosos, sumando a la paulatina pérdida de los beneficios que tenía la Lira. Es aquí donde la empresa comienza a deslocalizar fuertemente su producción, inicialmente en países de Este de Europa como Hungría, Rumania y Croacia; tomando la decisión de cerrar aquellos ubicados en España, Francia, Portugal y Escocia.

Crestanello y Tratta (2008) definen la tercera fase histórica como aquella caracterizada por un cambio del calendario de producción y una internacionalización productiva. Al inicio del 2000 la empresa presionada por la fuerte competencia en el mercado cambió su la organización de su proceso productivo, centrándose en países extranjeros.

Los porcentajes de producción nacional aún eran altos en 2003, donde el 62% venía producido en Italia y el 48% en otros países; pero estos valores aumentaron considerablemente. También se modificó la organización logística y productiva, pasando de un sistema basado en unidades de producción a una estructura basada sobre unidades de servicio, como por ejemplo, la programación y control de la calidad. Asimismo se tomó la decisión de des-localizar la producción en Asia generando grandes innovaciones en la cadena, como ser una mayor autonomía en la gestión de las funciones productivas y en la compra de materias primas; pasando de una organización de tipo industrial a una de tipo comercial. (Ya en 2007 el 37% del volumen del Grupo eran compras de productos terminados)

En esta etapa también cambió radicalmente la estructura y el número de las colecciones, pasando a utilizar modelos proyectados durante la estación de venta (flash), haciendo que se modifique el calendario de producción ya que se sumaron las llamadas "prendas continuativas" para sumarse a aquellas clásicas y adaptarse a la veloz dinámica del mercado (ya que pueden ser presentados en los puntos de venta entre solo 7 a 15 días). Si bien esta estrategia genera ciertos problemas logísticos, dificultando su planificación y coordinación de la cadena; son obstáculos que deben ser afrontados para garantizar la subsistencia en el mercado. Es por ello que Benetton a desarrollar puntos de venta propios (cerca del 25%) y a invertir en sistemas informativos que faciliten la gestión.

La organización productiva del Grupo Benetton

Según Crestanello y Tratta (2008) en el año 2007 el Grupo ha producido 145,2 millones de prendas y accesorios obteniendo una facturación de 2.085 millones de Euros producto de las ventas de productos terminados a otras empresas como a las ventas de sus propios negocios. Cerca de la mitad de las ventas perteneces al mercado Italiano, el 36% en otros países de Europa, el 11% en Asia y un porcentaje menor en América. Posee alrededor de 9.000 empleados de los cuales casi 7.700 se ocupan de la indumentaria y vende sus productos en 5.800 negocios mono-marca en 124 países, siendo el 95% de los negocios franquicias y solo 300 son propios (y generan el 21% de la facturación total). Posee una red de agentes representantes coordinados a través de un *team manager* de cada área.

La actividad de producción es gestionada por la Benind S.A que controla, a través de subsidiarias propias, las instalaciones productivas y las plataformas logísticas en Hungría, Croacia, Túnez, India y China. La Figura 8 nos permite observar esta estructura con mayor claridad.

Figura 8: Producción de las plataformas extranjeras de Benetton en millones e Euros

Benetton	Compra productos terminados (1)	Venta materias primas y accesorio (2)	Valor manufactura (3)=(1)-(2)	Actividades principales
Hungría *	183	75	107	Indumentaria y calzados
Rumania *	37	19	18	Indumentaria y algodón
Croacia *	36	14	22	Indumentaria, lana, remeras y teñidos
Istria *	62	31	31	Remeras y lana
Túnez *	139	49	91	Indumentaria algodón, tejidos, lavandería y tintorería
Asia Pacífico **	231	-	-	Indumentaria y accesorios
India ***	2	0,2	-	Indumentaria algodón
TOTAL	692	188		

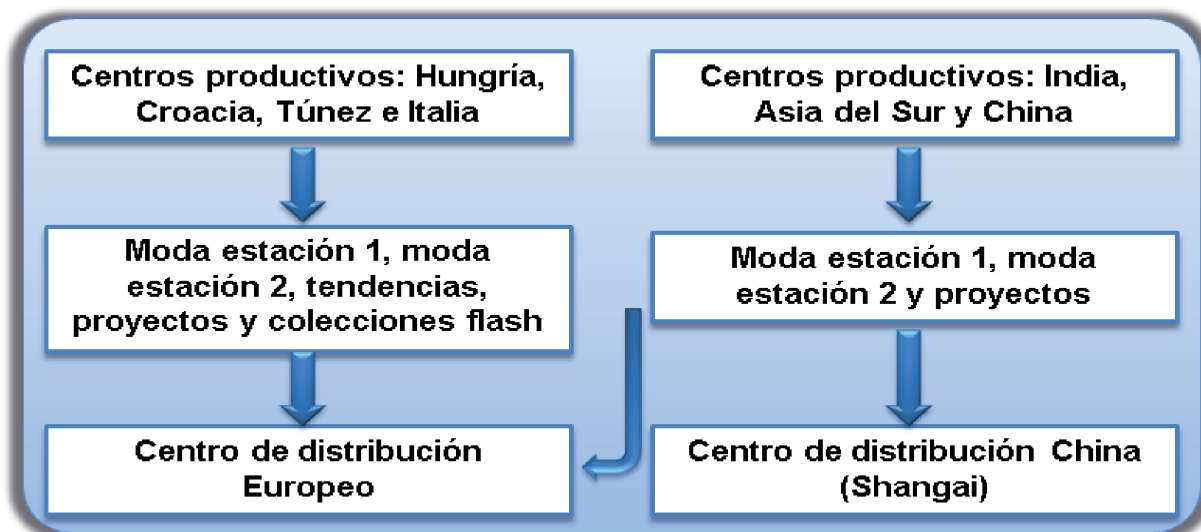
Fuente: elaboración propia con datos de Crestanello y Tratta (2008). "Da impresa radicata nel territorio a rete globale. La ristrutturazione del Gruppo Benetton". Banda d'Italia.

Es llamativa la cifra de importación a Italia de productos terminados a Asia Pacífico (32,4%), principalmente provenientes de China por su bajo costo de mano de obra. Estos productos son comprados por la misma Benind S.A y luego vendidos a Bencom S.R.L la comercial del Grupo, la cual se encarga de la distribución a los puntos de venta. Mientras que en Italia se producían solo el 10,3% de los volúmenes totales. Crestanello y Tratta (2008)

Los autores sostienen que la selección de proveedores de distintos países se debe a los siguientes motivos: costo de la mano de obra, incentivos fiscales, disponibilidad de capital humano calificado, competencia y especializaciones productivas, flexibilidad y tiempos de respuesta. La estrategia no solo tiene que ver con ahorrar en los costos, sino también con abastecer mejor y más rápidamente los mercados de consumo asiáticos que ofrecen grandes oportunidades de crecimiento a futuro. Y es también por ello que la producción en Europa continúa reduciéndose.

La Figura 9 nos muestra cómo se desarrolla la cadena global de valor del Grupo Benetton.

Figura 9: La CGV del Grupo Benetton



Fuente: elaboración propia con datos de Crestanello y Tratta (2008). "Da impresa radicata nel territorio a rete globale. La ristrutturazione del Gruppo Benetton". Banda d'Italia.

En base a su análisis los autores destacan que esta estructura se organiza en dos cadenas productivas; la primera utiliza proveedores europeos y de Túnez y abarca las producciones más complejas y de respuesta veloz; mientras que la segunda utiliza proveedores asiáticos para producciones más estandarizadas con series largas y programadas con anticipación. Siendo la mayor parte de la producción asiática importada en Italia donde tiene sede en depósito automatizado principal, mientras que una cuota menos relevante se vende a los mercados regionales desde el centro de distribución en China.

En Italia se desarrollan actividades de proyectos, de marketing y de logística donde trabajan alrededor de 1.800 dependientes. Recordemos que antes del año 2000 el Grupo Benetton realizaba casi toda la producción en su país de origen con una extensa red de pequeños proveedores concentrados mayoritariamente en el Véneto y particularmente en Treviso; por lo que el proceso de deslocalización es relativamente nuevo, ya que tiene menos de una década y muestra una tendencia de crecimiento sobre todo en los últimos años, ya que de hecho la producción en Italia pasa de un 38% en 2003 a un 10,5% en 2007, así como también ha disminuido la cantidad de sus empleados. . Crestanello y Tratta (2008)

Como bien dijimos, la estrategia de deslocalización de Benetton no solo tiene que ver con la reducción de costos, sino también con el hecho de ganar posiciones en mercados económicamente atractivos y con potencial de crecimiento. De hecho se han invertido considerables sumas para potenciar la red de ventas, adquiriendo negocios y ofreciendo incentivos a *partners* comerciales, introduciendo un nuevo *layout* del punto de venta llamado pentagrama.

Sin dudas el proceso que ha atravesado la compañía es un claro ejemplo de cómo la lectura y conocimiento de las características de los mercados globales permite conocer los riesgos, pero así también las oportunidades que se presentan en estas transformaciones de las reglas de juego. Dependerá de la calidad del management saber capitalizar tales oportunidades y gestionar los riesgos con eficiencia para poder subsistir en el largo plazo, asegurando las tasas de rentabilidad esperadas por los accionistas.

Capítulo II. Los Clústers como un modelo de asociatividad generador de Ventajas Competitivas

Definición de Clústers

Los modelos de asociatividad empresarial se han convertido en una estrategia muy utilizada por muchas empresas en las últimas décadas ya que permiten la obtención de beneficios competitivos que contribuyen a su desarrollo en los mercados y la adaptación a la dinámica del contexto nacional e internacional.

Kantis et al (2005) afirma que la presión competitiva producida por la globalización internacional, las nuevas tecnologías de la información y la incertidumbre de los mercados ha hecho que la competitividad pase de ser un factor estático basado en los precios hacia la generación de ventajas competitivas dinámicas. Hoy en día los países, regiones y empresas ya no se diferencian solo por sus dotaciones de factores, sino también por los elementos que dependen de la gestión de los mismos, y de la naturaleza y el medio en el que se desarrollan.

En este contexto, los autores citados en el párrafo anterior subrayan que para gestionar la complejidad de los actores involucrados y el gran número de interrelaciones que se generan, los conglomerados, clústers o distritos industriales son formas organizativas que tienen la capacidad de coordinar recursos y actores, como también de facilitar los flujos de información y conocimiento; potenciada por la proximidad geográfica que muchas veces facilita la coordinación y las transacciones entre los actores.

Para comprender mejor el concepto de Clúster analizaremos inicialmente que se entiende por una red para luego establecer una definición clara y precisa de este modelo de asociatividad.

Castellanos (2010)¹⁶ sostiene que una *red* de entidades (empresas, formas productivas, ideas, tecnología, etc.) se define como el conjunto de elementos y sus relaciones entre ellos, haciendo hincapié en las interconexiones específicas y directas entre tales elementos. Dichas conexiones se presentan como interacciones entre los agentes, modalidades de tecnología, formas organizativas, contratos, reglas y normas, procesos de toma de decisiones, formas de procesos de producción e información que pueden visualizarse como un espacio de conexiones.

Para facilitar el análisis de la estructura y funcionamiento de cualquier tipología de asociatividad es importante conocer los distintos tipos de relaciones, los miembros u entidades que las conforman, así como también el proceso de jerarquía y de toma de decisiones; aspectos que definirán las características intrínsecas de la red y su relación con el contexto en el que se desarrolla.

En un proceso globalizador caracterizado por grandes cambios tecnológicos y escenarios con mucha competitividad, los clústers se transforman en una herramienta muy útil a la hora de enfrentar los mercados con clientes cada vez más exigentes e informados. A esto se suma la necesidad de un marco normativo nacional y regional que acompañe el desarrollo de estas tipologías de asociatividad entre empresas y faciliten su crecimiento.

El concepto de Clúster ha ganado protagonismo desde que en el año 1990 fue introducido por Michel Porter en su libro "*Competitive Advantage Of Nation*"; quien lo definió como una concentración de empresas e instituciones en un ámbito particular para la competencia. Puede ser concebido como una herramienta de análisis que permite describir actividades productivas y entender las interrelaciones de las empresas entre sí y con el entorno en el que se desarrollan. De hecho, muchos autores sostienen que este concepto es muy similar al de "distrito industrial" introducido por Marshall.¹⁷ ; Pero muchos otros afirman que una mejor categorización separada en clústers regionales, clústers industriales y distintos industriales es más adecuada ya que los conceptos difieren en sus metodologías para afrontar el análisis. En este trabajo los consideraremos como sinónimos para facilitar su estudio; ya que a pesar de que han nacido en contextos diferentes su aproximación conceptual es muy estrecha.

Shcmitz (1997) profundiza la definición de *Clúster* diciendo que son agrupaciones de empresas que operan en un mismo sector o en sectores relacionados y están localizados en un territorio determinado, el cual da condiciones de cercanía favorables al desarrollo de interrelaciones que contribuyen a generar *eficiencia colectiva*.

Los Clústers favorecen la competencia y a su vez la cooperación, ya que la competencia interna entre las empresas hace que aumente la productividad y la cooperación permite la obtención de resultados positivos para los miembros. Porter (1990)

Pietrobelli (2005) afirma que en la última década el éxito de los distritos industriales en algunos países desarrollados –especialmente en Italia- ha motivado la creación de un nuevo enfoque para las pequeñas empresas de los países emergentes. Estos distritos industriales se caracterizan por la especialización

16. Castellanos (2010) "*La asociatividad como fenómeno evolutivo*"

17. Marshal (1890) Concentración territorial de pequeñas y medianas empresas que cooperan y compiten entre ellas en sectores especializados y en localidades específicas.

sectorial y la concentración geográfica de pequeñas y medianas empresas.

En este sentido el mismo autor dice que el conglomerado puede ser considerado como un facilitador del desarrollo de hechos subsiguientes, que incluyen la división del trabajo y la especialización; el surgimiento de una red de proveedores; agentes intermediarios; servicios de soporte; el desarrollo de competencias y la consolidación de las asociaciones empresariales.

Aquí Schmitz (1997) plantea el concepto de “eficiencia colectiva”, definiéndola como la ventaja comparativa proveniente de *economías externas* y *acciones conjuntas locales*. Lo que hace a las economías externas tiene que ver con la creación de mano de obra calificada especializada, la creación de un mercado para insumos especializados y maquinaria y además el fácil acceso al conocimiento de tecnologías y mercados, así como la difusión rápida de la información. Y las acciones conjuntas pueden ser de tres tipos:

1. Acción conjunta enmarcada en vinculaciones *verticales*: que incluye relaciones hacia atrás con los proveedores y hacia adelante con comerciantes y clientes.
2. Acción conjunta enmarcada en vinculaciones *horizontales*: la cual se da entre dos o más productores locales e incluye actividades como la compra conjunta a proveedores o la venta conjunta de los productos hasta el uso de maquinarias de forma compartida e intercambio de información o *know how*.
3. Acción conjunta dentro de vinculaciones *horizontales multilaterales*: la cual se da entre muchos productores locales con cuestiones que hacen a la asociatividad y servicios de soporte.¹⁸

A partir de esto Pietrobelli (2005) dice que la combinación de las economías externas y la cooperación conjunta determinarán la eficiencia colectiva de la concentración empresarial. Por ello el mejoramiento de la competitividad proviene del interior de la localidad, y será el resultado de las interacciones entre las empresas y de éstas últimas con las instituciones. Hay quienes dicen que es más importante concentrarse en las relaciones externas ya que los cambios que generan el proceso de globalización y las tecnologías de la información ejercen una mayor influencia que las conjeturas internas.

Es aquí donde entra en juego el concepto de progreso competitivo, el cual se define como la producción de mejores productos y la elaboración de forma más eficiente; las economías se verán beneficiadas de cualquier especialización internacional, siempre y cuando esté de acuerdo con su perfil de ventaja comparativa, la cual puede ser dinámica ya que puede modificarse con el paso del tiempo. Por ello, para el logro de la competitividad se deben considerar las implicaciones macroeconómicas de las estrategias a nivel empresa, ya que por ejemplo, desde el punto de vista empresarial puede ser conveniente reducir los costos, pero no lo es a nivel país o región. Es por ello que el progreso competitivo se relaciona con la innovación que se utiliza para aumentar el valor agregado de los productos y servicios; entendiendo el concepto de innovación como un conjunto de mejoras evolutivas y marginales de productos o procesos nuevos para la empresa y alineados con las normas internacionales vigentes. Pietrobelli (2005). Esta idea tiene que ver con el concepto de upgrading que describimos cuando hablamos de las CGV en el Capítulo I.

Garnelo (2011) propone una síntesis sobre las teorías que definen el inicio de los clústers, en la cual distingue las siguientes líneas de pensamiento:

1. La teoría de localización geográfica y económica propuesta por Krugman (1995), quien explica que las actividades no se concentran en las áreas de manera aleatoria, sino que cierto factores determinantes como la proximidad a recursos naturales, cercanía al mercado de destino o bien la estabilidad política e institucional motivan las decisiones de localización.
2. La teoría de los encadenamientos hacia atrás y adelante propuesta por Hirschman (1957) quien demuestra cómo y cuándo la producción en un sector es suficiente para hacer atractiva la inversión en otro sector relacionado que éste abastece (encadenamientos hacia atrás) o procesa y comercializa (encadenamientos hacia adelante).
3. La teoría de la interacción y los distritos industriales, vinculada principalmente al modelo italiano de producción; la cual describe las condiciones óptimas para que exista un aprendizaje basado en la interacción, la cual da lugar a “juegos repetitivos” que elevan la confianza y reducen los costos de transacción y governance.
4. La teoría de M. Porter, basada en la diversidad de empresas y la intensidad de sus relaciones, explicadas a través de su “diamante”.
5. Teorías relacionadas con los recursos naturales, como la teoría del crecimiento económico a partir de productos básicos y las inversiones que tales recursos alientan.
6. Teoría común, la cual independientemente los marcos conceptuales desarrollados por cada una de estas teorías, hace hincapié en el mejoramiento de la competitividad de las empresas gracias a los Clústers, estudiando además la cooperación activa y consciente de quienes forman parte con el objetivo de lograr una mayor eficiencia colectiva.

18. Navid (2002)

La teoría de Michael Porter, una visión de la competitividad

Según Porter (1990) la competitividad se define por la productividad con la que un país hace uso de sus recursos humanos, económicos y naturales. Para comprender la noción de competitividad es necesario tener en cuenta ciertos puntos, inicialmente se deben considerar las fuentes de prosperidad de cada país, el nivel de vida del mismo, el cual se determina por la productividad de su economía que se mide por el valor de los bienes y servicios producidos por unidad de recursos humanos, naturales y económicos. Dicha productividad depende tanto del valor de los productos y servicios de un país como también de la eficiencia con la que puedan producirse.

Para Porter (1990) la productividad permite que un país soporte salarios altos, una moneda fuerte y una rentabilidad atractiva de capital y junto a ello un alto nivel de vida. La verdadera competitividad se mide por la productividad del país. Lo más importante es la naturaleza y la productividad de las actividades económicas que se desarrollen en un país determinado, y si las industrias locales logran contribuir a la competitividad, ya que su productividad fija el nivel de los salarios en cada sector y tiene un importante impacto en el costo de vida y el costo de hacer negocios en un país.

Porter (1990) le da importancia a la infraestructura de un país como determinante de la competitividad, escuelas, carreras, mercados financieros e incluso las características de los clientes. La mayor parte del debate existente sobre la competitividad y el desarrollo económico sigue enfocándose en factores macroeconómicos, políticos, jurídicos y sociales que sustenten a una economía creciente. La definición más demostrativa de la competitividad es la participación de los productos de un país en los mercados mundiales, de acuerdo a esta definición según Porter (1990) la competitividad es un juego de suma cero, ya que lo que gana un país lo pierde otro. Esta visión intuitiva de la realidad en cierto modo perjudica el progreso económico nacional, el reto más importante en el desarrollo de la economía es crear las condiciones necesarias para un crecimiento rápido y sostenido de la productividad ya que la competitividad macroeconómica debe ser el tema central en el orden del día de la política económica de la totalidad de los países.

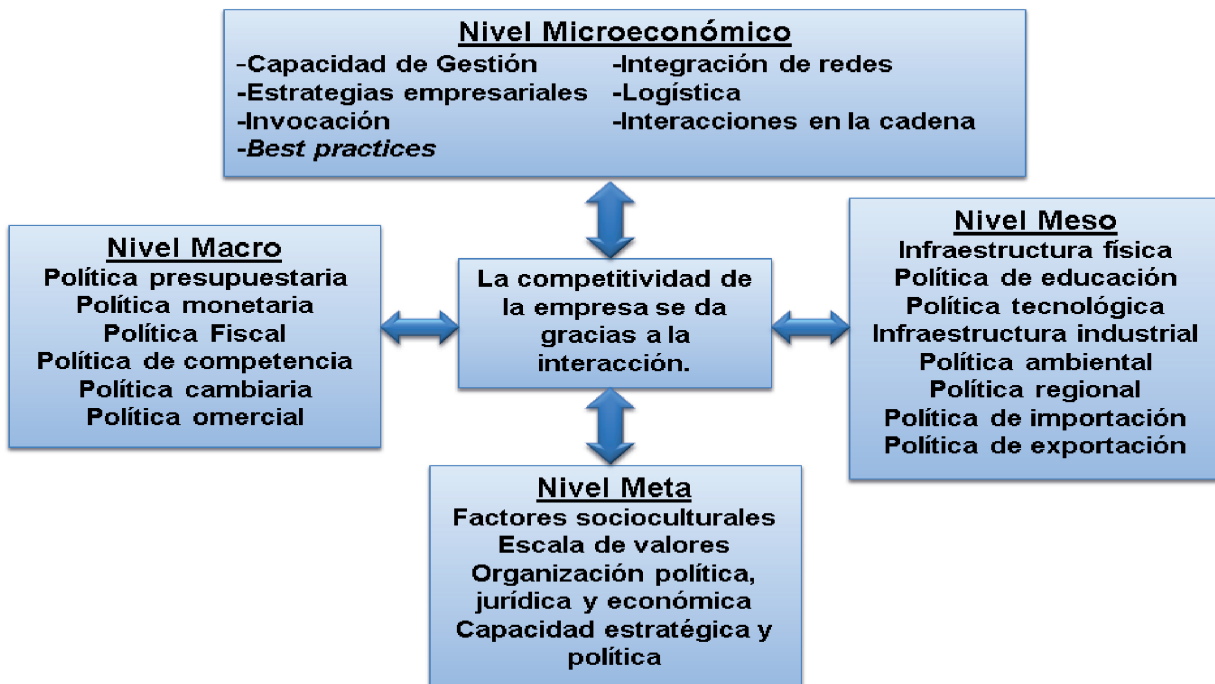
Enfoque sistémico y enfoque del “diamante” de Porter:

En contraposición al concepto del diamante de la ventaja nacional elaborado por Michael Porter, diversos autores desde los `90 desarrollaron el concepto de competitividad sistémica. Dichos autores sostienen que la competitividad tiene que incluir los niveles analíticos, macro, micro, meso y meta que afectan a las empresas en el plano local, regional, nación e internacional; además dicen que la competitividad industrial no surge espontáneamente cuando se modifica el contexto macro ni cuando se recurre exclusivamente al espíritu empresarial en el nivel micro, sino que es producto de la interacción compleja y dinámica entre las empresas, el estado, las instituciones intermedias y la capacidad de organización de una sociedad.

El objetivo de Porter (1990) era desarrollar un modelo que sirva para guiar a empresarios y ejecutivos en la toma de decisiones y en la formulación de políticas dirigidas a promover la competitividad de una nación. El autor define un marco de referencia donde se crean las ventajas competitivas con cuatro atributos: (1) condiciones de los factores, (2) condiciones de la demanda, (3) sectores conexos y de soporte y (4) estrategia, estructura y rivalidad de la empresa. Los cuatro atributos forman el Sistema de los Determinantes de la Ventaja Nacional, bautizado por Porter “El Diamante”, que junto a otras dos variables, las cuales son el gobierno y los hechos causales conforman el Diamante Nacional de Porter.

Ambos enfoques, el sistémico y el Diamante de Porter, poseen ciertas características que los diferencian, por ejemplo el enfoque sistémico prioriza el análisis en el nivel macroeconómico, mientras que el Diamante de Porter se concentra más en el microeconómico, otra diferencia está en la base que impulsa de dichos enfoques, en el sistémico la base son las políticas públicas, mientras que en el diamante son las organizaciones empresariales.

La competitividad en el enfoque sistémico se caracteriza por reconocer que un desarrollo industrial exitoso no se logra solamente a través de una función de producción en el nivel micro, sino también por la existencia de medidas específicas del gobierno y de organizaciones privadas de desarrollo orientadas a fortalecer la competitividad de las empresas. La competitividad sistémica posee cuatro niveles analíticos que son: el nivel meta, el nivel macro, el nivel meso y el nivel micro. La Figura 10 nos permite ver de manera más clara estos factores.

Figura 10: Los factores que determinan la competitividad sistémica

Fuente: elaboración propia con datos de Esser et al (1996)

De acuerdo al gráfico se puede deducir que la ventaja que ofrece la competitividad sistémica para el análisis tiene que ver con el hecho de que es suficientemente abierta como para tener en cuenta las fortalezas y debilidades que determinan las capacidades locales y regionales de desarrollo. Dicha competitividad se considera sistémica por tres razones: (1) las empresas no son competitivas por sí mismas sino que deben tener un entorno que acompañe a los proveedores, o servicios orientados a la producción o una presión competitiva de competidores locales; (2) un entorno que favorece la competitividad se encuentra arraigado en un sistema de normas, valores y reglas que definen los incentivos del comportamiento de las empresas; (3) el Estado tiene un rol fundamental para definir el desarrollo industrial y la estructura productiva de un país. A modo de resumen se puede decir que a medida que aumenta la complejidad de las nuevas formas de organización industrial, la naturaleza sistémica de la competitividad adquiere mayor importancia.

El Diamante de la Ventaja Nacional

Con el modelo del Diamante de Porter busca analizar por qué ciertas empresas ubicadas en determinados países eran capaces de innovar y otras no, y también por qué las empresas de dichas naciones están constantemente realizando mejoras y buscando nuevas fuentes cada vez más complejas de ventajas competitivas. Este modelo está basado en el análisis de las características del entorno nacional. La teoría de la ventaja competitiva nacional tiene en cuenta el análisis de cuatro grupos de variables que influyen en la capacidad de las empresas para establecer y mantener la ventaja competitiva en los mercados internacionales, estas variables son: (1) condiciones de los factores productivos, (2) condiciones de la demanda, (3) sectores afines y auxiliares, y (4) la estrategia, la estructura y la rivalidad en las empresas que sumado a otros dos factores que son el gobierno y la casualidad conforman el "diamante nacional".

En el diamante de la ventaja competitiva nacional, según Porter (1990) cada categoría, interactuando conjuntamente o individualmente con las demás, afecta al resto de los factores esenciales para lograr el éxito competitivo internacional; la información que da forma a las oportunidades que las empresas perciben y las direcciones en que despliegan sus recursos y competencias; los objetivos de los propietarios, directivos, personal de las empresas; y lo más importante, las presiones sobre las empresas para invertir e innovar.

La Figura 11 presenta el modelo de Porter y nos permite tener una concepción clara del esquema.

Figura 11: El diamante de Porter



Fuente: Porter (1990) "*Ventaja competitiva de las naciones*"

1. Las condiciones de los factores:

Los factores de producción como el trabajo, la tierra, los recursos naturales, el capital y la infraestructura según la teoría económica clásica determinan el flujo del comercio, de acuerdo a esto una nación va a exportar las mercaderías que hacen el máximo uso de los factores en los que este mejor dotada. Sin embargo la teoría de la ventaja nacional dice que una nación no hereda sus factores de producción más importantes sino que los crea. Sumado a esto la rapidez y eficacia en su creación y despliegue hacia los sectores es mucho más importante que la existencia de los mismos. Porter (1990) distingue dos tipos de factores: (1) los básicos y (2) los avanzados. Los primeros incluyen factores como los recursos naturales, el clima, la localización y la demografía; mientras que los segundos hacen referencia a los factores más especializados como la infraestructura de comunicaciones, la investigación y las capacidades avanzadas. Para el autor los factores avanzados son fundamentales para lograr la ventaja competitiva, en cambio los factores básicos van a ser relevantes si ofrecen ventajas en etapas iniciales.

Los factores de producción visibles en el diamante son agrupados en cinco categorías: a) recursos humanos: la cantidad, capacidad y costo del personal; b) recursos físicos: abundancia, calidad, accesibilidad y costo de la tierra, el agua, las condiciones climáticas, el tamaño y la localización; c) recursos del conocimiento: conocimiento científico, técnico y de mercado sobre los bienes y servicios de una nación; d) recursos del capital: cantidad y costo del capital disponible para realizar inversiones de la industria; e) infraestructura: calidad y costo de la infraestructura disponible que afecta a la competencia, comprende el sistema de transportes, el sistema de comunicaciones, el sistema de transferencias financieras, los servicios sanitarios, etc.

2. Las condiciones de la demanda

Las ventajas competitivas se logran en los sectores cuya demanda interna informa con anticipación a las empresas las nuevas necesidades que hay que satisfacer, y así se ejerza presión para que las mismas innoven más rápido. En la mayoría de las industrias la demanda esta segmentada, por esto los segmentos más significativos y visibles de la demanda domestica influirán mas en las ventajas competitivas. La mezcla de las características de la demanda local es fundamental como fuente de ventaja competitiva para las empresas de una nación y también el efecto de las condiciones que demanda va a depender de las otras categorías del diamante. Por ejemplo sin una fuerte competitividad local ni el crecimiento rápido de la demanda ni una dimensión considerable de la misma estimularían la inversión de las empresas.

3. Los sectores afines y auxiliares

La presencia de sectores afines, cuyas empresas coordinan o comparten sus actividades de marketing, distribución, servicios o tecnología en la cadena de valor, o de sectores de productos complementarios, trae consigo muchas veces la aparición de nuevos sectores competitivos. Por ejemplo la localización próxima entre proveedores y usuarios permite a ambos tener una comunicación más fluida y constante y así poder innovar permanentemente haciendo que las empresas se beneficien de los procesos de innovación y mejora de los proveedores locales al permitirles la identificación de los nuevos métodos y oportunidades para sus empresas, el beneficio máximo se da cuando los proveedores de las empresas locales llegan a ser proveedores globales formando parte de CGV.

4. La estrategia de la empresa, la estructura y la rivalidad

El contexto donde se crean, gestionan y organizan las empresas así como la naturaleza de la rivalidad a nivel nacional son fundamentales para generar la ventaja competitiva nacional en un sector. Por estrategia competitiva el autor entiende el conjunto de acciones mediante las cuales la empresa obtiene una ventaja competitiva, la formulación de dichas estrategias es el proceso que consiste en evaluar el ambiente de la empresa y sus fuerzas internas. Porter (1990) dice que varias industrias locales lograron el éxito internacional gracias a combinaciones creativas y variadas de estilo de gerencia y estructura empresarial y también reconoce que tanto la rivalidad entre las empresas domesticas como el nivel de exigencias de la demanda interna forman motores decisivos para el despegue de una industria nacional más competitiva. Al estar en presencia de rivales nacionales fuertes las empresas se ven obligadas a innovar y mejorar, esta rivalidad interna ejerce presión en las empresas para que reduzcan costos, inviertan, innoven en productos y procesos y mejoren la calidad y los servicios. La concentración geográfica aumenta el nivel de rivalidad interna ya que cuanto más localizada es dicha rivalidad será más intensa y beneficiosa para las empresas que se verán forzadas a innovar.

5. El papel del Estado

El Estado desempeña un papel parcial e indirecto, como estimulador de todas las categorías del diamante del diamante. Su rol tiene que ser el de actuar como facilitador y catalizador, motivando a las empresas a incrementar sus niveles de competitividad. La misión del gobierno debería ser apoyar la creación de factores especializados, responsabilizándose por la educación e infraestructura básica nacional, la investigación y la sanidad como áreas de interés nacional, también debe imponer normas sobre los productos, la seguridad y los temas ambientales. Esto generara que las empresas mejoren la calidad, la tecnología y la satisfacción de demandas sociales y exigencias de los consumidores.

6. El rol de la casualidad

Los cambios significativos en los mercados financieros internacionales, las guerras, el terrorismo, las decisiones políticas de gobiernos extranjeros, los incrementos inesperados en el precio de algunos bienes como por ejemplo el petróleo, forman parte de los acontecimientos que están fuera del dominio de las empresas o el gobierno. Este conjunto de eventos crea una discontinuidad y permite también alteraciones en las posiciones competitivas, pudiendo anular las ventanas de competidores establecidos y crear nuevas oportunidades para los demás competidores, es decir que la casualidad ofrece oportunidades que no son planificadas pero que pueden dar lugar a una situación favorable y así alcanzar una ventaja competitiva. También hay que remarcar que dichos eventos alteran las condiciones del diamante, la casualidad tiene impacto asimétrico en distintas naciones, los cambios y las discontinuidades crean ventajas solo en las naciones que están capacitadas para adelantarse a sus efectos.

7. El diamante como sistema

El alcance es un determinante y la competitividad interna del diamante va a depender del estado de cada una de las categorías. Los compradores más exigentes no van a generar productos más sofisticados con sus demandas, salvo que la calidad de los recursos humanos permita a las empresas satisfacer sus necesidades. Las desventajas de algunos factores de producción no van a motivar la innovación a menos que la rivalidad sea fuerte. El diamante es un sistema que se refuerza mutuamente, por ese motivo los factores como la concentración geográfica elevan la interacción de los cuatro vértices. Como las naciones normalmente no disponen de un solo sector competitivo, el diamante promueve la existencia de varios sectores, además estos sectores competitivos generalmente no están dispersos geográficamente sino que se encuentran concentrados en distintas áreas y relacionados entre sí. Porter (1990)

Factores que determinan la existencia de los Clústers

Para complementar la teoría de los Clústers definiremos cuales son los factores que motivan su existencia los cuales derivan principalmente de las ventajas productos de la cooperación entre las empresas y los organismos relacionados.

Las economías de aglomeración tradicionalmente han ofrecido una orientación a estas cuestiones. Arancegui (2006) hace mención a los aportes de Marshall y Krugman en cuanto a las economías de localización y la generación de ventajas externas planteadas por Schmitz (1999) de las cuales ya hemos hablado. Siendo estos factores que afectan positivamente al desarrollo de Clústers y muchas veces juegan por el lado de la oferta y la demanda.

Por el lado de la oferta, el autor enumera las economías positivas de la localización, destacando:

- La concentración espacial de ciertas actividades que dan lugar al desarrollo de mano de obra, proveedores, infraestructuras e instituciones especializadas que son accesibles para las empresas que se ubican en un determinado espacio.
- La concentración espacial de actividades también favorece la innovación y el aprendizaje, donde empresas situadas en la misma actividad los resultados de cada una de ellas favorecen un proceso de selección e imitación de las *best practices*, y el caso de empresas en distintas fases de la cadena de valor, porque la proximidad entre proveedores y compradores favorece la capacidad de aprendizaje e innovación.
- La principal ventaja desde el lado de la oferta es que aumenta la competencia en los mercados de *inputs* haciendo que suban los precios de los insumos y la mano de obra.

En las economías de localización que juegan por el lado de la demanda, Swan (1998) hace referencia a la existencia de una demanda local fuerte donde las empresas que pertenecen al Clúster pueden acceder más fácilmente a los mercados locales. Mientras que la principal desventaja tiene que ver con el hecho el aumento de la concentración y competencia en los mercados de *outputs* reduce los precios. Aunque hay quienes afirman que esta competencia interna también genera un aumento de la productividad.

Arancegui (2006) asimismo afirma que la importancia que poseen los factores varía mucho en relación al tipo de actividad predominante en el Clúster, de la fase del ciclo de vida y del país o región en el cual se ubica. Mientras que la relevancia de cada uno de estos factores determinantes de la existencia de clúster puede variar, Krugman (1992) sostiene que el principal impulsor se relaciona con el desarrollo de la mano de obra, los proveedores, las infraestructuras y las instituciones especializadas que operan en ese espacio. En cambio, para Porter (1998) son las ventajas a la innovación y el aumento de la productividad los factores más determinantes, ya que la reducción de los costos por la proximidad de los mercados se ha visto atenuada por la globalización de los mercados internacionales y las tecnologías.

Otro factor determinante es el concepto que ya hemos mencionado de eficiencia colectiva introducido por Shmitz (1995), que tiene que ver con las ventajas derivadas de la acción conjunta que el clúster desarrolla y de las economías externas del lado de la oferta y la demanda, y actúa como un fuerte generador de ventajas competitivas. De esta manera su existencia facilita la realización de acuerdos de cooperación que contribuyen a explotar complementariedades (reduciendo los costos de transacción) y economías de escala y alcance, como también aumentar las flexibilidad y velocidad de reacción ante los cambios del contexto.

Otro aspecto que actúa como facilitador es la pertenencia al mismo ámbito espacial en el que existe una cierta homogeneidad de idioma, institucional y cultural; y donde los intercambios se convierten en habituales y con una repetitividad sostenida. Aspectos que a su vez generan un cierto clima de confianza y entendimientos entre las partes, ayudando a evitar comportamientos indebidos e impulsando el hecho de compartir conocimientos tácticos. Arancegui (2006)

En este sentido el autor hace una valiosa aclaración; ya que sostiene que ciertas actividades dependerán de la naturaleza e idiosincrasia propia de cada empresa, por lo que seguirán desarrollándose internamente. Pero otros aspectos serán coordinados de manera conjunta, principalmente a causa de los beneficios de mercado que esto implica; como la reducción de costos y la penetración de nuevos mercados. Aquí el Clúster actúa como una institución intermedia entre la empresa y el mercado, contribuyendo al desarrollo de ambas partes.

La elección de los argumentos principales no es arbitraria ya que los clústers pueden formar parte de una CGV. Como bien hemos dicho en el contexto actual donde la competitividad se caracteriza por la fragmentación y la capacidad de los destinos eslabones de la cadena de valor para ser abastecidos de insumos y servicios de manera remota, la localización de muchas actividades tiene gran importancia. Muchas de las empresas "intermedias" como también las "finales" dentro de una CGV pueden formar parte de Clústers obteniendo así las ventajas que ya hemos descrito, principalmente en aquellos casos en los cuales los clústers tienen una proyección internacional. Garnelo (2011)

El Ciclo de vida del Clúster

Evidentemente los factores facilitadores del proceso de generación de los clústers dependerán en gran medida de la etapa del ciclo de vida en que éste último se encuentre, ya que las características intrínsecas y la dinámica harán que las necesidades y motivaciones de la asociatividad cambien a lo largo del tiempo.

El ciclo de vida de los Clústers se divide en cuatro fases, que son:

1. **Nacimiento:** etapa en la cual las empresas comienzan a establecer relaciones producto de determinadas circunstancias locales preexistentes. Aquí un factor determinante es la localización de los sectores competitivos donde Porter (1998) sostiene que son las fuerzas del diamante las que constituyen el ámbito de la competitividad; donde muchos elementos aleatorios pueden ser importantes para el nacimiento de un Clúster.
2. **Crecimiento:** Swan (1998) sostiene que en esta etapa ya se puede identificar una masa crítica en la cual los participantes del Clúster comienzan a incrementarse rápidamente. Mientras que Porter (1998) afirma que una vez que el proceso se pone en marcha se da un proceso de reacción en cadena el cual depende fuertemente de la eficiencia de los flujos de interacción entre los miembros. Se dice, según estudios, que un clúster necesita al menos diez años para alcanzar una ventaja competitiva consolidada. Asimismo el clúster crece no solo por la entrada de nuevas empresas, sino también a causa del crecimiento que desarrollan las empresas que ya forman parte (las cuales crecen más rápido que si operasen de manera aislada) Swan (1998) distingue dos grupos: los *atravesados de entrantes* y los *promotores del crecimiento*. Los primeros tienen que ver con los factores que atraen nuevos participantes al clúster, y los segundos con los factores que promueven el crecimiento de las empresas ya instaladas.
3. **Estancamiento y declive:** Porter (1998) sostiene que la prosperidad de un clúster puede prolongarse por décadas, pero en un cierto punto las entradas alcanzan un punto máximo y un tamaño donde el Clúster se satura y las entradas nuevas se detienen. Esto se puede dar por declive de la industria o bien por la relocalización de actividades en otros países. De hecho, este declive se debe a factores externos (como cambios tecnológicos) e internos (como nuevas normativas comerciales a nivel local).

Es cuando las desventajas comienzan a superar las ventajas de formar parte de un clúster lo que hace que muchas empresas decidan abandonar los vínculos y hasta abandonar la industria.

Arancegui (2006) afirma además que la especialización (*lock-in*) del clúster pasa a ejercer un efecto contrario al que tenía en las fases anteriores, y que son los clústers maduros y diversificados los que tienen una mayor capacidad de recuperación ya que son influidos por la situación de distintas industrias.

Swan (1998) sostiene que la declinación no necesariamente hace que el clúster se desintegre, ya que puede darse que se recuperen con un nuevo conjunto de industrias.

Caso de estudio: El Clúster de la industria del salmón en Chile

En esta sección expondremos el caso del Clúster de los salmones en Chile, basándonos en el documento realizado para la CEPAL por Cecilia Montero en el año 2004. De esta manera podremos comprender mejor los conceptos hasta aquí desarrollados en materia de clústers y analizar un caso de éxito en la generación de ventajas competitivas de largo plazo.

Montero (2004) en su trabajo sostiene que el salmón, un pez originario de los mares del norte, llegó a Chile para quedarse. Los efectos de su explotación a escala industrial se han hecho sentir en la estructura productiva, el mercado de trabajo y el capital humano de la zona. El desarrollo de la industria salmonera en Chile es un fenómeno digno de estudiar no solo por la importancia económica que reviste dicha actividad sino también por la rapidez del ciclo de aprendizaje de un proceso de producción masivo que hasta el momento no existía en el país, por la forma en que se integra a la globalización y porque se desarrolla desde sus inicios como un sistema productivo integrado al territorio.

Como sostiene la autora, los orígenes de la salmonicultura en Chile se remontan a fines del siglo XIX, con los primeros desoves y poblamientos de truchas en aguas interiores de ríos y lagos del Sur del país, al principio su finalidad no era la explotación industrial, sino que se pretendía fomentar la pesca deportiva. Las actividades industriales pioneras datan de mediados de los años setenta y fueron de carácter experimental, tal es el caso de la empresa americana Unión Carbide, a través de su filial Domsea Farms Chile en 1974 quienes iniciaron la producción a partir de ovas importadas. Este primer intento realizado en Curaco de Vélez en la Isla de Chiloé, fue en sistema *ranching* o de cultivo abierto, pero la inestabilidad en los retornos sumado a algunos problemas climáticos, dificultaron mayores inversiones en el sistema de producción. Otro caso similar en la misma época fue el emprendido por profesionales, con el apoyo de la CORFO, quienes deciden iniciar el cultivo comercial de la trucha y fundan la empresa Lago Llanquihue

Ltda, que 4 años después, realizó las primeras exportaciones de trucha a Francia. Otras iniciativas fueron las realizadas en el Lago Llanquihue por variadas instituciones públicas y empresas privadas.

Para Morales (2004) lo importante de estas iniciativas lideradas por biólogos, veterinarios, ingenieros pesqueros y otros profesionales, estuvo en que permitieron adquirir una rica experiencia y conocimiento en instalaciones piscícolas, en manejo de especies foráneas, en producción de ovas y alevinaje. Pero es sólo a mediados de los años ochenta que Chile se incorpora al selecto grupo de países exportadores de salmón.

La aparición del cultivo industrial del salmón en Chile no es un caso aislado, sino que se suma a la dinámica mundial de incremento de la producción acuícola que constituye el sector productor de alimentos de mayor crecimiento en el mundo. La expansión de la acuicultura se explica por los cambios en las preferencias del consumidor hacia carnes blancas y también por el menor precio que han alcanzado los productos acuícolas.

La experiencia descrita por la autora forma parte de un proceso de reconversión exportadora de largo plazo. A fines de la década de 1970 Chile pasó de una economía mixta mono-exportadora orientada a un reducido mercado interno a una economía abierta basada en la explotación de recursos naturales, al tradicional producto de exportación, el cobre, se le sumaron nuevos productos entre ellos la harina de pescado, fruta y la celulosa. Esto trajo cambios en el sector agrícola, hubo que realizar mejoras en los puertos y las redes camineras para sacar dichos productos a los mercados foráneos. La introducción del salmón de cultivo se sumó mas tarde a estos cambios. Los habitantes de la región abandonaron parcialmente las tareas agrícolas y comenzaron a ir a las empresas salmoneras en busca de empleo, durante los primeros años este empleo era estacional y los salarios no eran muy buenos pero llevaron a los productores liquidez monetaria. Se creó de esta manera un mercado de trabajo que atrajo mano de obra residente, pero cuando la expansión de esta industria comenzó a tener dificultades, hubo que ir a buscar trabajadores a localidades cada vez más alejadas.

Según la autora el impulso inicial de esta industria proviene del apoyo que los organismos estatales dieron al cultivo del salmón pero en ningún caso hubo una política de Estado explícita y formal que favoreciera el modelo, como fue el caso por ejemplo de Noruega, país que decidió invertir recursos públicos en forma masiva y sostenida como parte de una política de creación de empleos en época de recesión. La trayectoria del cultivo del salmón en Chile es resultado de una dinámica de cooperación en la que hubo tanto esfuerzos públicos como privados, incluyendo iniciativas de empresarios nacionales y extranjeros.

La demanda crece constantemente, la producción nacional se ha multiplicado por 200 entre 1987 y 2001, posicionando así a Chile como el segundo productor mundial después de Noruega, con una participación que en los últimos años ha variado entre un 27% y un 34% de la oferta mundial. Las exportaciones de salmón chileno han experimentado un crecimiento fuerte en el mismo período con 8 millones de dólares en 1987 y 973 millones de dólares en 2002. La evolución reciente refleja un incremento en los precios, el mes de marzo del 2003 el precio del salmón alcanzó un promedio de 3,84 dólares por kilo, lo que representa más del doble del precio del año anterior. El valor de las exportaciones se recuperó en un 34% respecto del año anterior a pesar de que el volumen exportado disminuyó en 29%. Este repunte muestra un mejor manejo de las estrategias de comercialización de los productores nacionales. Morales (2004)

La mayor parte de la producción chilena de salmón y trucha está concentrada en la Región de los Lagos, desde esta zona sale, según ciertas estimaciones el 25% de la producción mundial de salmón y trucha de cultivo (Infante, 2002). La ciudad principal de la zona es Puerto Montt y cuenta en la actualidad con 180.000 habitantes aproximadamente.

Montero (2004) sostiene que esta industria ha dado un nuevo ritmo a la economía local que se basa tradicionalmente en la pesca artesanal y semi-industrial, el cultivo y extracción de moluscos, la agricultura de papa y el turismo por temporada. La industria del salmón en la región comprende la suma de cerca de 24.800 empleos directos y aproximadamente unos 12.000 más teniendo en cuenta las industrias proveedoras de la cadena, esto podría ser el motivo de la reducción de pobreza de la región, la cual paso de 40.1% el año 1990 a 24.1% el año 2000 y la pobreza extrema paso de un 13.4% a un 6.8 en el mismo periodo.

El impacto económico también se ve reflejado en materia de infraestructura, la ruta principal que conecta con el norte del país fue transformada en autopista de doble vía, se pretende también construir un puente en el canal de Chacao que unirá el continente a la isla de Chiloé, también se asfalto el camino a Pargua y se modernizó el aeropuerto de Tepual. Otra muestra del crecimiento económico que atraviesa la región son las cadenas de grandes supermercados, los shopping center, empresas aseguradoras, bancos, consultoras, servicios de ingeniería, centros de investigación científica y universidades que ofrecen carreras especializadas en la principal fuente de recursos de la zona.

La actividad acuícola trajo consigo un importante aumento en la educación de sus trabajadores y de la región, algunas empresas han hecho actividades dirigidas a completar las distintas etapas de escolaridad

de sus empleados, otras han realizado iniciativas de formación de establecimientos educativos en sus zonas de operación como son los casos de Salmones Multiexport que ha apoyado a 180 trabajadores de los cuales 120 lograron terminar la enseñanza media y 60 la básica mediante su plan de recuperación escolar; y Robinson Crusoe y Cía. Ltda. que incentivó a 28 empleados a obtener sus títulos de enseñanza básica y media.

Haciendo referencia a la formación de establecimientos escolares, la autora destaca a Salmones Pacific Star que construyó en el pueblo de Quellon una escuela para los niños de la zona, también Pesca Chile, Friosur y Salmones Antártica levantaron en Aysén la escuela Santa Teresa de Aysén. También vale remarcar el significativo número de profesionales jóvenes (ingenieros pesqueros e industriales, arquitectos, veterinarios, bioquímicos y técnicos pesqueros, entre otros) provenientes de la zona central del país que se trasladan a la zona en busca de oportunidades laborales en las empresas salmoneras o proveedoras de la mismas.

Montero (2004) además se refiere a las ventajas competitivas, la autora dice que si la transición al desarrollo endógeno sostenido pasa por construir ventajas competitivas, hay que identificar los factores que hacen posible esa transición. En el caso de la industria chilena del salmón su rápida y exitosa expansión puede atribuirse a una combinación entre ventajas comparativas naturales y capacidades competitivas adquiridas. Entre el conjunto de factores que dieron una ventaja comparativa a la industria y a la formación de un *Clúster* en esta región. La importancia de los recursos naturales es fundamental, ya que Chile dispone de los mares adecuados para los cultivos marinos, las condiciones hidrográficas son óptimas para el cultivo del salmón, la profundidad de las bahías es la necesaria, la velocidad de renovación es suficiente y la temperatura es la adecuada; el medio ambiente: es importante la lejanía de los centros poblados, el agua libre de contaminación y disponibilidad de luz natural; los insumos: importancia de la cercanía a los centros de abastecimiento de insumos alimentarios y energéticos para el cultivo; mano de obra: hay disponibilidad de profesionales universitarios dispuestos a participar en proyectos de alto riesgo, y es necesaria una reserva de mano de obra no calificada pero familiarizada con la actividad pesquera de la región, para faenas de cultivo y procesamiento.

A la estructura de recursos hay que agregar las capacidades adquiridas entre las variables que influenciaron la formación del conglomerado productivo y más tarde en el éxito económico del *Clúster*; por ejemplo la regulación de apoyos públicos, la iniciativa empresarial, la asociatividad, el aprendizaje tecnológico, el desarrollo de oferta local de insumos y servicios claves a estándares competitivos, y por último el capital humano. Este conjunto de factores fue muy importante para que la oferta chilena se posicionara en los mercados internacionales con claras ventajas de costos de producción respecto de otros países exportadores de salmón cultivado como Noruega y Escocia. Montero (2004)

En cuanto a la capacidad de organización colectiva de productores la autora analiza las relaciones inter-empresariales y las formas de asociatividad y dice que el estímulo principal para que los agentes y empresarios se organicen proviene de los mercados de destino, el primer desafío fue posicionar una oferta de un país exótico en un mercado muy discriminante en sus inicios, esto llevó a que en 1986 los productores formen la Asociación de la Industria del Salmón, órgano que ha cumplido un rol determinante en el perfeccionamiento de la normativa regulatoria de los intereses de la asociación. Además de representar a sus integrantes, esta asociación cumple una función central como proveedora de información comercial y facilita la conexión entre los empresarios y las autoridades para proponer y generar cambios que favorezcan la gestión de las empresas. La asociación cambió su rol en los últimos años ya que paso de ser una organización dedicada a estandarizar la calidad y promover el salmón chileno en el exterior a ser una entidad más proactiva, tanto en el interior como el exterior. Montero (2004)

La autora afirma que la existencia de instituciones de apoyo fue fundamental para el crecimiento masivo de la industria y contribuyó a la organización del mercado: concesiones, manejo sanitario y comercialización. El rol de las instituciones públicas fue cambiando según las necesidades de la industria, en los últimos años lo que se espera de la autoridad pública es que defienda la producción nacional en el mercado global. Se pueden distinguir tres tipos de articulación institucional público-privada en el *Clúster* salmonero de la región, estas son: (1) la articulación con instituciones reguladoras, (2) la articulación con instituciones de promoción y desarrollo tecnológico y (3) la articulación con instituciones de formación y capacitación de recursos humanos. La función reguladora tiene un rol clave en la expansión productiva de la salmonicultura, las instituciones reguladoras más importantes para el *Clúster* son: son, DIRECTEMAR, SERNAPESCA, la Comisión Nacional del Medio Ambiente (CONAMA) y la Comisión de Borde Costero dependiente del Gobierno Regional de la Región de Los Lagos.

Otras intervenciones públicas que tuvieron efectos positivos en la industria fueron: la introducción de restricciones a la importación de ovas del año 2000, que tuvo efectos inmediatos en aumentar el rendimiento y disminuir las enfermedades, la entrada en vigencia, en el año 2002, de los Reglamentos Sanitario y

Ambiental para la Acuicultura que introducen por una parte medidas de protección, control y erradicación de enfermedades de alto riesgo para las especies hidrobiológicas y por otra parte, los controles obligatorios para mantener la calidad ambiental de las aguas y el acuerdo de producción limpia que contempla un conjunto de 40 acciones concretas para plantas de procesamiento de salmónes, centros de cultivo, reciclaje y manejo de residuos, con plazo de dos años para establecerlas. Montero (2004)

En comparación con otras industrias, el surgimiento del *Clúster* salmonero y su evolución muestran permanentes signos de presencia de instituciones de promoción, fomento y desarrollo tecnológico de la actividad.

Por otra parte, en cuanto a las instituciones de capacitación y formación de recursos humanos, la autora dice que si bien la mano de obra local ya estaba familiarizada con las actividades de pesca, el aumento de la escala de producción aumento la migración de trabajadores de otras regiones y la creciente división de trabajo en el interior los establecimientos facilita la permanente especialización técnica y profesional. Las empresas del *Clúster* utilizan normalmente una franquicia tributaria existente en Chile para contratar los servicios de capacitación y por su parte algunas universidades viene conformando hace algunos años una oferta de formación de profesionales especializados, ya sean bioquímicos, administradores, etc.

Es muy difícil presentar un número exacto de empresas que conforman el *Clúster* ya que es un sector de evolución constante, es decir que si se hace una lista de empresas que lo integran probablemente al año siguiente varias de ellas hayan desaparecido o se hayan fusionado en empresas más grandes. A continuación la autora presenta una estimación gruesa de la estructura industrial y su sistema de proveedores apoyada en la base de información disponible en el año 2001:

- Hatchery: producción de ovas y smolts. Inicialmente Chile importaba la totalidad de ovas de salmón necesarias en la industria, en la actualidad existen en la región aproximadamente 29 empresas proveedoras de ovas, 22 de alevines 22 de smolts, la mayoría de las mismas son independientes de las empresas de cultivos.
- Cultivo: producción de salmón y trucha Las empresas que se dedican al cultivo del salmón y la trucha no son más de 40, ya que a causa de fusiones la mayoría de las empresas de mayor tamaño han integrado a las más pequeñas, este proceso de concentración es una tendencia mundial ya que se puede apreciar una reducción del número de empresas y un aumento del tamaño medio.
- Plantas procesadoras: en la actualidad existen 34 plantas en la región, por lo general estas se dedican exclusivamente al procesamiento de salmónes.
- Empresas proveedoras de alimentos: esta industria también ha pasado por un proceso de concentración, en la actualidad quedan cinco o seis proveedores producto de fusiones varias o quiebras. De los proveedores actuales algunos de los más importantes son: las cuatro transnacionales extranjeras (Nutreco de Holanda, Ewos de Finlandia, Biomar de Dinamarca, y Alitec del grupo Povimi de Holanda), y una empresa chilena (Salmofood).
- Otros proveedores: el *boom* de la salmonicultura ha atraído a la región a distintas empresas de insumos, bienes de capital y servicios a radicarse o localizar filiales en la zona como proveedores directos de la industria. No solo ha crecido el número de proveedores sino también ha aumentado su especialización.

En cuanto a las empresas líderes del *Clúster* la autora distingue en primera medida las empresas familiares de las fundadas por grupos con presencia en otros sectores de la economía (industria manufacturera, construcción, comercio), que luego se expandieron y fusionaron modificando la composición original. Por otra parte en la actualidad se pueden distinguir tres tipos de empresas productoras; (1) un reducido grupo de empresas de propiedad de grandes consorcios transnacionales, o grupos nacionales que cuentan con staff de apoyo en investigación, tecnología y comercialización desde sus casas matrices, como por ejemplo Marine Harvest, Mainstream y Fjord Seafood y dentro del grupo de las nacionales Aqua Chile, Multiexport y Camanchaca; (2) empresas de capitales nacionales que alcanzan niveles de producción grandes pero pertenecen a consorcios multisectoriales lo que les otorga un respaldo financiero importante para abordar inversiones de expansión, como por ejemplo Aguas Claras, Cultivos Marinos Chiloé, Los Fiordos e Invertec; y (3) las empresas medianas y pequeñas a estándares internacionales, suelen ser de origen familiar o de capitales regionales y nacionales, este es el caso de Salmopesnac, Trusal S.A, Pacific Star y Ventisqueros. Montero (2004)

La autora en su trabajo además dice que los principales productores mundiales de salmón de cultivo son Noruega, luego Chile y en tercer lugar Escocia. La producción mundial masiva sobrepaso el millón de toneladas a fines de los años noventa, desplazando al salmón silvestre. En la actualidad los mercados principales de consumo de salmón son Japón, con un consumo anual cercano a las 800 mil toneladas, sigue Europa donde se consume 350 mil toneladas aproximadamente y por ultimo Estados Unidos, cuyo consumo alcanza las 260 mil toneladas anuales. Los precios de comercialización dependen del tipo de

procesamiento del salmón y su variedad, el salmón del Atlántico suele venderse como producto ahumado y fresco refrigerado mientras que el salmón plateado en cambio, se comercializa con mejor precio en conservas o seco-salado.

La autora remarca que la salmonicultura chilena tiene excelentes perspectivas de expansión e inversión en biotecnología, diversificación de productos y orientación de la industria más directamente al consumidor, estos esfuerzos de comercialización tienen que ser adecuados para cada mercado, ya que si bien el salmón en los últimos años se ha transformado en un producto tipo *commodity* cada mercado tiene sus características específicas que se relacionan tanto con el tipo de consumidor como con sus estructuras de comercialización. Por este motivo las estrategias de comercialización han ido cambiando a medida que fueron evolucionando los mercados de destino.

A modo de conclusión la autora dice que de acuerdo a los antecedentes presentados claramente estamos frente a un *Clúster*, cuyo mérito principal es haber introducido una especie foránea a la Región, lograr una producción industrial en gran escala y llegar a constituirse como el segundo productor mundial; mientras que su debilidad se encuentra en las externalidades que genera para el entorno social y medio ambiental, ámbitos en los cuales la industria se encuentra trabajando y que está abriendo nuevos canales de colaboración público-privada.

Morales (2004) argumenta que de acuerdo al caso desarrollado es posible desarrollar sistemas productivos nuevos en torno a recursos naturales que generen encadenamientos virtuosos hacia atrás y hacia delante sin necesariamente tratarse de una tradición productiva en el rubro, esto exige mayores esfuerzos en la etapa inicial en materia de cooperación público y privada, pero luego de una fase de aprendizaje y de creación de externalidades positivas se logra una estructura que puede continuar por su propia senda evolutiva.

Este caso particular de *Clúster* se diferencia de otros basados en la explotación de recursos naturales ya que cuenta con ventajas de localización que solo pueden ser comparables con las que presenta Noruega a escala mundial, y una demanda segmentada con estructura pirámide, que va desarrollando nichos con mayores márgenes de utilidad de productos con elaboraciones determinadas como son el filete sin espinas, los productos ahumados y semi-preparados. Esto hace que las empresas productoras que conforman el *Clúster* incorporen mayor valor agregado al producto y establezcan diferencias relevantes con los otros *Clústers* productivos del país como por ejemplo el minero en el Norte Grande, el maderero en la zona centro sur y el pesquero industrial de las I y VIII Regiones, en los que las rentas de productos primarios siguen siendo demasiado elevadas como para desincentivar una proporción mayor de productos con alto valor agregado.

En el caso del *Clúster* del Salmon en la Región X se aplica parte de la tesis de Porter (1998) quien indica que la globalización empuja a este tipo de *Clúster* a reforzar sus ventajas competitivas a través de la constante innovación. La clave se encuentra en optimizar las escalas y las tecnologías de proceso mientras se acelera el ciclo de vida del producto, también es importante el desarrollo de nuevos productos en un mercado que se expande a medida que se van diferenciando los segmentos de demanda. Si bien las tecnologías necesarias son de origen extranjero existe un proceso de innovación local que las adecua a las necesidades específicas. La industria del salmón es una prueba fehaciente de que Chile posee los recursos humanos capaces de manejar sistemas de innovación eficientes y dinámicos.

La autora remarca también que el producto en torno al cual se organizó el *Clúster* impuso condiciones de organización industrial particulares, el territorio es un factor productivo que puede definirse como recurso único y no reproducible (agua de mar), esto puede verse como una ventaja pero también es limitante ya que obliga a organizar la producción en algunas localidades y no en otras, lo que coloca a la iniciativa empresarial en dependencia respecto a la disponibilidad de ese recurso (concesiones). Por otra parte el salmón solía ser una especie exótica desconocida en la Región, la producción industrial presentaba ciertas exigencias tecnológicas que deben ser gestionadas. En tercer lugar, la producción en gran escala de un producto animal destinado a mercados extranjeros también impuso algunas condiciones de organización industrial desconocidas hasta el momento en la región.

Montero (2004) dice además que los factores anteriormente detallados dieron cierta organización al *Clúster* que se ha caracterizado con un enfoque sistémico por la interdependencia interna que se genera y por su expresión en el territorio. El caso presentado también muestra lo que se ha llamado un proceso de aprendizaje evolutivo basado en la articulación entre un territorio y el mercado global. La competitividad alcanzada por el *Clúster* abre nuevas oportunidades pero el contexto global impone condiciones de eficiencia colectiva mucho más exigentes. En el futuro la industria del salmón se verá obligada a resolver nuevos desafíos como la innovación de productos, la apertura de nuevos mercados, el aumento en las exportaciones de mayor valor agregado, el manejo ambiental y la I&D, para alcanzar el objetivo de mantener las tasas de crecimiento actuales. Indudablemente la autora puede asegurar que, de no mediar un

desastre ecológico mayor en la zona sur de Chile, esta región seguirá siendo uno de los dos oferentes dominantes a escala mundial junto con Noruega. Las empresas deben asumir razonablemente la responsabilidad social que les compete y la industria en su conjunto deberá demostrar su capacidad de manejar y resolver el impacto que está causando en el medio ambiente natural y en el entorno social.

Sea cual sea el futuro del *Clúster* salmonero, Montero (2004) puede afirmar que el caso de la industria del salmón en Chile puede servir de ejemplo para nuevas iniciativas de desarrollo en torno a recursos naturales, mientras tanto Chile puede mirar con confianza su frontera de expansión natural sobre el Pacífico.

El rol de las políticas, una propuesta para el desarrollo económico

En esta sección mencionaremos cual es el rol que juegan las políticas activas adoptadas por los países para fomentar modelos de integración a través de Clústers y que permitan la obtención de ventajas competitivas de mediano y largo plazo, tanto a nivel micro, como a nivel macroeconómico.

Algunos datos relevantes sobre los Clústers:

- La presencia de clústers es mucho más frecuente en países desarrollados o en vía de desarrollo.
- Es más probable que se relacionen con actividades intensivas o basadas en la tecnología y el conocimiento.
- La mayoría fueron creados en países donde los gobiernos tienen una fuerte participación y fomentan la innovación y la ciencia.
- La mayoría de los casos (95%) tiene más de 10 miembros activos y el 40% depende del éxito de un solo miembro clave.
- El proceso de creación puede ser llevado a cabo por el gobierno (32%), las empresas (27%) o ambos (35%).
- Aquellos que fueron creados con fondos públicos tienden a ser más eficientes y competitivos.
- El financiamiento por lo general proviene del gobierno (54%), en menos medida de las empresas (18%) o ambos (25%).
- Las empresas son la parte más influyente en el proceso de *governance*.
- La existencia de una alta confianza de las empresas en las iniciativas del gobierno y la presencia de un gobierno con un rol activo contribuyen al mejor desempeño de los Clústers.¹⁹

Existe un debate sobre la participación del Estado con políticas activas para la formación y desarrollo de los clústers, ya que hay quienes dicen que nacen exclusivamente por cuestiones de mercados y que la participación gubernamental sería perjudicial desde el punto de vista de la eficiencia económica. Sin embargo, desde lo personal y en base al estudio realizado, opino que el rol del Estado es notoriamente positivo; y es por ello que la idea de esta sección es realizar un Proyecto para la formación y desarrollo de los Clústers en Argentina.

Para esto inicialmente describiremos algunas cuestiones generales, para luego proponer un marco que impulse la formulación de políticas activas para el mejoramiento y facilitación de los Clústers en Argentina.

Kantis (2005) sostiene que el nacimiento de un clúster es un fenómeno espontáneo que se genera a partir de un conjunto de particularidades históricas económicas y culturales locales; pero a su vez este proceso puede ser acompañado por algunas políticas *generales* y *selectivas*. Las políticas *selectivas* se relacionan con el hecho de escoger un conjunto de empresas o sectores estratégicos, justificando esta selección con el impacto que podría tener sobre el crecimiento a nivel local o regional. En cambio las políticas *generales* no se concentran en favorecer a ningún sector en particular, ya que según Porter (1999) todos contribuyen a mejorar la productividad nacional; en consecuencia estas políticas se dirigen a actividades innovativas, desarrollo de nuevas tecnologías y mercados, a la capacitación y al fomento de instituciones de apoyo empresarial.

Esta políticas generales se conocen como de “tercera generación” y se concentran en el estímulo a los elementos y factores intangibles del territorio, como la habilidad para adoptarse a los cambios en los negocios, el liderazgo local, el compromiso de la comunidad y una estrategia basada en la cooperación. Kantis (2005)

El mismo autor dice que estas políticas de tercera generación pueden darle al sector privado una nueva función, que es la inversión en bienes públicos o instituciones locales. Por lo que las empresas pasan a ser co-responsables del desarrollo y la competitividad local y regional. El sector público también adquiere un nuevo rol, que tiene que ver con el hecho de asegurar insumos de alta calidad, infraestructura física, incentivos a la asociatividad y reglas de competencia claras. Porter (1999). De esta manera el trabajo conjunto del sector público y privado, en el contexto de los clústers, facilita la creación de bienes públicos, instituciones e insumos de alta calidad; los cuales tendrán un impacto importante sobre el desarrollo de las empresas y mercados.

19. “The Cluster Initiative Greenbook”. Global Cluster Initiative Survey (2003)

Kantis (2005) además sostiene que las políticas se pueden dividir en *bottom-up* y *top-down*. Las políticas *bottom-up* surgen de iniciativas locales sin que existan normas o criterios establecidos por el Estado; mientras que las *top-down* se relacionan con definiciones que emergen del Estado Nacional y que se adoptan a nivel local. Estas dos categorías pueden basarse en la aplicación de políticas, como por ejemplo:

- Asegurar un marco de negocios estable
- Crear condiciones favorables para los mercados
- Promover la innovación
- Crear conciencia de los beneficios que tienen los Clústers
- Dar incentivos a su desarrollo
- Actuar como moderador (el Estado) de las relaciones entre las partes
- Dar información estratégica
- Dar financiamiento
- Vincular instituciones públicas y privadas.

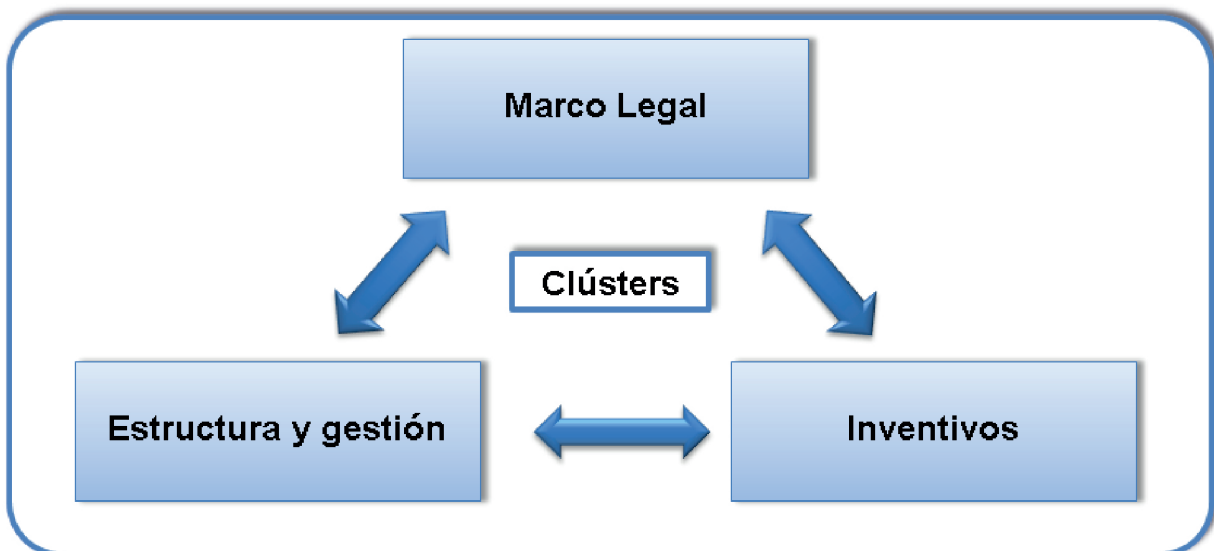
Un modelo para el fomentar el desarrollo de los Clústers en Argentina

Esta sección del trabajo se basa en la creación de un marco teórico y legal con el objetivo de generar políticas activas por parte del Estado que favorezcan el desarrollo de Clústers en Argentina; la idea es agregar valor a nivel académico para alcanzar ventajas competitivas a nivel nacional.

Las ideas que serán desarrolladas se relacionan con toda la teoría hasta aquí descrita y como bien dijimos apuntan a crear una estructura eficiente y dinámica que motive y facilite la creación de nuevos Clústers como la consolidación de los ya existentes.

La estructura del modelo se divide en tres categorías: (1) el marco legal, (2) la estructura organizativa y de gestión, (3) y la de los incentivos y aportes. La Figura 12 muestra claramente el esquema.

Figura 12: Estructura del modelo



Fuente: elaboración propia

1. El marco legal: la idea es que el proyecto tenga fuerza de ley, es decir que debe ser aprobado por el Congreso de la Nación Argentina y promulgado por el Poder Ejecutivo.
La idea es que se asigne una partida del presupuesto anual al desarrollo de esta actividad
2. Estructura organizativa y de gestión: la ejecución operativa del proyecto será responsabilidad de la Subsecretaría de la Pequeña y Mediana Empresa, organismo que depende del Ministerio de Economía de la Nación, y que se encarga de fomentar el desarrollo de las Pymes.
La idea es además crear dentro de este organismo el Departamento de Desarrollo de Clústers, quien se encargará de la gestión estratégica, operativa y administrativa del proyecto.
3. Incentivos: esta categoría tiene relación con el conjunto de beneficios que recibirán las empresas pertenecientes al Clúster y que describiremos posteriormente.

La idea es que el alcance del proyecto incluya las Pymes argentinas, y para que las empresas entren en tal categoría no deben superar los niveles de facturación que establece la Resolución 21/2010 de la Subsecretaría de la Pequeña y Mediana Empresa, presentados en la Figura 13.

Figura 13: Categorías de Pequeñas y Medianas Empresas

Tamaño/ Sector	Agro	Industria y minería	Comercio	Servicios	Construc.
Micro empresa	\$610.000	\$1.800.000	\$2.400.000	\$590.000	\$760.000
Pequeña	\$4.100.000	\$10.300.000	\$14.000.000	\$4.300.000	\$4.800.000
Mediana	\$24.100.000	\$82.200.000	\$28.300.000	\$28.300.000	\$37.700.000

Fuente: elaboración propia con datos de la SePyme

La idea es crear un proceso de aceptación de las empresas poco burocrático y dinámico que no dure más de 30 días y que permita a las empresas el ingreso al proyecto a través de los siguientes pasos: (1) presentación de la empresa (actividades, facturación, deudas, socios, etc.); (2) Evaluación del proyecto; (3) Aceptación; y (4) control de gestión estratégica y desarrollo de actividades conjuntas estableciendo tiempos.

Respecto a los incentivos, estos pueden ser clasificados en: (1) financieros y (2) servicios de apoyo. En lo que hace a los incentivos financieros el proyecto distingue básicamente tres estrategias.

1. La primera tiene que ver con bonificar 10% del Impuesto al Valor Agregado (IVA), otorgando crédito fiscal a las empresas por este valor.
 - a. Facilitar el acceso al crédito a tasas bajas.
 - b. Otorgar aportes de capital no reembolsables para proyectos de innovación e inversión dentro del Clúster.
2. En lo que hace a los servicios de apoyo el proyecto comprende:
 - a. Dar a las empresas capacitación e información técnica, ya sea sobre la coordinación del Clúster como también sobre técnicas de management.
 - b. Brindar personal que participe de la gestión tanto *in-company* como *out-company*.
 - c. Promocionar e incentivar el ingreso de nuevas empresas al Clúster.
 - d. Articular relaciones con otros organismos relacionados: Universidades, Sindicatos, polos tecnológicos, bancos, etc.
 - e. Establecer estándares de calidad total y mejora continua (ISO 9001 en los procesos e ISO 14000 en relación al medio ambiente)
 - f. Facilitar el acceso a mercados internacionales y CGV
 - g. Fomentar los vínculos entre los miembros basados en la confianza

Como podemos observar todas las actividades e ideas hasta aquí planteadas se orientan hacia la búsqueda de la eficiencia colectiva, que llevará a la obtención de ventajas competitivas sostenibles en el largo plazo producto de mejoras en la productividad y en la coordinación las relaciones de los miembros del Clúster. Aunque también es cierto que su puesta en práctica debe enfrentar ciertas barreras, como procesos burocráticos y conflicto de intereses, la existencia de voluntad política para ponerlo en práctica permitirá capitalizar grandes beneficios.

A partir de toda la teoría aquí descrita este modelo constituye un mecanismo de "adaptación" a través de una política activa, con la cual la Argentina podrá participar de una forma más sólida en la dinámica del contexto global cada vez más compleja y competitiva. Es por ello que es fundamental entender las oportunidades y beneficios que pueden generarse para incentivar la inversión Estatal en recursos humanos y capital que favorezcan el asociativismo como generador de ventajas competitivas.

Conclusiones

Los motivos por los cuales la CGV y los Clústeres pueden ser instrumentos de soporte del desarrollo económico

A lo largo del trabajo hemos descrito las características principales de estos dos modelos con el objetivo de establecer las conexiones entre ellos y la forma en la cual contribuyen al desarrollo económico; ya sea a nivel empresarial o de grupos de empresas, ya sea a nivel regional, nacional e internacional.

La presión competitiva generada por la globalización internacional, por las nuevas tecnologías de la información y por la incertidumbre de los mercados ha llevado a la competitividad de ser un factor estático basado en los precios hacia una estrategia dinámica orientada a la creación de ventajas competitivas. Ya sea las CGV que los Clústeres se utilizan como instrumentos que facilitan la gestión y la adaptación a tal complejidad/competitividad ya que tiene la capacidad analítica y metodológica de coordinar los recursos y los actores involucrados, además de facilitar los flujos de información y conocimiento.

La elección de ambos argumentos no es arbitraria, ni se basa únicamente sobre el hecho de que contribuyen al desarrollo económico de forma aislada; sino que también se relaciona con el hecho que entre CGV y Clúster existe una conexión; visto que los miembros de un Clúster pueden ser también parte integrante de una cadena global de valor; casos en los cuales los beneficios de su aplicación pueden ser aún más sinérgicamente positivos.

Las teorías sobre la competitividad desarrolladas nos muestran como las características del ámbito en el cual se encuentran las empresas ejercen una fuerte influencia sobre la gestión *managerial*, ya que el contexto ya sea micro que macroeconómico condiciona las actividades desarrolladas y los procesos de toma de decisiones. Por tal motivo es necesario tener una visión clara de las “reglas de juego” porque solo de esta manera se podrán alcanzar los beneficios de rentabilidad y desarrollo esperados.

En este sentido hemos visto como en base a tales características muchas empresas adoptan decisiones de deslocalización de algunas o todas sus actividades en búsqueda de determinados beneficios; por ejemplo el aumento de los márgenes de rentabilidad en la estrategia *resource-seeking* desarrollada por el Grupo Benetton, alcanzando un upgrading gracias a la localización de la producción en el continente Asiático, principalmente en China.

En esta dinámica de globalización es necesario concentrarse en hacer un mapeo de los beneficios potenciales para posteriormente buscar las estrategias más adecuadas para alcanzarlos. Después que, a través de una evaluación del *trade-off* de los costos y beneficios de las decisiones se pueden, de hecho, seleccionar aquellas más convenientes. Asimismo el problema no solo se relaciona con el hecho de alcanzar beneficios, sino también con la supervivencia de las empresas; ya que la complejidad de la “*nueva globalización*” en ocasiones pone en riesgo y genera la quiebra de muchas empresas en todo el mundo.

Los motivos por los cuales también las CGV dan soporte al desarrollo tienen relación con la idea de que una adecuada *governance*, caracterizada de relaciones dinámicas y basadas en la confianza entre los miembros contribuye a alcanzar los beneficios potenciales sobre todo a nivel de *business* particulares. Por ejemplo en los cinco modelos de coordinación (de mercado, modulares, relacionales, captivas y jerárquicas) un intercambio fluido de la información constituye una condición *sine qua non* para el éxito de la cadena, ya que favorece la identificación de las necesidades de los clientes y a buscar las estrategias más adecuadas para satisfacerlas.

Asimismo es fundamental considerar el rol que están ejerciendo los países emergentes en la economía mundial, principalmente China e India, en este nuevo escenario global. En términos de CGV las decisiones estratégicas que adoptan las empresas se orientan sobre todo a *resource-seeking* (mano de obra a bajo costo) en el caso de China, y *strategic asset-seeking* (capacidad de los recursos humanos) en el caso de India. Los dos países están alcanzado un protagonismo que según demuestran investigaciones será todavía más importante; y es por ello que las empresas deben considerar las dos economías y sobre todo lograr entender las oportunidades que ofrecen.

Desde el punto de vista de los Clústeres, las características descritas nos muestran como los beneficios derivados de su utilización contribuyen a alcanzar ventajas competitivas de largo plazo gracias a la interrelación entre sus miembros. Dado que los resultados conjuntos tienden a ser mayores que aquellos alcanzados de manera individual, por ello la participación en esta tipología de *partnership* permite un *upgrade* en las operaciones.

La integración de los sectores público y privado permite el desarrollo de relaciones capaces de afrontar en forma más eficiente las condiciones del contexto de referencia. Los actores se interrelacionan en base a sus necesidades específicas con el objetivo de encontrar mejores resultados basados en la eficacia y eficiencia de cada relación.

Además el desarrollo de los Clústeres consiente a la consolidación de la competitividad a nivel macroeconómico, sobre todo en los casos en los cuales se concentran en sectores en los cuales los países poseen ventajas comparativas; y no solo se presenta como un instrumento de gestión de las interconexiones, sino que además brinda mecanismos que permiten a las políticas del Estado de accionar en forma más eficiente y dinámica en dichos sectores que para las economías son estratégicamente primordiales a nivel nacional y regional.

El Clúster contribuye por lo tanto a motivar los procesos de innovación, ya que promueve la competencia y la cooperación de sus miembros paralelamente. La competencia interna hace aumentar los niveles de productividad de las empresas, mientras que la cooperación consiente a lograr los beneficios que hemos descripto gracias a la “*eficiencia colectiva*”. En efecto los casos de los “*distretti industriali*” en Italia son calaros ejemplos de esta idea, ya que gracias a la especialización las empresas han logrado alcanzar notables niveles de performance. Además los Clústeres pueden ser considerados como un facilitador para el desarrollo de eventos sucesivos, incluida la división del trabajo y la especialización, el nacimiento de proveedores de red, de *brokers*, y servicios de soporte, sumados al desarrollo y consolidación de los atributos de las asociaciones empresariales.

En lo que respecta a la participación del Estado como facilitador de modelos de asociatividad, después de realizar el trabajo podemos afirmar que en los casos en los cuales el Gobierno participa en forma activa, los resultados alcanzados por las empresas pertenecientes a un Clúster tienden a ser mayores. Por ello su rol, fundamentalmente como motivador e integrador de los miembros, pasa a ser crucial para el desarrollo económico ya sea a nivel micro que macroeconómico.

La motivación de realizar un Proyecto para el desarrollo de los Clústeres en Argentina descripto en el Capítulo II, se basa sobre la falta de un marco legal y operativo que provea normas y estrategias sobre el tema. Por lo tanto he buscado de crear un modelo capaz de afrontar este problema. El objetivo básicamente apunta sobre una participación del Estado a través de políticas activas que garanticen una estructura de soporte e incentivo al desarrollo de Clústeres en el País; que además permita de alcanzar todas las ventajas de la asociatividad hasta aquí descriptas.

En conclusión podemos afirmar que sean las CGV que los Clústeres son claramente instrumentos a soporte del desarrollo económico sobre la base de los beneficios aportados, los cuales refuerzan el proceso de creación de valor y la obtención de ventajas competitivas de largo plazo, siempre y cuando sean basados en decisiones estratégicamente convenientes y acompañados de un eficiente sistema de gestión. Por lo tanto es fundamental que los sectores relacionados tengan las competencias y conocimientos necesarios y logren capitalizar las oportunidades potenciales que ofrecen estos mecanismos.

Anexo A



H. Cámara de Diputados de la Nación

PROYECTO DE LEY

El Senado y Cámara de Diputados de la Nación Argentina, reunidos en Congreso, etc. sancionan con fuerza de ley:

CAPÍTULO I

Objeto y Definiciones

ARTÍCULO 1.- Créase el Régimen de Promoción de Clústers (REPROCLUS) con prioridad en el desarrollo de las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas (MIPYMES) que regirá en todo el territorio de la República Argentina. El presente régimen estará enmarcado en las políticas estratégicas que a tal efecto establezca el Poder Ejecutivo nacional a través de sus organismos competentes y tendrá vigencia durante el plazo de diez años a partir de su aprobación.

ARTÍCULO 2.- Serán objetivos del REPROCLUS:

- a. Promover el desarrollo sustentable de Clústers que involucren MIPYMES de industria nacional,

creando las condiciones para favorecer la inversión y capitalización, tendiendo a la creación de espacios económicos complejos que busquen la eficiencia colectiva y que sean capaces de disminuir la necesidad de incentivos para su sostenimiento y desarrollo en el mediano y largo plazo.

a. Impulsar y favorecer la coordinación entre los miembros y proyectos de los Clústers, así como articular y fortalecer los vínculos con otros organismos del sector público e instituciones relacionadas de reconocida trayectoria, propiciando el intercambio de información técnica y potenciando el desarrollo del conglomerado.

c. Promocionar e incentivar el ingreso de nuevas empresas a los Clústers que se encuentren bajo el presente régimen, priorizando el estímulo a las inversiones en proyectos que comprendan actividades de investigación y desarrollo, generen un aumento cierto y fehaciente en la utilización de recursos humanos y que generen incrementales de exportación.

d. Incentivar y desarrollar proyectos que involucren la utilización de recursos locales, priorizando a las regiones de menor desarrollo relativo.

e. Garantizar la preservación del medio ambiente y las condiciones de vida saludables a través de un desarrollo económico sustentable.

ARTÍCULO 3.- Podrán acogerse al presente régimen de promoción las MIPYMES constituidas en la República Argentina definidas según lo establecido por la Resolución 24/2001 de la ex Secretaría de la Pequeña y Mediana Empresa, la Resolución 21/2010 de la Secretaría de la Pequeña y Mediana Empresa y Desarrollo Regional, sus modificatorias y las normas que en el futuro las reemplacen.

ARTÍCULO 4.- Los interesados en acogerse al presente régimen deberán inscribirse en el registro habilitado por la autoridad de aplicación.

Facultase a la autoridad de aplicación a celebrar los respectivos convenios con las provincias que adhieran al presente régimen, con el objeto de facilitar y garantizar la inscripción de los interesados de cada jurisdicción provincial en el registro habilitado en el párrafo anterior.

ARTÍCULO 5.- A los efectos de la presente Ley se entenderá Clúster o Conglomerado de Empresas al conjunto de Micro, Pequeñas y Medianas Empresas e instituciones interrelacionadas que tienen por objeto acceder a nuevos mercados y desarrollos regionales, tendientes a la consolidación de las ventajas colectivas, a la obtención de ventajas competitivas sostenibles en el largo plazo producto de mejoras en la productividad y a potenciar las relaciones entre los actores involucrados.

CAPÍTULO II

Tratamiento Fiscal

ARTÍCULO 6.- Las MIPYMES que desarrollen sus actividades bajo el presente régimen les será aplicable el régimen tributario general con las modificaciones que se establecen en el presente capítulo. Los sujetos que adhieran al presente régimen deberán estar en curso normal de cumplimiento de sus obligaciones impositivas y previsionales.

ARTÍCULO 7.- Las MIPYEMES que adhieran al presente régimen gozarán de estabilidad fiscal por el término de diez (10) años contados a partir del momento de la entrada en vigencia de la presente ley. La estabilidad fiscal alcanza a todos los tributos nacionales, entendiéndose por tales los impuestos directos, tasas y contribuciones impositivas que tengan como sujetos pasivos a los beneficiarios inscriptos. La estabilidad fiscal significa que los sujetos que desarrollen actividades de producción de software no podrán ver incrementada su carga tributaria total nacional al momento de la incorporación de la empresa al presente marco normativo general.

ARTÍCULO 8.- Los beneficiarios del régimen de la presente ley podrán convertir en un bono de crédito fiscal intransferible hasta el 70% (setenta por ciento) de las contribuciones patronales que hayan efectivamente pagado sobre la nómina salarial total de la empresa con destino a los sistemas y subsistemas de seguridad social. Los beneficiarios podrán utilizar dichos bonos para la cancelación de tributos nacionales, en particular el impuesto al valor agregado (IVA), excluido el impuesto a las ganancias.

ARTÍCULO 9.- Los sujetos adheridos al régimen de promoción establecido por la presente ley tendrán una desgravación del sesenta por ciento (60%) en el monto total del impuesto a las ganancias determinado en cada ejercicio. Este beneficio alcanzará a quienes acrediten gastos de investigación y desarrollo y/o procesos de certificación de calidad y/o exportaciones a terceros países, en las magnitudes que determine la autoridad de aplicación.

ARTÍCULO 10.- A los efectos de la percepción de los beneficios establecidos en los artículos precedentes, los sujetos que adhieran al presente régimen deberán cumplir con normas de calidad y mejora continua reconocidas aplicables a los productos elaborados, tales como mejora la certificación ISO 9001 en los procesos e ISO 14000 en lo relacionado al cuidado medioambiental.

CAPITULO III

Fondo Fiduciario de Promoción de Clústers

ARTÍCULO 11.- Créase el Fondo Fiduciario de Promoción de Clústers, el cual será integrado por:

Los recursos que anualmente se asignen a través de la ley de presupuesto.

Ingresos por legados o donaciones.

Fondos provistos por organismos internacionales u organizaciones no gubernamentales.

ARTÍCULO 12.- La Secretaría de la Pequeña y Mediana Empresa y Desarrollo Regional, dependiente del Ministerio de Industria de la Nación, en coordinación con la Agencia Nacional de Promoción Científica y Tecnológica, dependiente del Ministerio de Ciencia, Tecnología e Innovación Productiva serán la autoridad de aplicación en lo referido al Fondo Fiduciario de Promoción de Clústers y actuará como fiduciante frente al administrador fiduciario.

ARTÍCULO 13.- La autoridad de aplicación definirá los criterios de distribución de los fondos acreditados en el Fondo Fiduciario de Promoción de Clústers los que serán asignados a MIPYMES, universidades y centros de investigación.

A los efectos mencionados en el párrafo anterior la autoridad de aplicación convendrá con las provincias que adhieran al régimen de la presente ley, la forma y modo en que éstas, a través de sus organismos pertinentes, se verán representadas.

ARTÍCULO 14.- La autoridad de aplicación podrá financiar a través del Fondo Fiduciario de Promoción de Clústers:

Proyectos de investigación y desarrollo relacionados con las actividades desarrolladas en los Clústers promocionados.

Programas de nivel terciario o superior para la capacitación de recursos humanos.

Programas de asistencia para la constitución de nuevos emprendimientos.

ARTÍCULO 15.- La autoridad de aplicación otorgará preferencia en la asignación de financiamientos a través del Fondo Fiduciario de Promoción de Clústers a quienes:

Se encuentren radicados en regiones del país con menor desarrollo relativo.

Registren en la República Argentina los derechos de reproducción de los productos elaborados según las normas vigentes;

Generen mediante los programas promocionados un aumento cierto y fehaciente en la utilización de recursos humanos;

Generen mediante los programas promocionados incrementales de exportación.

CAPITULO IV

Disposiciones Generales

ARTÍCULO 16.- La autoridad de aplicación de la presente ley será la Secretaría de la Pequeña y Mediana Empresa y Desarrollo Regional, dependiente del Ministerio de Industria de la Nación, con excepción de lo establecido en el capítulo III.

ARTÍCULO 17.- La Secretaría de la Pequeña y Mediana Empresa y Desarrollo Regional deberá dar publicidad de todos los actos se lleven adelante mediante la aplicación de la presente ley, especialmente lo relacionado al registro actualizado de los beneficiarios del REPROCLUS y los montos del beneficio fiscal otorgados a los mismos.

ARTÍCULO 18.- La autoridad de aplicación realizará auditorías y evaluaciones del presente régimen, debiendo informar anualmente al Congreso de la Nación los resultados de las mismas.

ARTÍCULO 19.- El cupo fiscal de los beneficios a otorgarse por el presente régimen promocional será fijado anualmente en la ley de Presupuesto general de gastos y cálculo de recursos de la Administración nacional.

ARTÍCULO 20.- Invítese a las provincias, a la Ciudad Autónoma de Buenos Aires y a los municipios a adherir al presente régimen mediante el dictado de normas de promoción análogas a las establecidas en la presente ley.

ARTÍCULO 22.- Comuníquese al Poder Ejecutivo.

Bibliografía

- ACCETURO, Antonio; GIUNTA, Anna; y ROSSI Salvatore (2001) “*Le imprese italiane tra crisi e nuova globalizzazione*” Banca d’Italia, Eurosisistema. Pubblicazione N°86
- ARANCEGUI, M (2006) “*El análisis y la política de Clusters*” ESTE-Universidad de Deusto.
- ARNDT, S y KIERZOKOWSKI, H. (2001) “*Introduction in Fragmentation: New Production Patterns in the World Economy*” Oxford University.
- BLADWIN, C y CLARK, K. (2000) “*Design Rules*”, Cambridge University.
- BUGAMELLI M., Cristadoro R; ZEVI G. (2009) “La crisis internacional e il sistema produttivo italiano: un’analisi su dati a livello d’impresa” Banca d’Italia, Eurosisistema Pubblicazione N°58.
- CALLENGER (2008). “Cómo agregar valor” Jefatura Ingeniería Industrial Universidad San Martín de Porres.
- CASTELLANOS Juan (2010) “*La asociatividad como modelo evolutivo*”. EAN Review, Colombia
- CHAVEZ Jorge (2008) “*Las cadenas productivas y las cadenas globales de valor*”. Universidad Católica Santo Toribio de Morovejo.
- CHUNDOVSKY (2009) “*Las multinacionales Latinoamericanas. Sus estrategias en un mundo globalizado*”.
- CLEIDES, S; LANCH, S; TYBOUT, J (1998) “Is Learning by Exporting Important? Micro-Dynamic Evidence from Columbia, Mexico and Morocco”. Quarterly Journal of Economics, vol. 11.
- DIAZ Rafael y HARTWICH Frank (2005) “*Cadenas de Valor: un instrumento de innovación para la agricultura centroamericana*”. FUNDE, El Salvador
- DORNBERG Utz (2006) “*Upgrading en las Cadenas de Valor*”. Leipzig University
- DUNIN, J. (1993) “*Multinational Enterprises and the global economy*”. London: Addison Wesley
- ENGARDIO Pete (2008) “*Chindia. Como China e India están revolucionando los mercados globales*” Busienss Week, Mc Graw Hill
- FEENSTRA R. (1998) “*Integration of Trade and Disintegration of Production in The Global Economy*”. Journal of Economic Perspectives.
- FLORES Manuel y VAILLANT Marcel (2008) “*Cadenas globales de Valor y la complejidad del conjunto de productos exportados*”. Departamento de Investigación, Universidad de la República, Uruguay.
- GARNELO Vicente (2011) “*Competitividad y transparencia en el nuevo decenio. Los Clusters e las Cadenas globales de Valor*”. Universidad de Belgrano. Buenos Aires, Argentina.
- GEREFFI Gary, HUMPHERY John y STRUGEON Timoty. (2005) “*The Governance of global value chains*”
- GIUGLIANI, E; PIETROBELLI, C; Rabellotti R. (2005) “*Upgrading in Global Value Chains: Lessons from Latin American Clusters*” World Development.
- GIUNTA, A; Scalera, D (2007) “L’impresa subfornitrice: redditività, produttività e divari territoriali, Economia e Politica Industriale”, 34, pp. 123-46.
- GRANJIRENA Jone, GAMBOA Idoia e MOLINA Vicente (2003) “*Los Clústers como instrimento de la ompetitividad*” Università del Paese Vasco.
- HUMMLES D, RAPOPORT D y YI K. (1998) “*Vertical Specializations and the Changing Nature of World Trade*” Federal Reserve Bank of New York.
- HUMPHERY. (2005) “*How does insertion in global value chains affect “upgrading” in industrial clusters*”. University of Duisburg. Dinamarca.
- KANTIS Hugo (2005) “*Cluster y nuevos centros empresariales intensivos en el conocimiento en Argentina*”.
- KAPLINSKY, R y MORRIS, M. (2000) “*A handbook for value chain research*”. Centro Internacional de Investigaciones para el Desarrollo (IDRC), Canadá.
- KOSACOFF Bernardo (2007) “*Las empresas líderes, Las Cadenas de Valor y la participación de América Latina en el proceso*”. CEPAL, Nacioens Unidas.
- KOSACOFF Bernardo, LOPEZ Andrés (2008) “*América Latina y las Cadenas Globales de Valor: debilidades y potencialidades*”. Georgetown University Review
- KRUGMAN Paul (1992) “*Increasing Returns and Economic Geography*,” University of Chicago
- LOPEZ Andrés, RAMOS Daniela e TORRE Ivan. (2009) “*América Latina en las Cadenas Globales de Valor en el sector de los servicios*”. Centro de investigación para la transformación (CENIT), Argentina.
- LOPEZ Andrés, RAMOS Daniela y TORRE Iván. (2009) “*Las exportaciones de servicios en América Latina e su Integración en las Cadenas Globales de Valor*” CEPAL, Naciones Unidas”
- LORINO, Philippe (1993) “*El control de gestión estratégico. La gestión por actividades*” Alfaomega Marcobo, Barcelona.

- LOZANO María Angélica (2008) *“Modelos de asociatividad: estrategias efectivas para el desarrollo de las Pymes”* Bogotá, Colombia
- LYNCH T. (1998) *“Leaving home: Three decades of Internationalization by U.S Automotive firms”*. Cambridge Istitute
- MONTERO Cecilia (2004) *“Creación y desarrollo de un Cluster globalizado: El Caso de la Industria del Salmon en Chile”*. CEPAL, Naciones Unidas.
- NAVARRO Mikel (2005) *“El análisis y la política de los Clúster”* Universidad de Deusto
- NADVI, K e WALTRIG, F (2002) *‘Making Sense of Global Standards’*. Gehard Mercator University
- PALACIOS José (2010) *“Teorías para el análisis de las relaciones de cooperación entre emprendedores”*. EAN Review. Bogotá, Colombia.
- PIETROBELLI Carlo e RABELOTTI Roberta (2000) *“Politiche di competitività delle PMI basate sulla Cooperazione Aziendale e lo Sviluppo di Cluster e Catene Globali del Valore”* AGORA. Roma, Italia.
- PIETROBELLI Carlo, GIUGLIANI Elisa e RABELOTTI Roberta (2005) *“Upgrading in Global Value Chains: Lessons from Latin American Clusters”*. Elsevier, Great Britan
- PIETROBELLI Carlo e RABELOTTI Roberta (2005) *“Miglioramento della Competitività nei Cluster e le Catene Prodottive in America Latina”*. Banca Interamericana dello Sviluppo, Washintong D.C
- PIETROBELLI Carlo (2009) *“Imprese e Terroitorio. Catene Prodottive, Reti, Innovazione e Competitività”* Banca Interamericana per lo Sviluppo.
- PORTER Michael (1980) *“Competitive Strategy: Techniques of Analyzing Industries and Competitors”*
- PORTER Michael (1990) *“The competitive Advantage of Nations”*
- PORTER Michael (1998) *“Competitive Advantage. Creating and Sustaining Superior Performance”*
- PRAHALAD, C y HAMEL, G (1990), *“The Core Competence of the Corporation”*. Harvard Business Review, N°68.
- REARDON, T y CORDON, J (2001) *“Global Change in Agrifood Grades and Standards: Agribusiness Strategic Responses in Developing Countries”* International Food and Agribusiness Management Review N°2.
- SCHMITZ H (1997) *“Collective Efficiency and Lincreasing Returns”* IDS WP 50
- SWAN, G (1998) *“Towards a Model of Clustering in High-Technology Industries”*. Oxford University
- TEDESCO Lorena (2010) *“Políticas generadoras de competitividad: los Clústers de éxito en Argentina”*. AEDA, Argentina
- TRATTA Giuseppe, CRESTANELLO, Paolo (2008) *“Da Impresa Radicata nel Territorio a Rete Globale. La Ristrutturazione del Gruppo Benetton”*. Università Ca’ Foscari. Venezia, Italia.
- TRATTA Giuseppe (2010) *“Produrre in Cina e India. Studio di Alcune Aziende Venete che si Internazionalizzano”*. Università Ca’ Foscari. Venezia, Italia.
- UVAL Natalia, ALMANY Cecilia e OSTA Damián (2011) *“L’inserimento d’America Latina nelle Catene Globali del Valore”*. Rete Mercosur d’investigazioni economiche, serie policy briefs.
- VENEGAS, Carlos (2008) *“Cadenas de Valor”*. Best Practices
- WILLIAMSON, O (1975) *“Markets and Hierarchies”* New York Free Presentation.