



UNIVERSIDAD DE CIENCIAS
EMPRESARIALES Y SOCIALES

Universidad de Ciencias Empresariales y Sociales

Maestría en Negocios Internacionales

*Modelo estratégico para la competitividad internacional de las
Cadenas de Valor de la Provincia de Buenos Aires, en los
mercados internacionales.*

El Modelo PEPBA 2020.

RESUMEN TESIS

Raúl Emilio Cheyllada

Tutor de Tesis
Mg. Paloma Ochoa

Buenos Aires, Agosto de 2016.

Título: Modelo estratégico para la competitividad internacional de las Cadenas de Valor de la Provincia de Buenos Aires, en los mercados internacionales. El Modelo PEPBA 2020.

Autor: Raúl Emilio Cheyllada

Director: Mg. Paloma Ochoa.

Fecha: 09 de Agosto de 2016

Tema: Modelo estratégico para la competitividad internacional de las Cadenas de Valor de la Provincia de Buenos Aires, en los mercados internacionales. El Modelo PEPBA 2020

1. **Introducción**

En los últimos años la economía Argentina ha procurado fortalecer su desarrollo productivo como pieza clave en la creación de empleo de calidad con altos ingresos. Por otra parte, buscó aprovechar las oportunidades de la creciente integración mundial de los mercados como garantía de crecimiento a partir de un mayor fortalecimiento de la internacionalización empresaria donde los procesos consoliden el desarrollo industrial estimulando las mejoras de competitividad y productividad de aquellas cadenas de valor capaces de alcanzar producciones con oferta exportable.

La existencia de debilidades en el conocimiento de los sectores productivos para emprender y comprender los alcances de una internacionalización a través de la construcción de cadenas de valor eficientes, es un problema que afecta e impacta directamente al desarrollo, por lo que ha dado razones a la Provincia de Buenos Aires para tomar la iniciativa de realizar el Plan Estratégico Productivo Buenos Aires 2020 (en adelante PEPBA 2020, Anexo I).

Siendo que la Provincia de Buenos Aires aporta un porcentaje cercano al 50% del producto industrial nacional, el desempeño de sus sectores productivos afectan fuertemente al desarrollo de la industria nacional. Por tanto, el PEPBA 2020 buscó una intervención efectiva desde el sector público para ayudar a aumentar el número de empresas internacionalizadas a partir del

fortalecimiento de las cadenas de valor, la incorporación de nuevos factores de competitividad, la facilitación del acceso a los mercados, vías de información, asesoramiento técnico, redes sociales, mejoras a la innovación y desarrollo, valor agregado, construcción de alianzas estratégicas, entre muchos otros propósitos.

Estas razones permitieron la proposición de esta tesis la cual busca dilucidar si el camino que hoy planteamos hacia la internacionalización a partir de la experiencia PEPBA 2020 es el correcto o necesita modificaciones no sólo como un modelo conceptual, sino con la opción de ser aplicado por las autoridades provinciales toda vez que se aspire a la constitución de cadenas de valor con orientación a la internacionalización.

Del mismo modo y como parte de los propósitos buscados en la tesis, el conocimiento de las herramientas de apoyo a PyMES es un factor relevante para establecer cuál es el grado de efectividad sobre la base de las necesidades que tienen las empresas. La aplicación de estas herramientas en territorio contribuyen a que las políticas de Estado logren facilitar aplicaciones de gran utilidad para el desarrollo exitoso en todo el proceso de las cadenas de valor.

El argumento que consolidó la elección de este tema fue pensar cómo proyectar una metodología descriptiva y propositiva de modelo de cadenas de valor que permita abrir nuevos canales de comercialización formulada desde un entramado operativo, administrativo y lógico entre los sectores públicos y privados para que metodológicamente puedan establecerse planificaciones de mediano y largo plazo hacia los sectores productivos, maximizando la creación de valor agregado y la industrialización sustentable en el marco de un actuar empresarial con responsabilidad social.

2. Antecedentes y Planteo Teórico

Los antecedentes que sustentan este trabajo de tesis fueron desarrollados a partir del PEPBA 2020 el cual seleccionó cadenas de valor en diferentes subespacios, convocando a los Municipios y a todos los actores vinculados a la producción y a la sociedad en general, a presentar propuestas de complejos productivos, actividades o productos que se consideraban estratégicos para su territorio.

De esta manera durante el año 2012 se realizaron encuentros participativos en cada subespacio donde se eligieron de manera democrática las cadenas de valor estratégicas a priorizar para el desarrollo local.

Para poder avanzar con el fortalecimiento de las cadenas de valor el PEPBA 2020 en primera instancia procedió a identificar los obstáculos para el desarrollo productivo local a través de una descripción de las cadenas de valor en cada subespacio, y a partir de ello, realizó una matriz de FODA que permitió sintetizar los principales problemas que se deberían enfrentar, los recursos disponibles, las oportunidades y amenazas y las alternativas de solución en los sectores seleccionados.

Finalmente, se propusieron medidas concretas para el desarrollo local de cada complejo productivo que permitiera potenciar los ejes del plan estratégico, haciendo partícipes de esta construcción a los actores involucrados en las cadenas de valor a través de entrevistas y talleres locales.

3. Materiales y Métodos

La presente tesis ha sido elaborada a través de un proceso descriptivo de análisis e investigación con la participación activa del tesista en el proceso de armado de las matrices que dieron origen al PEPBA 2020 en su función de Coordinador General. Esta circunstancia ayudó a sustentar el marco teórico de todo el proceso de análisis. Así también, el haber ocupado cargos como Director General del Instituto de Desarrollo Empresario Bonaerense (IDEB),

Dirección Provincial de Desarrollo y Promoción Industrial, Dirección Provincial de la Competitividad e Innovación y en Cooperación Internacional, todos en el ámbito de la Provincia de Buenos Aires, permitieron la contribución de los conceptos centrales donde fue apoyada la presente tesis.

Los aspectos de orden cualitativos y cuantitativos son parte del trabajo presentado en los anexos a partir del análisis llevado a cabo en la Provincia de Buenos Aires a través de la participación en el PEPBA 2020.

Para lograr el Plan Estratégico Productivo de referencia, la metodología utilizada supuso la conformación de 7 grupos de trabajo (uno por cada subespacio), compuesto por un coordinador y 5 referentes sectoriales, con conocimiento del territorio, los actores y del sector. Para la caracterización se trabajó sobre la base de información ya existente (conocimientos de los sectorialistas, estadísticas provinciales y nacionales, estudios y diagnósticos realizados por diversas instituciones, etc.), a la vez que se completó y realizó el análisis de FODA y propuestas de políticas para cada territorio, haciendo partícipes de esta construcción a los actores involucrados en las cadenas de valor, a través de entrevistas y talleres locales.

Los talleres fueron realizados en los siguientes establecimientos: Centro (Universidad Nacional del Centro sede Tandil), Capital (Salón Dorado de la Gobernación, La Plata), Noreste (Universidad Tecnológica Regional Delta, Campana), Noroeste (Centro Cultural Pantalones Cortos, Lincoln), Sur (Universidad Tecnológica Bahía Blanca), Costero (Universidad Nacional de Mar del Plata), Sudoeste (Universidad Provincial del Sur). Fueron invitados a participar todos los actores locales como ser Universidades, Municipios, Agencias de Desarrollo, Sindicatos, Productores y Empresarios.

Las fuentes utilizadas en la siguiente tesis surge de la iniciativa de analizar diferentes modelos que de manera histórica han contribuido al desarrollo del tema, no solo en Latinoamérica, sino en el contexto del desarrollo internacional.

4. Resultados y Discusión

Los aspectos más significativos que hacen a los hallazgos de la presente tesis se relacionan por un lado con que, al analizar el PEPBA 2020 en el contexto de un Plan Estratégico para las cadenas de valor de la Provincia de Buenos Aires, el mismo quedó acotado al análisis de orden teórico sobre el comportamiento de las mismas sin poder pasar a la etapa de implementación de medidas correctivas, ni tampoco haber dejado metodología instalada en territorio para revertir las debilidades detectadas.

Por otro lado, del análisis de los modelos presentados y a la vista de las debilidades de funcionamiento de las cadenas de valor en la Provincia de Buenos Aires, se advierte que muchas de las cadenas se han conformado sin un diagnóstico lo suficientemente exhaustivo que les permitiera anticipar aspectos importantes a tener en cuenta cuando la cadena de valor esta en pleno funcionamiento.

De lo anterior se destacan las necesidades de mejoras tecnológicas que ocasionan pérdida de competitividad, la falta de regulación de costos comerciales y financieros, gran heterogeneidad de desarrollo productivo en un mismo sector, grados de concentración geográfica, baja capacidad de innovación, estructuras productivas incompletas, falta de articulación pública – privado con poca participación del sector tecnológico y académico en las cadenas, dificultad de recursos humanos calificados, baja capacidad de formulación de proyectos, entre muchos otros aspectos, demuestran que sin una adecuada planificación constitutiva que contemple aspectos relevantes para su funcionamiento desde su constitución, es luego más difícil cambiar, modificar o aplicar sobre hechos preexistentes nuevas necesidades de inversión para sustentar tales modificaciones.

Es también importante considerar que las debilidades citadas demuestran también la falta de sincronización en el funcionamiento de las cadenas de valor por ausencia de una visión asociada con cada uno de los actores públicos,

privados, institucionales, sociales y académicos que son necesarios como aporte a los fines de un funcionamiento eficiente.

5. Conclusiones / Recomendaciones

La significación de esta tesis se relaciona directamente con las formas y maneras con las que debemos analizar en el futuro los nuevos entornos constitutivos de las cadenas de valor frente a los diagnósticos relevados del pasado, los cuales nos permiten determinar que las debilidades que afectan su desarrollo se podrían anticipar con nuevas maneras de formulación de cadenas de valor al amparo de una mejor preparación en gestión empresarial y en estándares de calidad.

Asimismo se concluye con la recomendación de trabajar en pos de una planificación estratégica la cuál debe darse desde una adecuada articulación pública – privada junto a las vinculaciones institucionales y académicas que permitan de mejor manera que los procesos de desarrollo se lleven a cabo a través de una participación asociativa e inclusiva.

Desde el punto de vista de las implicaciones prácticas, la tesis demuestra la importancia funcional de trabajar en procesos multidimensionales cuyas soluciones sean producto de iniciativas de coordinación, cooperación, convergencia e integración, y cuyo alcance abarque no solo las temáticas económicas y comerciales, sino también las políticas, sociales, culturales, ambientales y de sostenibilidad las cuales permitirán mejorar las buenas prácticas de desarrollo productivo que impactarían de manera directa en la calidad de vida de la sociedad en su conjunto.

Asimismo, se ha incorporado a este estudio el diferencial de mirar a las cadenas de valor como un "todo" para satisfacer los aspectos propios de desarrollo dentro de la misma, como también, desde el cuidado ambiental como recurso común asociado al proceso constitutivo de un producto y servicio con el involucramiento de todos los sectores representativos de la sociedad

como potenciales consumidores de ese bien con alcances hacia los mercados externos. La visión de esa totalidad nos hace pensar en la calidad total como estrategia competitiva.

A modo de contribución personal, posiblemente sea muy importante considerar para la Provincia de Buenos Aires, el disponer de un Observatorio Sectorial para medir la dinámica de los sectores y elegir en que tramos y segmentos conviene competir internacionalmente. Una herramienta de estas características permitirá a su vez fortalecer la articulación entre los actores de las cadenas de valor (sector público, privado, educativo y científico – tecnológico).

A handwritten signature in black ink, consisting of a stylized 'R' followed by 'E' and 'C', with a long horizontal stroke extending to the left.

Raúl Emilio Cheyllada