



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.

TESIS

Raúl Emilio Cheyllada

Tutor de Tesis

Mg. Paloma Ochoa

Buenos Aires, Agosto de 2016.

Temario

1. INTRODUCCION

- 1.1. Sobre la metodología utilizada
- 1.2. Evolución de la economía en la Provincia de Buenos Aires.

2. MARCO CONCEPTUAL

- 2.1. Internacionalización.
- 2.2. Competitividad internacional.
- 2.3. Cadenas de Valor asociada a la competitividad.
- 2.4. Políticas públicas de apoyo a la competitividad.
 - 2.4.1. Incentivos Nacionales.
 - 2.4.2. Incentivos Provincia de Buenos Aires.
 - 2.4.3. Programas de incentivos para PyMES.

3. SITUACION CONTEXTUAL DE LA PROVINCIA DE BUENOS AIRES

4. EXPERIENCIA DEL PROGRAMA

5. EL MODELO ESTRATÉGICO, SUS VARIABLES Y SU APLICACIÓN

- 5.1. Variables críticas.
 - 5.1.1. Condiciones generales de la cadena de valor.
 - 5.1.2. Asociatividad empresarial.
 - 5.1.3. Desarrollo sostenible.
 - 5.1.4. Agregado de valor en origen.
 - 5.1.5. Productos internacionalizados.
- 5.2. Aplicación del Modelo
 - 5.2.1. Nueva caracterización de la cadena de valor.
 - 5.2.2. Modelo Estratégico.
- 5.3. Diagnóstico
 - 5.3.1. Diagnóstico externo o exploración del entorno.
 - 5.3.2. Diagnóstico interno.
 - 5.3.2.1. Caracterización del territorio.
 - 5.3.2.2. Selección de la cadena de valor.
 - 5.3.2.3. Criterio de selección de los sectores de la cadena de valor.
 - 5.3.2.4. Matriz de selección de la cadena de valor.
 - 5.3.2.5. Matriz de selección productos / comercialización.
 - 5.3.2.6. Matriz de selección de mercados objetivos.
 - 5.3.2.7. Estrategia de la cadena de valor.
 - 5.3.2.8. Procesos operacionales.
 - 5.3.2.9. Organización y recursos humanos de la cadena de valor.
 - 5.3.2.10. Sistemas de información de la cadena de valor.

6. CONCLUSIONES Y CONTRIBUCIONES DEL MODELO DISEÑADO

7. ANEXOS

1. INTRODUCCION

Las principales conclusiones que fueron elaboradas por la Comisión Económica para América Latina y el Caribe - Oficina Buenos Aires, (CEPAL, 1995), sobre el perfil de la inserción externa y conducta exportadora de las pequeñas y medianas empresas industriales argentinas (Secretaría de la Pequeña y Mediana Empresa y Desarrollo Regional, SEPYME, Disposición 147, 2006) manifestaba que la multiplicidad de situaciones diferentes a la que están expuestas las empresas con potencial exportador afecta el grado de inserción alcanzado en los mercados externos y cuya trayectoria para alcanzarlo no responde a un patrón de tipo convencional.

Por tanto, estas circunstancias impiden establecer una oferta exportable adecuada de las PyMES dado que los exportadores se constituyen con diferentes características productivas sin que el tamaño de las firmas represente una variable que permita determinar su capacidad real exportadora y en donde las estructuras de las cadenas de valor determinan una variable crítica de éxito.

En el devenir de los años, el comercio exterior de las pequeñas y medianas empresas del país ha demostrado por lo general cuatro cosas que representan los problemas comunes a las que están expuestas las empresas Pymes, y que serán la base para guiarnos a través del desarrollo de esta tesis:

Primero: que la mayoría de las PyMES, sea que actúen en los mercados internos o externos, cuentan con el siguiente punto de partida: carencia de estructura administrativa actualizada, ágil y eficiente; conducción centralizada y personalizada (en muchos casos de tipo familiar), sujetas a tradiciones locales; tecnologías generalmente variada pero obsoleta; de diversificación amplia y por esta razón de difícil reposición en su conjunto; capacidades de producción de bajo volumen adaptado al abastecimiento irregular de sectores muy limitados de consumo interno, limitaciones o carencia absoluta de sistemas de calidad y de aplicación de normas aprobadas y exigidas por los organismos e instituciones internacionales recomendadas por razones de racionalización, salud y seguridad; desinterés o dificultad para incorporar a sus planteles personal bien capacitado

y remunerado, entre otras. Afecciones directamente relacionadas a la baja optimización de la cadena de valor.

Segundo: que las PyMES, por lo general cuentan con la imposibilidad de acceder a líneas de créditos oficiales debido a sus propias carencias de avales, altas tasas de interés y la falta de apoyo institucional.

Tercero: que las PyMES presentan un alto desconocimiento de las técnicas de comercialización externa que les genera importantes dificultades para capitalizar las oportunidades existentes en los mercados internacionales (aún los de acceso relativamente fácil).

Cuarto: que las PyMES una vez decididas a incursionar o que ya se encuentren en la actividad exportadora; se enfrentan ante la siguiente disyuntiva de penetración en los mercados externos: o 1) actuar de manera no asociada o vinculada con otras empresas similares a ellas, y por lo tanto competidoras; ya sea valiéndose de algunas de las modalidades de comercialización "indirecta" con la intervención de intermediarios, o adoptando algunas penetraciones de forma "directas" donde la empresa se hace cargo de controlar todo el proceso de comercialización con soluciones muchas veces improbables en virtud de la relación desfavorable valor FOB / volumen y costos generales; o 2) intentar una conformación de "alianza estratégica" entre las mismas empresas competidoras y rivales en los mercados internos y/o externos de una misma industria.

La Fundación Observatorio PyME (en adelante, FOP) afirma:

"El desempeño exportador PyME durante 2015 consolidó la tendencia desfavorable observada durante los últimos 5 años: caída de los volúmenes exportados y una merma en la proporción de empresas exportadoras. Desde la FOP se han señalado en reiteradas oportunidades las dificultades de las PyME industriales para posicionarse en el mercado internacional y sostener sus ventas al exterior. Los datos relevados reflejan que, entre 2009 y 2015, la proporción de firmas pequeñas y medianas industriales que destina parte de su producción al comercio exterior disminuyó sensiblemente, del 31% al 19%. Por otra parte, no sólo la proporción de PyMES industriales posicionadas en el exterior se ha reducido. También la

proporción de ventas que ellas destinan al mercado internacional ha disminuido y donde el entramado industrial PyME no se ha caracterizado estructuralmente por una importante apertura comercial internacional demostrando así una marcada orientación mercado-internista." (FOP 2016, p.3)

El estudio de la FOP (2016, p.16) demuestra que pese a las circunstancias enumeradas, un mayor incentivo a la inserción exportadora podría posicionarlas mejor tanto en términos de mayor nivel de actividad, como así también, de desarrollo organizativo y de productos con aceptación internacional.

Por tanto, este análisis justifica poner en ejecución una adecuada política de comercio exterior en materia de competencia local con los productos importados, como de nuevos incentivo a las exportaciones lo que significaría un importante aliciente a una mayor participación de las PyMES nacionales en los mercados internacionales siempre que su estructura productiva tenga la trazabilidad adecuada dentro de las propias cadenas de valor hasta la llegada de los productos y/o servicios al consumidor final.

Por su parte, Argentina ha sido reconocida históricamente como un gran productor y exportador de bienes, en particular en el sector agroalimentario, en donde la promoción comercial externa ha buscado instalar políticas tendientes a generar y profundizar la industrialización de este sector con incentivos a la inversión, modernización tecnológica, aumento de la productividad y crecimiento en la participación de productos con mayor valor agregado en nuestras exportaciones.

Del mismo modo, se han impulsado modelos de gestión que han incorporado el concepto de apertura integrada en el sector público-privado, con el objetivo primordial de desarrollar inserciones más agresivas y con una meta excluyente que es la de abrirle camino a la producción argentina en los mercados del mundo.

Muestra de ello, la Argentina cuenta con la Fundación Export.Ar como institución mixta integrada por el sector público y privado para asistir a la comunidad empresarial en su accionar exportador, la cual promueve la cooperación internacional e interamericana para constituir economías de escala a partir de la exportación de productos, prestación de

servicios y acceso a nuevos mercados. Actividades como las ferias internacionales, las rondas de negocios y los programas de inserción internacional donde participan fundamentalmente el empresariado argentino y el Estado Nacional, Provincial y Municipal consolidan la tarea que realiza esta organización.

1.1. Sobre la Metodología Utilizada

Los alcances de esta tesis tendrán un carácter descriptivo sobre el modelo estratégico para la competitividad internacional de las cadenas de valor desarrollado en la Provincia de Buenos Aires de acuerdo al trabajo realizado en el Plan Estratégico Productivo de la Provincia de Buenos Aires (en adelante PEPBA 2020, Anexo I) promovido por el Ministerio de la Producción, Ciencia y Tecnología de la Provincia de Buenos Aires.

En este sentido, los estudios descriptivos “buscan especificar las propiedades, características y los perfiles de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que sea sometido a análisis. Es decir únicamente pretenden medir o recoger información de manera independiente o conjunta sobre las variables a las que se refieren. Esto es, su objetivo no es como se relacionan éstas” (Sampieri, 1999, p. 60).

Parte de los objetivos será el describir las principales potencialidades y dificultades que presentaron las diversas cadenas de valor existentes en la Provincia de Buenos Aires, como así también, medir de manera independiente los conceptos y variables a fin de alcanzar conclusiones sobre cual ha sido la efectividad del PEPBA 2020 en su aplicación en territorio.

Asimismo, este trabajo buscará, no sólo analizar la aplicación de un modelo estratégico, sino dilucidar si el camino que hoy planteamos hacia la internacionalización es el correcto o necesita modificaciones, no desde la perspectiva de testear la efectividad de las técnicas de promoción, sino de ponerlas en un contexto de análisis a partir de las conclusiones que se generen con preguntas tales como: ¿Siguen siendo efectivas las técnicas actuales de promoción de comercio internacional y, en caso de ser así, pueden las nuevas tecnologías hacerlas más óptimas? ¿Deben introducirse nuevos servicios de apoyo al comercio internacional para aumentar la competitividad de las industrias en el

exterior y para ayudar a la industria local a aprovechar mejor las oportunidades comerciales internacionales que surjan? ¿Se deben incluir programas diseñados para desarrollar nuevas capacidades de exportación en el enfoque nacional de la promoción del comercio? De ser así, ¿Cuáles son las implicancias políticas, jurídicas e institucionales?

Así, este análisis descriptivo aspira a que el modelo estratégico para la competitividad sea evaluado 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.

De esta manera, se ha tomado para este análisis descriptivo, todo un conjunto de variables que fueron las consideradas para la constitución de las cadenas de valor en la Provincia de Buenos Aires, con un enfoque sistémico, y en la que se consideraron no sólo aquellas que son propias a las cadenas de valor (en su sentido específico), sino también, las que permitieron determinar los comportamientos sectoriales y su impacto actual y futuro en términos de desarrollo.

Las variables muestran todo aquello que los gerentes / coordinadores de las cadenas de valor tomaron en cuenta para un *Plan de Desarrollo* que les permitiera determinar las medidas anticipatorias, correctivas, soluciones y propuestas de políticas activas. Entre ellas se destacaron: características generales de la cadena de valor, mercado, recursos, competencia, capacidades exportadoras, sostenibilidad, tecnologías, estrategia, entre otras.

De aquí es importante considerar que cuando desde el sector público argentino se pretende crear una estrategia, en términos de Michael Porter (1997), es muy probable que la misma atienda diversas necesidades de desarrollo y que no respalde simplemente la de un solo sector empresarial, dado que para el estratega del sector público la promoción de cadenas de valor como su desarrollo internacional también debe buscar satisfacer aspectos como la creación de empleo, respaldar un desarrollo económico equilibrado, sostener y fortalecer los sectores productivos e industriales respecto de la competencia

internacional, alinear las políticas nacionales a las políticas provinciales, entre muchos otros aspectos.

En general, el problema de las asimetrías regionales en los niveles de desarrollo económico y social en la Argentina, y en particular en la Provincia de Buenos Aires sigue constituyendo una materia de preocupación. Estas desigualdades entre regiones de un mismo país conducen a repensar los mecanismos de política pública regional ya que la desigualdad territorial y social de Argentina es el origen de importantes ineficiencias económicas debido a que gran parte de los recursos materiales y humanos de las Provincias, Departamentos, Municipios más rezagados quedan sub utilizados en el proceso productivo nacional generando más inequidad. (Cao.H y Vaca.J, 2013). De esta manera, la insuficiente cohesión territorial produce las dos trampas clásicas del subdesarrollo: el desaprovechamiento de los recursos potenciales y la exclusión social.

Estos factores dan motivo para pensar en la necesidad de reevaluar las características de las políticas de promoción comercial de las PyMES para la conquista de los mercados internacionales, ya que éstas no han logrado el debido impacto para que las empresas alcancen un desarrollo externo de largo plazo. (FOP, 2012, p. 6)

Esto es así, sobre todo si es tenido en cuenta que la apertura y consolidación comercial en los mercados internacionales es una tarea que requiere continuidad en el tiempo, flexibilidad, confiabilidad de los productos exportables, relaciones de confianza con los compradores internacionales entre una gran multiplicidad de aspectos que son requisitos excluyentes para una internacionalización exitosa.

Si el objetivo es aprovechar las oportunidades de la creciente integración mundial de los mercados como garantía de crecimiento, la constitución de cadenas de valor con enfoque hacia la internacionalización se convierte en un camino para ello, donde los procesos deben afianzar el desarrollo industrial en todo el territorio de la Provincia de Buenos Aires, reconociendo particularidades de sus regiones y sus características en cuanto a la dotación de recursos, infraestructura de vinculación con otros centros de consumo, nuevas oportunidades de negocios y de esta manera, estimular las mejoras de

competitividad y productividad de aquellas cadenas de valor bonaerenses capaces de alcanzar producciones con oferta exportable competitiva.

Por lo tanto, el plan estratégico previsto por la Provincia de Buenos Aires fue justificado por el Estado como una intervención efectiva desde el sector público que aumente el número de empresas internacionalizadas a partir del análisis 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 en origen, construcción de alianzas estratégicas, entre muchos otros.

Dadas las cuestiones hasta aquí planteadas y los enormes y continuos cambios en el mercado externo frente a la crisis internacional que se desató en el 2008 y que arrastró sus consecuencias hasta la fecha en numerosos mercados, posiblemente sea necesario redefinir la estrategia actual del sector público / privado para un adecuado abordaje de las PyMES en el mercado externo.

La creación de una cultura exportadora de acuerdo a las exigencias actuales de los mercados, como también, un mejor desarrollo de las habilidades y estimulación de asociaciones empresariales con potencial exportador, podrán potenciar de mejor manera la participación de los sectores públicos, productivos, empresariales, académicos e institucionales de manera planificada y con objetivos a largo plazo para desarrollar un accionar adecuado en el proceso de la internacionalización con un eje estratégico asociativo.

1.2. Evolución de la Economía en la Provincia de Buenos Aires

De acuerdo a las estadísticas establecidas por el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INDEC), entre los años 2003 y 2011 el Producto Bruto Interno (PBI) nacional a precios constantes creció un 80%, a una tasa promedio anual del 7,6%, mientras que el Producto Bruto Geográfico (PBG) de la Provincia de Buenos Aires a precios constantes se incrementó un 87%, a una tasa promedio anual del 8,2%. Esto implicó un aporte de la provincia al crecimiento nacional del 35%. En el año 2011 el PBG provincial representaba

el 32,9% del PBI nacional. (INDEC, 2012)

Una parte de este crecimiento lo explica el muy buen desempeño que tuvo la industria manufacturera en el período mencionado. A nivel nacional la industria se expandió un 79%, generando el 16% del crecimiento del PBI, mientras que en la Provincia de Buenos Aires el crecimiento fue de un 109%, aportando el 31% del incremento del PBG. Además, hay que tener en cuenta que la industria genera una gran demanda de servicios (transporte, logística, servicios industriales, etc.), por lo que la importancia que tuvo la dinámica de este sector para el crecimiento del PBI y del PBG fue superior a los valores indicados. También es importante destacar que en el año 2011 la industria provincial alcanzó una participación del 56,2% en el total nacional. (INDEC, 2012)

A nivel de exportaciones el comportamiento también fue destacado, incrementándose un 172% para el total del país y un 175% las exportaciones originarias de la provincia de Buenos Aires. Teniendo en cuenta las exportaciones de todo el país según grandes rubros, el mayor incremento se registró en las manufacturas de origen industrial, con un 252%, seguido por los productos primarios (202%) y las manufacturas de origen agropecuario (173%). (INDEC, 2012)

De esta manera las manufacturas de origen industrial (MOI) fueron las que más aumentaron su participación en el total exportado. Al mismo tiempo es importante destacar que en el año 2011 un 69% del valor de las ventas al exterior correspondió a productos industriales. Observando las exportaciones provinciales, los mayores incrementos se registraron en productos primarios (304%) y manufacturas de origen industrial (211%). (INDEC, 2012)

A pesar del crecimiento en las exportaciones provinciales de productos primarios, en 2011 un 73% de las ventas provinciales hacia otros países correspondieron a productos manufacturados. Además es importante destacar que las exportaciones de manufacturas de la Provincia de Buenos Aires representaron el 58% del total de manufacturas exportadas por el país en 2011. (INDEC, 2012)

A modo de comparación, el Centro de Estudios Internacionales del Ministerio de Relaciones Exteriores y Culto de la Nación (CEI), establece que sólo un 50% de las exportaciones con destino Brasil del año 2011 correspondieron a productos industriales, cuando en el 2003 participaban con un 69%, mientras que en Chile pasaron de representar un 20% de las exportaciones en 2003 a un 34% en 2012. En el período mencionado las exportaciones industriales argentinas crecieron un 209% y las de la Provincia un 191%, mientras que las exportaciones industriales de Brasil aumentaron un 154% y las de Chile un 156%. (CEI, 2013).

Este espectacular desempeño en el PBI, producción industrial y exportaciones repercutió fuertemente en los indicadores de empleo. Entre el año 2003 y el año 2011 se crearon más de 5 millones de puestos de trabajo, disminuyendo el desempleo de una tasa del 20% al 7,2% y el subempleo del 16,5% a 8,8%. (INDEC, 2012)

Observando el empleo privado formal, según el Observatorio de Empleo y Dinámica Empresarial del Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social de la Nación (OEDE), se registraron en el mismo período poco más de 2,5 millones de nuevos trabajadores en todo el país, creciendo un 68% respecto al año 2003. De ese total, 778 mil empleos formales fueron creados en la provincia de Buenos Aires, creciendo en el período un 67%. La Provincia tenía en el año 2011 el 31,4% de los empleos formales del país. (OEDE, 2012).

La industria fue la responsable de la creación de 449 mil empleos formales en todo el país, de los cuales 195 mil fueron creados en la Provincia. El crecimiento en el período fue de 55% para el país y del 59% para la Provincia de Buenos Aires, alcanzando en el año 2011 una participación del 41,2% en el empleo formal industrial del país. (INDEC, 2012)

En cuanto a remuneraciones, el salario promedio para el país a diciembre del año 2011 era de \$ 8.135, mientras que para el Gran Buenos Aires (GBA) era de \$ 8.201 y para el resto de la Provincia de \$ 7.729, niveles solo superados por las provincias de Tierra del Fuego, Santa Cruz, Chubut, Neuquén y la Ciudad de Buenos Aires. Respecto de este tema es importante destacar las remuneraciones de los trabajadores formales de la

industria manufacturera, que a diciembre del año 2011 recibían un salario promedio de \$ 10.361 en el GBA y de \$ 11.567 en el resto de la Provincia. Estas remuneraciones sólo son superadas por las percibidas en las ramas de Explotación de Minas y Canteras; Electricidad, Gas y Agua; Servicios de Transporte, de Almacenamiento y de Comunicaciones (solo en GBA); e Intermediación Financiera y otros Servicios Financieros (sólo en GBA). (INDEC, 2012)

2. MARCO CONCEPTUAL

2.1 Internacionalización.

La globalización progresiva ha generando un nuevo escenario desde el punto de vista económico y empresarial el cual influye de manera decisiva con la suma de nuevas variables de gestión empresarial, lo cual hace necesario generar una visión de contexto al los muchos conceptos con que se define la internacionalización.

Uno de los primeros autores en utilizar el término globalización fue Theodore Levitt (1983), refiriéndose a la globalización de los mercados. (pp.49-64). Se estaba pasando de una concepción de la producción basada en el ciclo del producto, a otra global de los mercados. Michael Porter (1991) utilizó posteriormente el término globalización para diferenciar una empresa multinacional de otra global, la cual persigue una estrategia mundial como primer referencia a los muchos autores que han brindado diferentes acepciones al término globalización.

Indudablemente, en este contexto globalizado, una de las estrategias más relevante es la internacionalización de la empresa, es decir, la decisión de ésta de dirigirse a mercados geográficos externos a su localización original, que debe ser entendida como una de las formas más complejas e interesantes de crecimiento y desarrollo empresarial y que en algunas ocasiones desemboca en el fenómeno de la multinacionalización.

Villarreal Larrinaga (2005) define de diferentes autores a la internacionalización de la empresa como una estrategia corporativa de crecimiento por diversificación geográfica internacional, a través de un proceso evolutivo y dinámico de largo plazo que afecta gradualmente a las diferentes actividades de la cadena valor y a la estructura organizativa

de la empresa, con un compromiso e implicación creciente de sus recursos y capacidades con el entorno internacional, y basado en un conocimiento aumentativo.

Por tanto referirnos a internacionalización de los términos conceptuales anteriormente citados, es todo aquel conjunto de operaciones que facilitan el establecimiento de vínculos entre la empresa y los mercados internacionales, a lo largo de un proceso de creciente proyección internacional, en donde la capacidad de las empresas para competir depende de una correcta combinación de circunstancias locales y estrategia de empresa, en la cual las condiciones del país pueden crear un entorno donde las mismas alcancen una ventaja competitiva internacional, pero depende de las empresas el aprovechar o no esta oportunidad, porque son éstas las que compiten en los mercados internacionales y no las naciones.

2.2 Competitividad internacional.

Por su parte en materia de competitividad internacional, cobra un mayor protagonismo el trabajo de Michael Porter (1992), que sigue siendo el punto de partida de muchas investigaciones presentes.

Sin embargo, en la actualidad el panorama de la competitividad es distinto, porque para competir se necesitan en abundancia no recursos físicos, sino más bien nuevos conocimientos (*new knowledge*) y nuevas formas de hacer las cosas para lograr impacto directo tanto en el sector empresarial como en la sociedad en general.

Es decir, se ha pasado del concepto “competitividad de las naciones” (Porter, 1992) a términos como: empresa competitiva de un país, competitividad internacional de la empresa (*International competitiveness of the firm*), o las ventajas competitivas de la empresa en un contexto internacional y global. (Peña, Vicencs y Triguero Sánchez R, 2011).

La teoría clásica del comercio internacional se basaba en la posesión por parte de los países de diferentes ventajas comparativas (recursos naturales, costos de producción, mano de obra barata, recursos financieros, etc.). La evolución de esta teoría, y el

descubrimiento de la posibilidad de crear las ventajas, llevo al surgimiento del concepto de competitividad. Así para la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE), “la competitividad es la capacidad que tienen las empresas, industrias, regiones y naciones para generar ingresos y niveles de empleo altos de una manera sostenible, estando presente la competencia internacional”. (OCDE, 1997).

De lo anterior surge que los factores de competitividad se construyen sobre la base de la actividad de la empresa relacionada con la existencia de las ventajas competitivas sostenibles, es decir, con la capacidad de la empresa para construir y defender algunos factores de superioridad ante sus competidores.

La competitividad internacional es un concepto multidimensional, que precisa para una mejor comprensión profundizar en las variables cualitativas como cuantitativas, la que deben evaluarse considerando y vinculando los aspectos relacionados, con el sector, con el país de origen y destino de las filiales, así como con sus recursos y capacidades.

Otro aspecto a resaltar es que las empresas actualmente, se ubican donde existen grandes conglomerados de empresas con similares características para aprovecharse de las ventajas de escala, de alcance y de investigación, y gracias a su proximidad geográfica, buscan el aprovechamiento y desarrollo de los mercados y de la especialización de la industria.

En la Provincia de Buenos Aires, este tipo de modelos se constituye desde la Dirección Provincial de Promoción de la Competitividad, la Innovación y los Servicios de la Subsecretaría de Industria, dependiente del Ministerio de la Producción, Ciencia y Tecnología, a través de los denominados Distritos Productivos, cuyos propósitos son estimular la cooperación entre las PyMES pertenecientes a un mismo sector, para inducir a que las mismas adquieran mayores niveles de especialización, complementen su producción y se integren en una cadena de valor. (DPPCIS, Informe 2012).

Al integrarse en un Distrito Productivo, una Pyme accede a un ámbito de intercambio de información sobre la actividad productiva, y competencias del resto de los integrantes ofreciendo la posibilidad de evaluar, negociar y discutir proyectos de fabricación conjunta.

Es así que la nueva dinámica de competencia se tornó cada vez más dependiente de la producción, uso y distribución de conocimiento e información lo que provocó la transición hacia sociedades “basadas en la información y el conocimiento”, y siendo que en general las empresas PyMES no cuentan con estructuras propias en investigación y desarrollo, una Pyme tiene más posibilidades de crecer y ser competitiva si está en interacción con otras PyMES y con otros agentes del sistema socio productivo que actuando en soledad. (DPPCIS, 2012, p.2)

Por otro lado, dado que para las empresas es más difícil competir solas internacionalmente, necesitan integrarse en redes locales e internacionales a fin de aprovecharse de las ventajas que ofrece la integración. Tales ventajas pueden ser: la transferencia de nuevos conocimientos o beneficiarse de la investigación y desarrollo, o simplemente de los beneficios indirectos que reciben la empresas por estar dentro de una red. (DPPCIS, 2012, p.2 – p.7).

Llegados hasta este punto, competitividad internacional y ventaja competitiva internacional se muestran como sinónimos ya que ambos conceptos describen la superioridad de una empresa sobre la competencia, al obtener un mejor rendimiento económico y como objetivo prioritario se transforma en garantizar la sostenibilidad del mismo.

Dichas ventajas pueden hallarse en: la estrategia global de la empresa, las redes y vínculos (*network and linkages*) entre empresas e instituciones, en la legitimidad de la empresa ante sus stakeholders (clientes, empleados, sociedad, el gobierno, etc.), las acciones de marketing (precio, marca, nuevos productos, servicios post venta, etc.), la flexibilidad organizacional (en la gestión y en la manufactura), la gestión de los conocimientos (*knowledge management*), en la investigación y el desarrollo (I+D), en las nuevas tecnologías, o en la estandarización de los productos y servicios. (Peña-Vinces JC y Triguero R, 2008, p. 8)

En definitiva, estas y otras variables pueden considerarse como factores para que las empresas sean más competitivas entre sí, dependiendo de las acciones que realicen para su obtención, aplicación y mantenimiento.

Por tanto, las políticas públicas deben preocuparse para que las empresas logren desarrollo económico dado que se supone que cuando éstas mejoran internacionalmente, consecuentemente, mejorará el nivel de vida y el conjunto de su sociedad.

De aquí que el análisis de la competitividad no se trata solamente de un ejercicio de análisis económico sin trascendencia social, sino que debe identificar vías para fomentar empresas nacionales más competitivas que a través de la generación de empleos mejor remunerados y estables, contribuyan a la elevación real de los niveles de bienestar. (Sala-i-Martin, 2008).

Por su parte para Michael Porter (1980) la competitividad se encuentra soportada en cuatro pilares fundamentales: los costos de la mano de obra, los tipos de interés, los tipos de cambio y las economías de escala. En los trabajos de Michael Porter desarrollados entre 1990 y 1998, la empresa ha ido tomando un protagonismo importante en la competitividad internacional, de forma que se considera que no son los países sino más bien las empresas las que compiten internacionalmente.

Así pues, la competitividad internacional depende del apoyo de la política social y económica de una nación, de la acumulación de recursos, de la innovación en los procesos de producción, de la actitud emprendedora y de la intensidad de la actividad empresarial. Paul Krugman (1991) establece que la competitividad internacional es una forma poética de describir la productividad y que, tradicionalmente, el estudio de la competitividad se centraba en el estudio de los patrones que intervienen en el comercio internacional. Como sostiene Enrique García, presidente de la Corporación Andina de Fomento (CAF): "La macroeconomía (gobierno) no crea la riqueza de la nación, sólo las empresas a nivel microeconómico, pero sí puede destruir riqueza y empresas". (Villareal, R, 2001, p.775).

De lo expuesto, una de las principales decisiones de la empresa internacional es qué estrategia se empleará para competir con éxito en los mercados extranjeros. En este

sentido, la empresa lejos de pensar en una estrategia centrada en un solo país o en una cultura en particular, deberá intentar que todos sus procesos estén orientados a competir sobre una base mundial, por tanto, la estrategia global se deberá considerar similar a la mayoría de mercados, mediante los cuales los productos y servicios sólo necesiten pequeñas adaptaciones. Por ello, hablar de estrategia global de la empresa es hablar del conjunto de actividades, acciones, planes, políticas etc., que la empresa realiza a fin de planificar su futuro en los mercados nacionales, locales e internacionales, con el único objetivo de mejorar su rendimiento internacional. (Peña, Vicencs y Triguero Sánchez. R, 2011)

2.3 Cadena de Valor asociada a la competitividad.

En términos generales, una cadena de valor “describe la gama completa de actividades que precisa un producto o servicio, desde su concepción, pasando por las fases intermedias de producción (que implican una combinación de transformaciones físicas con el aporte de los servicios de varios productores), hasta su entrega a los consumidores últimos y su eliminación final tras el uso (Kaplinsky, 2004)” (Herrv M.-Tapera Muzida, 2009, p.3)



Fuente: Quintero, J. y Sánchez, J. (2006). *La cadena de valor: Una herramienta del pensamiento estratégico*. Telos Vol. 8, No. 3 377 – 389. Universidad Rafael Bellosó Chacín. Venezuela. Adaptado de *Estrategia Competitiva* Porter M (1985) México D.F.: Compañía Editorial Continental.

Ello comprende actividades que identifican principalmente el agregado de valor hacia los clientes con un conjunto de actividades de apoyo en las operaciones, proceso de producción; mercado; comercialización, logística interna; logística externa; servicio; desarrollo de productos; desarrollo de procesos o del sistema de producción; capacitación, desarrollo y administración de recursos humanos, y finanza. (Gertein, 1988) (Quintero, J. y Sánchez, J. 2006).

Por su parte Michael Porter (1985) incorpora al concepto de cadena de valor las formas de cómo generar más beneficios hacia el consumidor final obteniendo de este modo mejorar los índices de competitividad. La base de cómo alcanzar un proceso competitivo lo relaciona con la cooperación en un análisis comparativo de costos con sus competidores, y donde ésta cooperación se entiende como todo el conjunto de actividades que participan a lo largo de la cadena de valor, las cuales nunca son independientes entre sí, sino que se desarrollan por medio de acciones coordinadas.

Considerando este criterio, Porter (1985) define las actividades primarias comprendidas en el Gráfico 1, por medio de:

- a. Logística externa: conformada por las actividades de recepción, almacenaje, manipulación de materiales, inventarios, vehículos, devoluciones, entre otros.
- b. Operaciones: compuesta por la transformación del producto final (mecanizado, montaje, etiquetado, mantenimiento, verificación y operaciones de instalación).
- c. Logística interna: constituida por la distribución del producto terminado (almacenaje de mercancías acabadas, manejo de materiales, vehículos de reparto, pedidos y programación).
- d. Marketing y ventas: integra las actividades involucradas en la inducción y fácil adquisición de los productos (publicidad, fuerza de ventas, cuotas, selección de canales, relaciones canal, precios).
- e. Servicio al cliente: constituida por aquellas actividades que tratan de mantener y

aumentar el valor del producto después de la venta (instalación, reparación, entrenamiento, suministro de repuestos y ajuste del producto).

Para definir las actividades de apoyo, se definen las siguientes actividades:

a. Aprovisionamiento: conformada por aquellas actividades involucradas en las adquisiciones de materiales primarios, suministros y artículos consumibles así como activos.

b. Desarrollo de la tecnología: compuesta por aquellas actividades involucradas en el conocimiento y capacitación adquiridas, procedimientos y entradas tecnológicas precisas para cada actividad de la cadena de valor.

c. Gestión de recursos humanos: integrada por aquellas actividades involucradas en la selección, promoción y colocación del personal de la institución.

d. Infraestructura de la Empresa: conformada por aquellas actividades involucradas en la dirección general, planificación, sistemas de información, finanzas, contabilidad, legal, asuntos gubernamentales y dirección de calidad.

Asimismo, Porter (1985) establece una clara distinción entre el generador de costos desde la perspectiva estructural, y del cual, derivan costos asociados a la organización, a la formación, a las políticas empresariales aplicadas, grado de integración, entre otras, y los costos de diferenciación o de agregación de valor producto de un adecuado modo de operación el cual se asocia a la articulación empresa – estado, competitividad, agregado de valor en origen, optimización de recursos, entre otras.

Dado que las ventajas competitivas son todas las características o atributos de un producto o servicio que le dan una cierta superioridad sobre los competidores inmediatos, estas características pueden ser de naturaleza variada y referirse al mismo producto o servicio, a los servicios necesarios o añadidos que acompañan al servicio base, o a las modalidades de producción, de distribución o venta del producto o de la empresa.

Es así que el término cadena de valor se refiere al hecho de que se agrega valor a los productos preliminares mediante la combinación con otros recursos (por ejemplo, herramientas, mano de obra, conocimientos y capacidades, otras materias primas o productos preliminares). A medida que el producto pasa a través de las distintas fases de la cadena, aumenta su valor. "La ventaja competitiva de una empresa, proviene del conjunto de actividades discretas que la empresa realiza en el diseño, producción, marketing, entrega, y apoyo de su producto o servicio (Michael Porter 1985)" (Garralda Ruiz de Velasco. J, 2013).

De modo que, dada la diversidad de actores presentes en una cadena de valor, es de relevancia resolver cuáles son los parámetros adecuados para alcanzar desarrollos de internacionalización de cadenas de valor más inclusivos, con una mirada de integración regional como un proceso multidimensional cuyas soluciones sean producto de iniciativas de coordinación, cooperación, convergencia e integración profunda, y cuyo alcance abarque no solo las temáticas económicas y comerciales, sino también las políticas, sociales, culturales y ambientales.

Por tanto, la competitividad de acuerdo con Michael Porter (1985), está dada no sólo como un valor empresarial, sino por la necesidad de lograr durabilidad a la competitividad al conocer su comportamiento, su encadenamiento y las necesidades asociativas que se requieren como condición excluyente para llegar con éxito al final del camino.

Por tal motivo, es necesario dar un enfoque de cómo mejorar los índices de rentabilidad en torno a las cadenas de valor, donde el eje de desarrollo se relacione con el logro de la competitividad, su sostenibilidad y con el pensar estratégicamente en términos de procesos de decisiones que se relacionen con las consecuencias finales deseadas.

2.4. Políticas Públicas de Apoyo a la competitividad.

Las mejoras en la eficiencia de las empresas PyMES requieren de la posibilidad de acceso a servicios externos especializados que viabilicen el desarrollo empresarial y la innovación, sobre todo en las etapas iniciales de desarrollo. En ese contexto, se justifican acciones de política pública de apoyo a las PyMES para acceder a factores clave tales

como asesoramiento especializado, capital, financiamiento y recursos humanos, entre otros que ayuden alcanzar mejores índices de competitividad.

Asimismo, la internacionalización de empresas desde países en vías de desarrollo requiere un rol del Estado que fomente políticas activas para promover la disponibilidad de capital y por consiguiente alcanzar un mayor número de empresas internacionalizadas.

Diego Finchelstein (2012) justifica que las empresas con origen en países en vías de desarrollo empiezan a tener una mayor trascendencia en la economía mundial a partir del fenómeno de la internacionalización de empresas como aporte al crecimiento en tanto contribuyen al desarrollo del país, incrementan la investigación y el desarrollo y contratan personal más calificado.

Así, Finchelstein, en su exposición sobre políticas públicas, disponibilidad de capital e internacionalización de empresas en América Latina: los casos de Argentina, Brasil y Chile, expresa que el rol del Estado brasileño tuvo un papel más activo a través de la dinámica participación de su Banco Nacional de Desarrollo (BNDES) mediante la provisión directa de crédito; en cambio, Chile siguió un modelo basado en instituciones pro mercado que fortalecieron su mercado de capitales incentivando el surgimiento de fondos de inversión privados y Argentina, fue uno de los países que implementó las reformas liberales de manera más radical pero a partir de allí ha tenido un camino más errático y con resultados poco satisfactorios. En cualquiera de los casos el tipo de internacionalización difiere según qué política predomine. (Finchelstein. D, 2012)

Finchelstein (2012) afirma:

Las políticas directas permiten la internacionalización en sectores con costos hundidos más altos debido a que tienen capacidad de asistir de manera focalizada a actividades específicas en caso de que el Estado lo decida. En cambio, las políticas indirectas son más generalizadas y no brindan ventajas particulares para un sector. Aquellas empresas de sectores altamente competitivos y/o que tengan ventajas comparativas iniciales verán facilitada su expansión y absorberán la mayor parte del capital disponible para internacionalizarse. (p.3)

Como el desarrollo internacional requiere de disponibilidad de capital, contar con ello, tiene un efecto altamente significativo en el resultado de la internacionalización en cada país. Ante este contexto de inestabilidad institucional, reversión de políticas públicas y problemas para acceder al capital redujo la cantidad de empresas internacionalizadas en la Argentina.

Del análisis de estos tres casos Finchelstein, (2012) considera que las políticas públicas son importantes para entender el proceso de internacionalización de firmas locales. En la Argentina la ausencia de continuidad de políticas activas consistentes ha desincentivado la expansión al exterior de sus firmas, no obstante en los últimos años el fenómeno de internacionalización de empresas desde países en vías de desarrollo ha tomado un nuevo impulso en un contexto en el cual América Latina en su conjunto alcanzó un crecimiento a escala global de sus empresas.

Por su parte, Gustavo Lugones y Diana Suárez (2006) exponen que el principal problema en relación con las políticas e instrumentos de promoción por parte del Estado, ha sido producto de las estrategias instrumentadas dado el descuido y/o desconocimiento de la importancia trascendental que implica una conciente y cuidadosa elección de especialización para maximizar el aprovechamiento de las posibilidades que ofrece el comercio como herramienta para el desarrollo. Diversos y variados análisis sobre las características y resultados de las políticas aplicadas en América Latina coinciden en mencionar la existencia de severos problemas de coherencia y coordinación entre los instrumentos empleados y, sobre todo, entre éstos y las estrategias que les daban marco y entre las instituciones responsables de los programas respectivos.

Sebastián Sztulwark (2010) pone de manifiesto que históricamente los mecanismos destinados a fomentar la producción no incluían instrumentos u organismos específicos dedicados a atender este segmento de empresas. Sin embargo, a mediados de la década de 1990 comenzaron a surgir nuevos tipos de políticas activas orientadas a fomentar la producción en donde la preocupación por la generación de empleo se transformó en variable crítica para la construcción de programas de apoyo y reformas en busca de un nuevo consenso sobre políticas activas, donde las pequeñas y medianas empresas desempeñaron un papel protagónico.

Así Sztulwark (2010) expresa:

Dos hechos fundamentales sentaron las bases del nuevo sistema institucional de fomento a las pequeñas y medianas empresas en la Argentina a partir de la segunda mitad de los años noventa. En primer lugar, la creación de la Agencia Nacional de Promoción de la Ciencia y la Tecnología (ANPCyT), organismo inspirado en el enfoque de los sistemas de innovación, permitió darle mayor importancia a otra entidad creada unos años antes - el Fondo Tecnológico Argentino (FONTAR) - que pasó a centralizar la gestión de los fondos de innovación para el sector productivo, pero con un fuerte sesgo hacia las PyMES. En segundo lugar, en 1997 se creó la Secretaría de la Pequeña y Mediana Empresa (SEPYME), instancia encargada de diseñar y ejecutar programas focalizados exclusivamente en las PyMES. Este esquema básico convivió con iniciativas ya existentes que tenían un impacto en este tipo de empresas, como el Instituto Nacional de Tecnología Industrial (INTI) o el Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria (INTA), además de nuevas iniciativas de otros organismos que fueron creando sus propios instrumentos para las empresas de menor tamaño. (p.46).

Se desprende que en la Argentina todas aquellas herramientas de apoyo a las PyMES buscan atender objetivos concretos y/o específicos los cuales posiblemente son de gran utilidad para ordenar y generar una mejor aplicación de recursos a los sectores productivo, si bien las mismas, no se encuentran articuladas con el resto de las políticas públicas las cuales actúan de manera independiente.

MATRIZ DE INSTRUMENTOS PARA FOMENTAR LAS PYMES			
	Horizontales	Sectoriales	Regionales
Competitividad	1. Programa de Apoyo a la Reestructuración Empresarial (PRE)	1. Plan Nacional de Diseño (PND)	1. Agencias de desarrollo productivo
	2. Crédito fiscal	2. Apoyo a la mejora de la competitividad de las pymes del sector forestal industrial	2. Complejos productivos regionales (clusters)
	3. Fondo de Garantía para la Micro, Pequeña y Mediana Empresa (FOGAPYME)	3. Programa Calidad de los Alimentos Argentinos (PROCAL)	
	4. Programa de Sociedades de Garantía Recíproca (SGR)	4. Fondo Fiduciario de Promoción de la Industria del Software (FONSOFIT)	
	5. Créditos para proyectos de modernización tecnológica	5. Programa de apoyo sectorial para la industria del Software y Servicios informáticos (SSI)	
	6. Aportes No Reembolsables (ANR)	6. Programa de Iniciativas Financieras para el Sector Agroalimentario	
	7. ANR Patentes	7. Programa de Apoyo Sectorial para la Fruticultura de Manzanas y Peras	
	8. Programa Nacional de Desarrollo Emprendedor (PRONADEM)		
	9. Programa Federal de Reversión Productiva Cambio Rural		
Inversión	1. Régimen de Bonificación de Tasas (RBT)		1. Créditos para la reactivación productiva
	2. Fondo Nacional para el Desarrollo de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa (FONAPYME)		
	3. Estímulo pymes		
	4. Programa pymes II		
	5. Programa Global de Crédito para MIPYME		

Fuente: Sztulwark, S. y Yoguel, G. y Robert, V. (2007). *PyMES en el Mercosur: rasgos estructurales, reacciones de los agentes frente al cambio de incentivos y desarrollo de políticas públicas*. Buenos Aires: Ministerio de Economía y Producción de la República Argentina.

2.4.1. Incentivos Nacionales

Dentro de las políticas de apoyo a la competitividad, existen una serie de instrumentos de carácter nacional o provincial.

A continuación se mencionan los más relevantes:

a) Ley N° 26.360. Ley de promoción de inversiones en bienes de capital y obras de infraestructura.

Objetivos: Incentivar la inversión en bienes de capital e infraestructura.

Beneficios: Se establece un régimen de incentivos a la inversión en bienes de capital y obras de infraestructura, el cual prevé la amortización acelerada en el Impuesto a las Ganancias y/o la devolución anticipada del Impuesto al Valor Agregado.

Destinatarios: Personas físicas o jurídicas que acrediten la existencia de un proyecto de inversión destinado a actividades industriales o la ejecución de obras de infraestructura.

Para poder solicitar dicho beneficio es necesario que los beneficiarios acrediten la generación de puestos genuinos de trabajo, conforme a la legislación laboral vigente en cada rubro de su respectiva actividad, y que las actividades promocionadas se encuentren relacionadas con inversiones en bienes de capital nuevos que resulten bienes amortizables en el Impuesto a las Ganancias (excluidos automóviles), destinados a la actividad industrial y a obras de infraestructura. (Ministerio de Hacienda y Finanzas Públicas República Argentina).

b) Ley N° 22.415. Ley de importación temporal de bienes de capital

Objetivos: Facilitar la operatoria de aquellas empresas que necesiten disponer de bienes de capital por períodos determinados antes de volver a enviarlos al exterior.

Beneficios: La destinación de importación temporaria es aquella en virtud de la cual los bienes de capital importados pueden permanecer con una finalidad y por un plazo determinado dentro del territorio quedando sometidos, desde el mismo momento de su libramiento, a la obligación de ser reexportados con anterioridad al vencimiento del mencionado plazo.

En función de la modalidad operativa de la empresa, puede resultar necesario disponer de bienes de capital por un período determinado y luego retornarlos al exterior. A través de este régimen de admisión temporal, se autoriza el ingreso de los mismos con exención del pago de derechos de importación por un plazo máximo de tres años, con posibilidad de obtención de una prórroga no mayor al plazo originario.

Destinatarios: Agentes inscriptos en el Registro de Exportadores e Importadores de la República Argentina (Dirección General de Aduanas, DGA).

c) Resolución N°511/2000 Líneas de producción usadas

Objetivos: Facilitar la compra en el exterior de equipos y bienes de capital, siempre que formen parte de una línea autónoma de producción, integrada en un proyecto de inversión para la producción industrial de bienes tangibles.

Beneficios: Los bienes importados bajo este régimen tributan en concepto de Derecho de Importación un 6% y se encuentran exentos del pago de Tasa de Estadística y Tasa de Comprobación de Destino siempre y cuando no se encuentren en la lista de bienes con importación prohibida. Se trata de una reducción importante, ya que en caso de no optarse por utilizar este régimen, el Derecho de Importación para Bienes de Capital es del 28% (el doble del arancel externo común).

Destinatarios: Empresas nacionales y extranjeras radicadas en el país, productoras de bienes tangibles y entidades financieras y/o sociedades que tengan por objeto la celebración de contratos de leasing. (Ministerio de Producción de la Nación Argentina. Secretaria de Industria)

d) Decreto N°493/2001. Reducción del impuesto al valor agregado (Iva)

Objetivos: Facilitar la compra en el exterior de bienes de capital terminados y de bienes de informática y telecomunicaciones.

Beneficios: Se aplica un porcentaje reducido del 10,5% (el tipo general es de 21%) a la compra e importación de bienes de capital terminados y de bienes de informática y telecomunicaciones (tanto productos terminados como componentes). La tasa adicional del IVA en la importación de bienes muebles también se reduce, generalmente, a la mitad de la alícuota aplicable.

Destinatarios: Compradores e importadores de bienes de capital terminados y de bienes de informática y telecomunicaciones tanto productos terminados como componentes. (Ministerio de Hacienda y Finanzas Públicas República Argentina).

e) Decreto N°1026/2012. Reducción del arancel de importación de bienes de capital

Objetivos: Impulsar el ingreso de bienes de capital nuevos.

Beneficios: Para la importación de bienes de capital nuevos cuyas posiciones en el nomenclador común del MERCOSUR (NCM) se encuentren comprendidas en el Decreto 1026/2012, se establece un Derecho de Importación Extrazona (MERCOSUR) del 2%, 10% y 14% (según corresponda) y se les exime del pago de la Tasa de Estadística.

Destinatarios: Importadores de bienes de capital nuevos. (Dirección General de Aduanas, DGA)

f) Resolución N°256/2000. Importación de bienes integrantes de grandes proyectos de inversión.

Objetivo: Impulsar la inversión.

Beneficios: Permite reducir el costo de la inversión mediante la reducción al 0% de los aranceles de los bienes de capital importados que integren una línea completa y autónoma. Dentro de este programa, también se permite importar hasta un 5% del valor FOB de la línea en concepto de repuestos. Debe tenerse en cuenta que, fuera de los bienes de capital, hay muchos otros que conforman una línea de producción que sí tributan aranceles; tal es el caso de equipamientos menores como bombas y equipos mecánicos. Por lo tanto, el ahorro de aranceles debe ponderarse sobre éstos y sobre el lote de repuestos, ya que pagarían arancel en cualquier otra situación.

Destinatarios: Importadores de bienes de capital para grandes proyectos de inversión. (Dirección General de Aduanas, DGA)

g) Decreto N°379/2001 Incentivo a la producción de bienes de capital, informática, telecomunicaciones y maquinaria agrícola.

Objetivos: Incentivar la producción nacional de bienes de capital y maquinaria agrícola, informática y telecomunicaciones.

Beneficios: Se establece un régimen de incentivos a la inversión y producción nacional de bienes de capital, informática, telecomunicaciones y maquinaria agrícola, que establece un reintegro del 14% del valor de los bienes producidos localmente. Dicho reintegro se realiza mediante un bono fiscal que puede aplicarse al pago de IVA, Impuesto a las Ganancias, Impuestos Internos y Ganancia Mínima Presunta.

Destinatarios: Fabricantes de bienes de capital, informática, telecomunicaciones y maquinaria agrícola. (Ministerio de Producción de la Nación Argentina. Secretaria de Industria).

2.4.2. Incentivos Provincia de Buenos Aires

a) Ley N°13.656. Ley de promoción industrial

Objetivos: Atraer inversiones productivas y, en consecuencia, promover el desarrollo industrial de la Provincia. Los beneficios están orientados a estimular nuevas inversiones productivas, el aumento de capacidad instalada y la modernización de las empresas.

Beneficios: Las empresas beneficiadas podrán gozar de una exención de hasta diez (10) años de los siguientes impuestos provinciales: Inmobiliario, sobre los ingresos brutos (I.I.B.B.), sellos, automotores, sobre los consumos energéticos, y otros servicios públicos. El plazo del beneficio depende de la ubicación geográfica del proyecto de inversión: 3 años en municipios de alta industrialización, 5 años en municipios de desarrollo industrial medio, 7 años en municipios de desarrollo industrial incipiente y 10 años en agrupamientos industriales (parques industriales y sectores industriales planificados), cualquiera sea el municipio donde se encuentre.

El porcentaje de la exención impositiva se determina de acuerdo al tipo de inversión. Si se trata de una planta nueva la exención es total, mientras que para ampliaciones de la capacidad instalada o incorporación de un nuevo proceso productivo el porcentaje de exención se determina de acuerdo al aporte de la inversión sobre la capacidad productiva de la planta industrial.

Destinatarios: Personas físicas residentes en el territorio argentino o personas jurídicas constituidas en él o que se hallen habilitadas e inscriptas para actuar dentro de la provincia de Buenos Aires, cuyo propósito esté orientado fundamentalmente al desarrollo de sus actividades productivas. Deberán acreditar la existencia de un proyecto de inversión en actividades de la industria manufacturera, la industria de software y servicios

informáticos, los servicios de gestión y logística y el tratamiento de desechos (recolección, reducción y eliminación de desperdicios).

A su vez, gozarán de los beneficios de la presente Ley la construcción privada o mixta de agrupamientos industriales o refuncionalización de industrias vacantes aprobados por la Provincia, ya sean de propiedad estatal, privada o mixta. (Ministerio de la Producción, Ciencia y Tecnología de la Provincia de Buenos Aires. Subsecretaría de Industria).

b) Ley N°13.649. Promoción de software

Objetivos: Mejorar la competitividad de las empresas del sector de software, estimulando el desarrollo, incentivando la inversión, fomentando las actividades de I+D, impulsando estándares de calidad de productos y procesos, promoviendo las exportaciones y contribuyendo al incremento del empleo.

Beneficios: Exención durante 10 años del Impuesto sobre los Ingresos Brutos, Impuesto Inmobiliario e Impuesto a los Sellos.

Destinatarios: Empresas con actividad en la provincia de Buenos Aires que se encuentren inscriptas en el Régimen Nacional de Promoción de la Industria del Software. (Ministerio de la Producción, Ciencia y Tecnología de la Provincia de Buenos Aires. Subsecretaría de Industria).

c) Ley N°13.719. Promoción de biocombustibles

Objetivos: Impulsar el desarrollo y uso progresivo del bioetanol, biodiesel y biogas.

Beneficios: Los beneficios del Régimen de Promoción se diferencian según los fines comerciales de la producción: Producción de biocombustibles para autoconsumo o promocionados a nivel nacional, quince (15) años de exención de Impuesto sobre los ingresos brutos e impuesto inmobiliario para el proyecto promovido. Producción de biocombustibles destinados a la venta en el mercado interno o exportación, diez (10) años de exención del impuesto sobre los ingresos brutos e impuesto inmobiliario para el proyecto promovido.

Destinatarios: Empresas con actividad en la Provincia de Buenos Aires que se encuentren inscriptas en el Régimen de Regulación y Promoción para la Producción y Uso Sustentables de Biocombustibles. (Ministerio de la Producción, Ciencia y Tecnología de la Provincia de Buenos Aires. Subsecretaria de Industria).

2.4.3. Programas de incentivos para PyMES de la Provincia de Buenos Aires.

a) Programa BA Innova Tec

Objetivos: Brindar apoyo a empresas de pequeño porte y muy reciente creación, de perfil dinámico, que estén abocadas al desarrollo de proyectos de innovación, cambio tecnológico y/o modernización.

Beneficios: Otorgamiento de una línea de crédito con fondos disponibles en un fideicomiso de garantía, bajo la modalidad de un concurso de ideas-proyecto, que consta de dos etapas de evaluación y selección.

Destinatarios: Pequeñas empresas formalmente constituidas que desempeñen su actividad productiva en la Provincia de Buenos Aires, desarrollen proyectos innovadores y acrediten entre 6 meses y 4 años de antigüedad. (Ministerio de la Producción, Ciencia y Tecnología de la Provincia de Buenos Aires. Subsecretaria PyME).

b) Programa Fuerza Productiva

Objetivos: Facilitar el acceso al financiamiento de inversiones, con el fin de potenciar el crecimiento de las empresas de la Provincia de Buenos Aires. Financiar inversiones referidas a la adquisición, manufactura o construcción de bienes de capitales nuevos y usados, nacionales e importados, inmuebles, obras civiles, instalaciones, equipos, infraestructura y otros bienes.

Beneficios: Se otorga una línea de crédito del Banco de la Provincia de Buenos Aires, con

subsidio de tasa de interés por parte del Ministerio de la Producción. Financia el 100% de la inversión en bienes nuevos o usados. La tasa de referencia es la BADLAR.

Destinatarios: Pequeñas y medianas empresas de los sectores de industria, comercio, servicios y construcción. (Ministerio de la Producción, Ciencia y Tecnología de la Provincia de Buenos Aires. Subsecretaria PyME)

c) Sub programa fuerza parques productivos

Objetivos: Brindar herramientas de financiación a las micro, pequeñas y medianas empresas que desarrollen actividades industriales y requieran fondos para trasladarse a un parque o sector industrial o para ampliar su inversión en uno de ellos.

Beneficios: Financiamiento de hasta el 100% de la inversión (neta de Iva) en bienes nuevos y usados. Los plazos son de 36, 48 y 60 meses, con hasta 6 meses de gracia para el pago de capital.

Destinatarios: Micro, pequeñas y medianas empresas que se dediquen exclusiva o mayoritariamente a actividades industriales. (Ministerio de la Producción, Ciencia y Tecnología de la Provincia de Buenos Aires. Subsecretaria PyME)

d) Programa Experiencia Pyme

Objetivos: Ofrecer asesoramiento profesional y experimentado a la Pequeñas y Medianas Empresas de la Provincia con el objetivo de apuntalar su crecimiento.

Beneficios: Se ofrecen servicios de capacitación por parte de un profesional experto que brindará su conocimiento y experiencia en las áreas que el empresario solicitante considere necesarias. El servicio otorgado comprende hasta 12 jornadas de trabajo que incluyen evaluación, diagnóstico e implementación. Las 10 primeras jornadas serán subsidiadas al 100% por parte del Ministerio de la Producción, Ciencia y Tecnología en tanto que en las 2 últimas el subsidio será del 50 % y el resto estará a cargo del empresario.

Destinatarios: Micro, Pequeñas y Medianas Empresas, Emprendedores y Cooperativas radicados en la provincia de Buenos Aires. (Ministerio de la Producción, Ciencia y Tecnología de la Provincia de Buenos Aires. Subsecretaría PyME)

f) Programa BA Diseño

Objetivos: Promover el desarrollo competitivo de las empresas mediante la gestión de diseño como instrumento de innovación y mejora continua.

Beneficios: Jornadas y seminarios de difusión de herramientas de diseño para empresarios, capacitación y asistencia técnica para permitir la incorporación del diseño como factor de innovación, competitividad y mejora continua.

Destinatarios: Micro, Pequeñas y Medianas Empresas, empresas agrupadas en Distritos Productivos, Agrupamientos Industriales, Emprendedores y Municipios de la Provincia. (Ministerio de la Producción, Ciencia y Tecnología de la Provincia de Buenos Aires. Subsecretaría PyME)

g) Programa Distritos Productivos

Objetivos: Estimular el agrupamiento de empresas geográficamente cercanas y que posean características productivas similares y/o complementarias, impulsando el asociativismo como medio para la generación de ventajas competitivas. Las acciones asociativas impulsadas por el Programa Distritos Productivos buscan dar cumplimiento a los siguientes objetivos específicos:

- Integrar las cadenas productivas.
- Aumentar la capacidad tecnológica y de innovación de las empresas.
- Incorporar tecnología apropiada. - Incorporar valor agregado a los bienes producidos.
- Fomentar el desarrollo conjunto de nuevos productos.
- Internacionalizar los sistemas productivos regionales en búsqueda de un crecimiento sostenible a mediano y largo plazo.

Beneficios: Financiación de los honorarios del coordinador del Distrito durante el primer año. Subsidio mediante un aporte no reembolsable a la compra de la primera tecnología incorporada al Distrito, previa presentación de un proyecto de inversión que detalle la sustentabilidad del mismo, el funcionamiento operativo y la tecnología a incorporar en el futuro con las utilidades generadas. Asistencia técnica y coordinación de capacitaciones junto a otros organismos nacionales y provinciales.

Destinatarios: Empresas agrupadas geográficamente dentro de la Provincia con características productivas similares y/o complementarias. (Ministerio de la Producción, Ciencia y Tecnología de la Provincia de Buenos Aires. Subsecretaría de Industria).

h) Promoción comercial - ferias y misiones

Objetivos: Promover las exportaciones de bienes y servicios producidos en el territorio de la Provincia de Buenos Aires y alcanzar mayor competitividad en los mercados internacionales.

Se desarrollan las siguientes acciones de promoción comercial:

- Difusión y participación en Ferias Comerciales.
- Promoción y organización de Misiones Comerciales en el exterior.
- Promoción y realización de Misiones Inversas en la Provincia.
- Desarrollo de Semanas de la Provincia en el mundo.

Beneficios: El Ministerio de la Producción, Ciencia y Tecnología ofrece apoyos institucionales para asistir a Ferias Internacionales y Misiones para la promoción y desarrollo del Comercio Exterior. Se brinda además asesoramiento y asistencia técnica en materia de certificaciones, aranceles, derechos de exportación, folletería, etc.

Destinatarios: Micro, Pequeñas y Medianas Empresas de la Provincia de Buenos Aires. En algunos casos, las grandes empresas también pueden acceder a los beneficios. (Ministerio de la Producción, Ciencia y Tecnología de la Provincia de Buenos Aires. Subsecretaría de Industria).

i) Fondo de Garantías Buenos Aires (FOGABA)

FOGABA es una Institución de Garantías del Gobierno de la provincia de Buenos Aires que actúa bajo la órbita del Ministerio de la Producción, Ciencia y Tecnología.

Objetivos: Facilitar el acceso al crédito de las PYMES del territorio bonaerense.

Beneficios: Otorga avales de garantía que permitan reducir el costo de financiamiento en las siguientes operaciones:

- Créditos bancarios
- Leasing Bancario o Empresas de leasing
- Líneas de Financiamiento del Consejo Federal de Inversiones (CFI)
- Garantía comercial
- Fideicomisos para el agro
- Red de Micro finanzas
- Financiamiento a Emprendedores
- Negociación de Cheques de Pago Diferido en la Bolsa de Comercio de Buenos Aires

Destinatarios: El universo de sectores que abarcan las Micro, Pequeñas y Medianas empresas provinciales, sean personas físicas o jurídicas con la sola excepción del juego y la intermediación financiera. (Ministerio de la Producción, Ciencia y Tecnología de la Provincia de Buenos Aires. Fondo de Garantías Buenos Aires [FOGABA]).

j) Unidad de enlace del consejo federal de inversiones (CFI)

La Unidad de Enlace CFI es el nexo en la Provincia de Buenos Aires que le permite al empresario contactarse y acercarse para recibir información y asesoramiento e ingresar los proyectos que requieran financiamiento a través de los diferentes programas del CFI.

Beneficios: A través del Ministerio de la Producción, Ciencia y Tecnología de la Provincia, otorga 2 líneas de crédito a tasas de interés subsidiadas:

Línea Reactivación Empresarial: busca fortalecer el desarrollo de las actividades productivas regionales, a través del financiamiento de empresas MiPyMES para su funcionamiento operativo y el mejoramiento competitivo de sus sistemas de producción y venta.

Línea Producción Regional Exportable: el destino de los créditos es la prefinanciación de exportaciones y actividades vinculadas a la producción de bienes exportables.

Destinatarios: Microemprendimientos y Micro, Pequeñas y Medianas Empresas radicadas en la provincia de Buenos Aires. (Ministerio de la Producción, Ciencia y Tecnología de la Provincia de Buenos Aires. Enlace Consejo Federal de Inversiones [CFI])

3. SITUACION CONTEXTUAL DE LA PROVINCIA DE BUENOS AIRES

La Provincia de Buenos Aires, por su extensión relevancia de sus actividades económicas es considerada la más importante de la Argentina, entre otras cosas, debido a que su población representa el 38.9% del total nacional y su PBI, el 35,7%. Está compuesta por 135 partidos o municipios y posee una Constitución Provincial propia. Su capital es la ciudad de La Plata, fundada en 1882 por Dardo Rocha, en los Altos de Ensenada. En término de tres años fue diseñada y casi totalmente construida, y el 19 de noviembre de 1882 fue inaugurada oficialmente. (CEI e INDEC)

La Provincia de Buenos Aires limita al Norte con las Provincias de Entre Ríos, Santa Fe y Córdoba; al Sur con la Provincia de Río Negro y el Océano Atlántico; al Este con la Ciudad Autónoma de Buenos Aires y el Océano Atlántico y al Oeste con las Provincias de Córdoba, La Pampa y Río Negro.

Su superficie totaliza los 307,571 Km². Asimismo, presenta un perímetro costero de 1,810 Km. y un perímetro terrestre de 1,118 Km. La Provincia de Buenos Aires tiene una población de 15.625.084 millones de personas (INDEC, Censo 2010). La densidad poblacional de la Provincia alcanza los 50,82 habitantes por Km, lo que la ubica como la tercera jurisdicción de mayor densidad poblacional del país, sólo superada por la Capital

Federal y la Provincia de Tucumán. El perfil poblacional de la Provincia presenta características entre las cuales cabe destacar que el 48,7% de la población es masculina y 51,3% de la población es femenina, 98,6% de tasa de alfabetismo, 13,0% de tasa de crecimiento poblacional intercensal (entre 2001 y 2010) con un 38,9% de la población total del país (CEI e INDEC).

La Provincia de Buenos Aires constituye la región económica más importante de la Argentina, tanto por su relevancia en el PBI, ya señalada, como por su dinamismo y estructura productiva diversificada. Aporta el 38,6% de la producción de bienes y el 31,9% de la producción de servicios del país y genera más del 31% del empleo privado registrado de la nación.

Con respecto a la producción industrial, en sus orígenes, la economía de la Provincia creció a partir del impulso de la industria agropecuaria. Actualmente ha logrado una matriz de producción industrial diversificada y ha consolidado varios polos productivos, entre ellos, los polos petroquímicos de Bahía Blanca y Ensenada, el metalúrgico del cordón Campana-San Nicolás, el autopartista de Buenos Aires, el agropartista de Nueve de Julio, el agrícola-ganadero de la Pampa Húmeda, el pesquero de Mar del Plata y el minero de Olavarría. (PEPBA 2020 y Guía Invierta Buenos Aires 2013, Anexo III)

Existe una importante concentración de pequeñas y medianas empresas localizadas principalmente en los grandes centros urbanos, a la vez que muchos sectores cuentan con la presencia de grandes empresas transnacionales. Actualmente, la Provincia genera el 51,6% del producto industrial del país, donde se destacan diversas cadenas tales como la alimenticia, siderúrgica, petroquímica, química, textil, del cuero, automotriz, farmacéutica y de bienes de capital. (PEPBA 2020 y Guía Invierta Buenos Aires 2013).

La Provincia también tiene un rol preponderante en las actividades agrícolas, ganaderas y pecuarias, alcanzando el 29% del producto agropecuario nacional. En ella se produce el 54,5% del girasol, el 32,3% del maíz, el 27,8% de la soja, el 58,5% del trigo del país (promedio últimos cinco años), se cuenta con el 34% de las cabezas de ganado vacuno y se produce alrededor del 70% de las capturas de pescados y moluscos del país. (PEPBA 2020 y Guía Invierta Buenos Aires 2013)

- Población 2010: 15.315.842 hab.
- Extensión: Norte-sur: 892 Km.
- Este-oeste: 600 Km.
- Superficie: 307.571 Km²
- Porcentaje respecto a la superficie total del país: 8,2%
- Límite más extenso: Oeste: Provincias de Córdoba, La Pampa y Río Negro.
- Río más extenso: Salado (700Km)
- Partido más extenso: Patagones (13.600 Km²)
- Partido menos extenso: Vicente López (33 Km²)
- Partido más poblado: La Matanza (1.775.816 habitantes)
- Partido menos poblado: Tordillo (1.764 habitantes)
- Cantidad de partidos: 135
- Capital provincial: Ciudad de La Plata.
- Ubicación respecto a la superficie de las demás unidades políticas: Segunda (considerando el Territorio Antártico e Islas del Atlántico Sur).

La Provincia de Buenos Aires es uno de los principales centros de atracción de inversiones, tanto de capitales nacionales como extranjeros. Teniendo en cuenta la clasificación por origen del capital, en 2012 un 63,3% de los proyectos anunciados en la Provincia involucraron inversiones extranjeras, mientras que el 36,7% restante provino de capitales nacionales.

A su vez, resulta destacable que durante el año 2012 el 98,2% de las inversiones anunciadas fueron tipo greenfield (proyectos de nuevas inversiones o plantas nuevas) y ampliaciones, es decir, emprendimientos que permiten aumentar la capacidad instalada y el empleo. Este hecho es muy significativo porque, a diferencia de las adquisiciones, impactan positivamente sobre el potencial de producción de las empresas y el desarrollo local. (Ministerio de la Producción, Ciencia y Tecnología de la Provincia de Buenos Aires. Subsecretaría de Relaciones Económicas Internacionales)

En la Provincia de Buenos Aires, se destacan otros datos de interés que permiten

contextualizar de mejor modo las capacidades de desarrollo territorial de las que dispone.

Alta Calificación de Recursos Humanos:

- 17 Universidades Nacionales 3 Provinciales y 10 Privadas.
- 98,6% de alfabetización

Óptima infraestructura:

- 14.951 Km de ruta pavimentada
- 10 Puertos
- Extensa red ferroviaria
- 3 Aeropuertos Internacionales, 9 de cabotaje
- 80 Agrupamientos Industriales
- 41 Distritos Productivos Consolidados
- 43 Agencias de Desarrollo
- 5 Polos Tecnológicos
- 10 Incubadoras de Empresas
- El 50% de la capacidad de ciencia y tecnología, entre lo que se cuentan 32 Centros de Investigación (CIC)
- 2 Zonas Francas: La Plata, Bahía Blanca/Coronel Rosales

Datos Económicos:

- 35,7% del PBI de Argentina es generado por la Provincia de Buenos Aires.
- 51,6% del valor agregado industrial del país
- Un tercio de las exportaciones
- El 40 % de las empresas industriales del país
- Concentra el 42,2% de las PYMES industriales
- Más del 48% del valor de producción de la industria

Estos parámetros generales, permiten pensar en sostener una tasa de crecimiento del PBG provincial de entre 5% y 6% promedio hasta el año 2020, permitiendo:

- Duplicar el valor agregado en la industria
- Generar un crecimiento de la productividad de 3,5% promedio anual
- Provocar una sustitución de entre un 40 y un 45% de importaciones
- Duplicar exportaciones
- Equilibrar la balanza comercial industrial
- Favorecer el desempleo por debajo del 5%

La transformación busca así un mayor contenido tecnológico en la producción de bienes, incrementando el valor agregado; sustituyendo las importaciones, ampliando la densidad del tejido industrial, sustentando estrategias de penetración, desarrollando mercados, innovación tecnológica, adquisición de nuevas capacidades y conocimientos especializados, entre los aspectos más importantes. (PEPBA 2020 y Guía Invierta Buenos Aires 2013).

De lo expresado, la esencia en la formulación de una estrategia consistirá en relacionar a las cadenas de valor con su medio ambiente, y aunque el entorno relevante es amplio y abarca tanto fuerzas sociales como económicas, el aspecto clave del entorno de las PyMES es el sector o sectores en los cuales compite. La estructura de un sector tiene por tanto una fuerte influencia al determinar las reglas del juego competitivas así como las posibilidades estratégicas potencialmente disponibles para la empresa.

Por tanto, de la acción conjunta de las variables, competidores potenciales, rivalidad entre los actuales competidores en el sector, poder de negociación de los proveedores, poder de negociación de los compradores y amenaza de sustitución, se determina la rentabilidad potencial en el sector industrial medido en términos de rendimiento a largo plazo del capital invertido.

4. EXPERIENCIA DEL PROGRAMA PEPBA 2020

La Provincia de Buenos Aires, en su propósito de crear un Plan Estratégico Productivo buscó dar soluciones que permitieran contener principalmente los efectos que representa el complejo escenario económico a nivel global.

En este marco, América Latina muestra una tendencia clara en relación a las exportaciones de los productos primarios, los cuales pasaron del 49,8% en el 2005 a más del 55% en la actualidad en detrimento de la participación del valor agregado industrial total. Esto implica plantear la construcción de un nuevo orden global en donde toma un principal protagonismo, en el plano productivo, el surgimiento de las cadenas globales de valor, subsistemas productivos que presentan como novedad la trascendencia de las fronteras nacionales, articulando capitales diferenciados por diversos estratos de productividad, capacidades de acumulación, concentración y poder de mercado. (Woyecheszen, S., 2013).

Las intervenciones del Estado en materia de industrialización han logrado, en nuestro país en general y en la Provincia de Buenos Aires en particular, algunos indicios favorables para planificar políticas de industrialización compactas y estratégicas, al mismo tiempo que la construcción de un tejido productivo mucho más articulado. En particular, la fuerte propensión a importar que presenta el tejido industrial supone en sí mismo un limitante al crecimiento, ante la falta potencial de divisas para sostener el crecimiento de la producción industrial y que de algún modo se busco compensar con una fuerte presencia de estamentos dedicados a sumar conocimiento y generar programas de apoyo en I+D+I (investigación, desarrollo e innovación) que pudieran permitir la sustitución de importaciones con el fortalecimiento de la industria nacional. (Woyecheszen, S., 2013)

Desde la perspectiva de la integración, en varios sectores productivos la misma esta prácticamente ausente y se refleja por la incidencia de la informalidad laboral, como respuesta lógica a la insuficiencia estructural de la economía para generar la suficiente cantidad de empleo a niveles adecuados de productividad.

De esta forma, el PEPBA 2020 resultó no sólo un principio de respuesta a la necesidad de generar mayor valor agregado en origen, sino también la paulatina sustitución de importaciones, recuperando eslabones perdidos por años de desarticulación y acelerando la creación de empleo de la Provincia de Buenos Aires.

El Plan Estratégico Productivo buscó como objetivos principales:

- a. Acompañar en el cumplimiento de los objetivos fijados en el Plan Estratégico Industrial 2020 de la Nación, dado que la Provincia aporta el 37% del PBI, el 56% del valor agregado industrial y el 41% de los puestos de trabajo del sector.
- b. Maximizar la creación de valor agregado por medio de la incorporación de ciencia y tecnología e innovación a la producción de bienes y servicios, con especial énfasis en PyMES.
- c. Fomentar la industrialización sustentable, basada en la utilización de recursos renovables y con especial cuidado al medio ambiente. Maximizar el uso de biocombustibles y fuentes de energía no contaminantes.
- d. Acelerar la industrialización de las actividades primarias, no solo como forma de incrementar la generación de divisas (alejando la restricción externa) sino también los requerimientos de empleo y el aumento de los salarios.
- e. Fortalecer las acciones tendientes al fomento de emprendedores y a la creación y desarrollo de establecimientos productivos, en particular en las regiones más rezagadas, generando mayores oportunidades de empleo y difusión de innovaciones a nivel local.
- f. Potenciar la diversificación de exportaciones de mayor valor agregado, ampliando la demanda de bienes y el ingreso de divisas (duplicar los niveles actuales).
- g. Eliminar o moderar cuellos de botella por medio de la inversión en proyectos que amplíen la capacidad productiva.
- h. Promover la sustitución de importaciones, quebrando tendencias estructurales de elevada propensión a importar (y salida de divisas) e insuficiencia a la generación de empleo (informalidad como refugio al desempleo).
- i. Aumentar la productividad productiva de menor tamaño, utilizando la innovación y la incorporación de conocimiento, donde la informalidad laboral supera el 70%. (PEPBA

2020, 2013, p.14).

Para alcanzar estos propósitos, y dado el tamaño, diversidad y particularidades de la Provincia de Buenos Aires y con el fin de poder atenderlas se definieron ocho subespacios en los cuales trabajar. Además, con el fin de no descuidar la diversidad mencionada, se implementó una metodología para el subespacio Gran Buenos Aires (GBA) diferente a los 7 subespacios del interior.

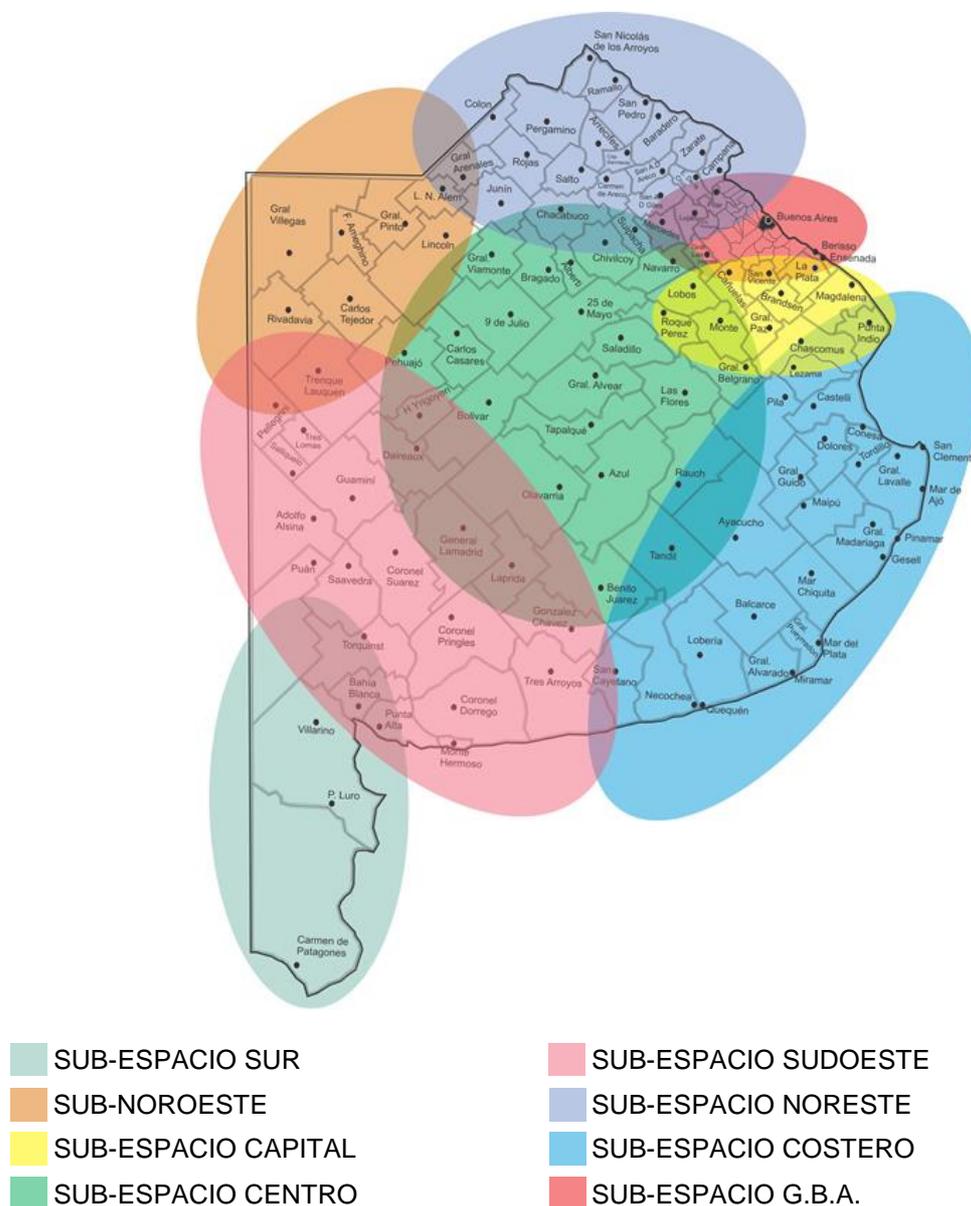
Para el subespacio GBA, dado su tamaño e importancia en el PBI industrial, se trabajó sobre las 11 cadenas estratégicas con una pequeña modificación que fue unificar las cadenas de bienes de capital y maquinaria agrícola, y separar a la industria naval dada la importancia que tiene esta industria para la Provincia de Buenos Aires y el peso a nivel nacional en esta actividad. Estas 11 cadenas representan el 80% del PBI industrial y el 61% del empleo a nivel nacional.

En ese marco, se articularon mesas de trabajo en forma periódica para abordar la realidad de las 11 cadenas de valor con el objeto de definir los instrumentos y medidas - públicas y privadas- que deberían implementarse para alcanzar los objetivos planteados.

Como resultado, atendiendo a las particularidades de cada región de la Provincia de Buenos Aires y la importancia e incidencia de cada cadena en la producción territorial, se eligieron los siguientes sectores a fortalecer en cada subespacio:

- Subespacio Capital: software, turismo, lácteo, fruti-flori-hortícola y metalmecánica
- Subespacio Noreste: automotriz y autopartes, alimentos, producciones intensivas, farmacéutica y siderurgia.
- Subespacio Noroeste: porcino, lácteo, bovino, oleaginoso y metalmecánica.
- Subespacio Sur: apícola, porcino, ovino, cebolla y complejo naval.
- Subespacio Sudoeste: trigo harinero, porcino, lácteo, turismo y maquinaria agrícola y transporte.
- Subespacio Centro: metalmecánica, porcino, apícola, bovino y minerales no metálicos y rocas de aplicación.
- Subespacio Costero: textil e indumentaria, turismo, apícola, porcino y construcción.

El objetivo central fue sustentar de manera técnica propuestas de política pública que contribuyera al desarrollo local, sustitución de importaciones y generación de empleo en origen. (PEPBA 2020, 2013, p.14-16).



Fuente: Ministerio de la Producción, Ciencia y Tecnología de la Provincia de Buenos Aires. (2012). *Caracterización Cadenas de Valor Provincia de Buenos Aires. Plan Estratégico Productivo Buenos Aires 2020. Diagnóstico General y lineamientos de política*. La Plata: Ministerio de la Producción. Anexo I.

5. EL MODELO ESTRATEGICO, SUS VARIABLES Y SU APLICACIÓN.

Con el propósito de delinear una estrategia competitiva a cada sector industrial de las cadenas de valor de la Provincia de Buenos Aires, la planeación estratégica debe considerarse como una variable crítica en todo el proceso constructivo de la misma.

El pensamiento y la planeación estratégica son complementarios e interdependientes, pero consisten en diferentes etapas necesarias para lograr consistencia estratégica. La manera gráfica de representar el proceso estratégico se logra a través de varios autores que han definido el pensamiento estratégico, si bien es común a todos que el proceso de creación requiere analizar la situación interna y externa proponiendo un futuro organizacional y planteando estrategias pertinentes.

El pensamiento estratégico consiste por tanto en el “proceso usado por los líderes de las organizaciones para crear una visión para su organización y unos claros y concisos cimientos para comprender esa visión” (Kluyver, C y Hwang, H., 2000).

En general se advierte que hay una palabra asociada que podría identificar el pensamiento estratégico con relación a las decisiones de orden empresarial. Así, pensar estratégicamente se asocia con pensar en las consecuencias, y de este modo se podrá de manera anticipada determinar cuál o cuáles podrían ser los resultados de las decisiones planeadas y/o a ejecutar.

Por su parte, la planeación estratégica es un “proceso usado para desarrollar análisis de soporte y comunicar e implementar la estrategia elegida” (Kluyver, C y Hwang, H., 2000, p.10). Por tanto, una representa la base de pensamiento para determinar las visiones, misiones, objetivos, estrategias que aspira el proceso organizacional, mientras que la otra es llevar a la acción la implementación a través de un proceso que implica darle a la cadena de valor la sincronización correcta para que esta funcione adecuadamente.

Es así que diferentes autores han desarrollado modelos que ejemplifican las formas en que las cadenas de valor pueden adquirir su funcionalidad considerando diferentes

criterios de variables y conexiones. Todos los modelos parten del análisis del entorno, se realiza un análisis interno, cuyo objetivo es determinar oportunidades y amenazas y de establecer los recursos con los que cuenta la empresa para enfrentarlos.

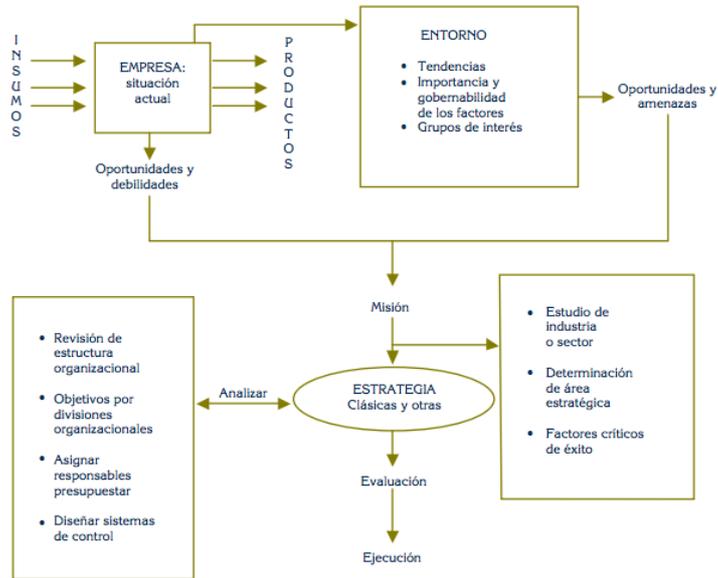
Del análisis llevado a cabo por María Pulido Riveros (2009), se observa que:

- a) Para muy pocos autores la fijación previa de metas y objetivos hace parte del proceso mientras que para otros es relevante.
- b) De manera general, es difícil encontrar la asignación de recursos y la determinación del presupuesto como aspectos a incluirse, mientras para otros es determinante.
- c) La ejecución como término explícito no se encuentra claramente en algunos postulados.
- d) En cuanto a la evaluación o control, para la gran mayoría parecen ser partes anexas, es decir, no están presentes en la descripción realizada.
- e) No es común encontrar la posibilidad de tener un plan de contingencia, hecho considerado importante.
- f) Previa la presentación del proceso, algunos autores no se hace claridad respecto de la necesidad de realizar planeación en los diferentes niveles de la organización.
- g) De igual manera, no todos los autores hacen referencia al impacto de la estrategia en la estructura organizacional ni la incluyen como parte del proceso estratégico.

Si bien muchos de estos aspectos parecen divergentes, en realidad cada uno de los modelos tiene puntos en común desde la perspectiva interna y externa a las organizaciones que les permite potenciar de mejor manera sus competencias internas y fortalecer sus capacidades externas para llegar al mercado de manera más competitiva. (Pulido Riveros, M., 2009).

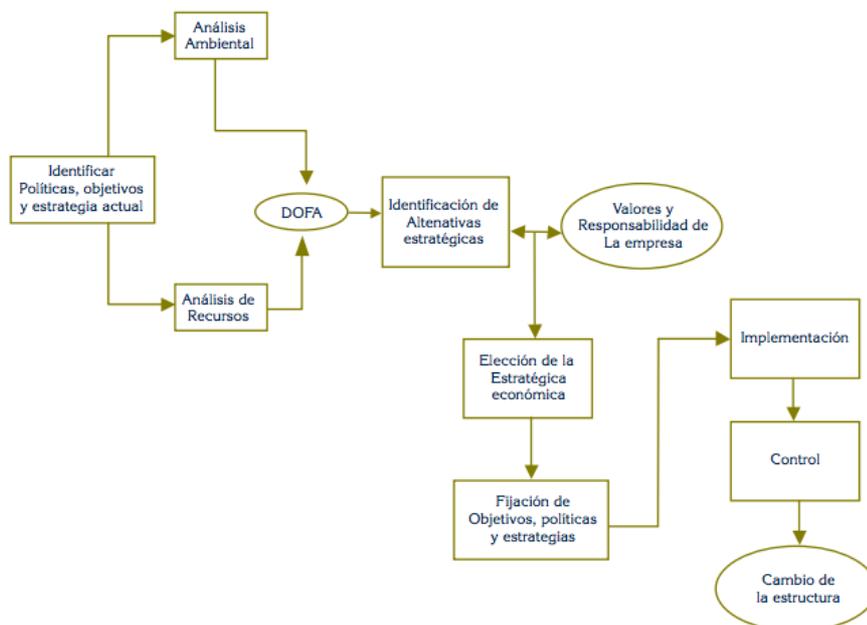
Modelos Cadenas de Valor

1. Modelo Enrique Ogliastri.



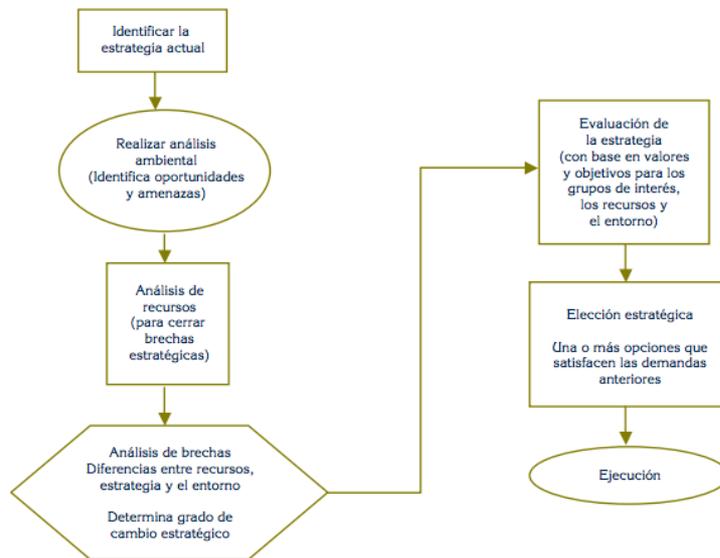
Modelo: Ogliastri, E. (1996). Adhiere al esquema desarrollado en Harvard por Andrews en 1960. *Manual de Planeación Estratégica*. Tercer Mundo Editores. Ediciones Uniandes: Bogota.

2. Modelo Kenneth Andrews



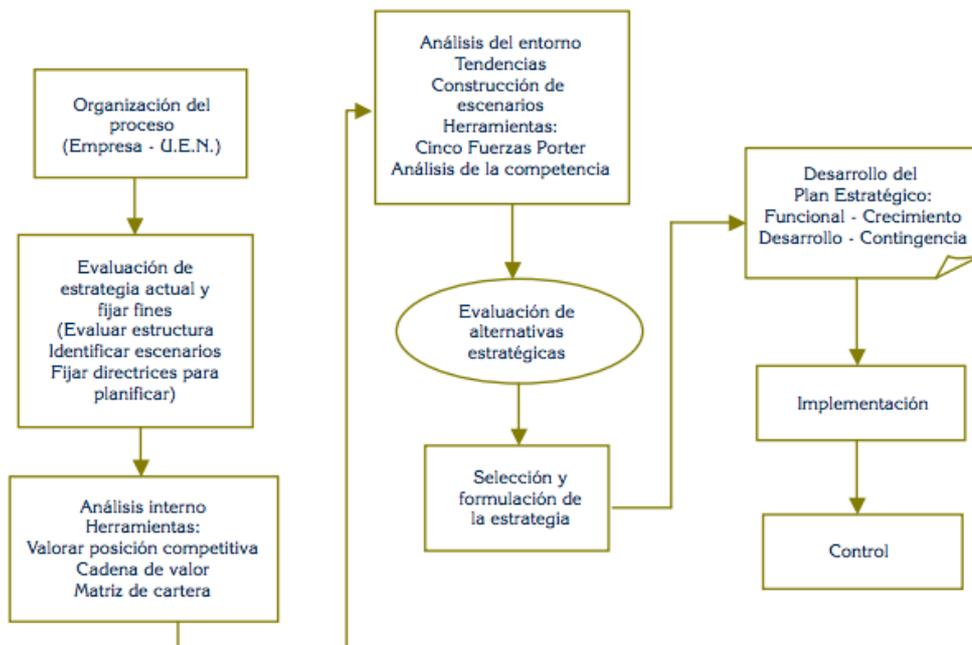
Modelo: Kenneth, A. (1960). Boston: Harvard Business School Press.

3. Modelo Hofer Charles



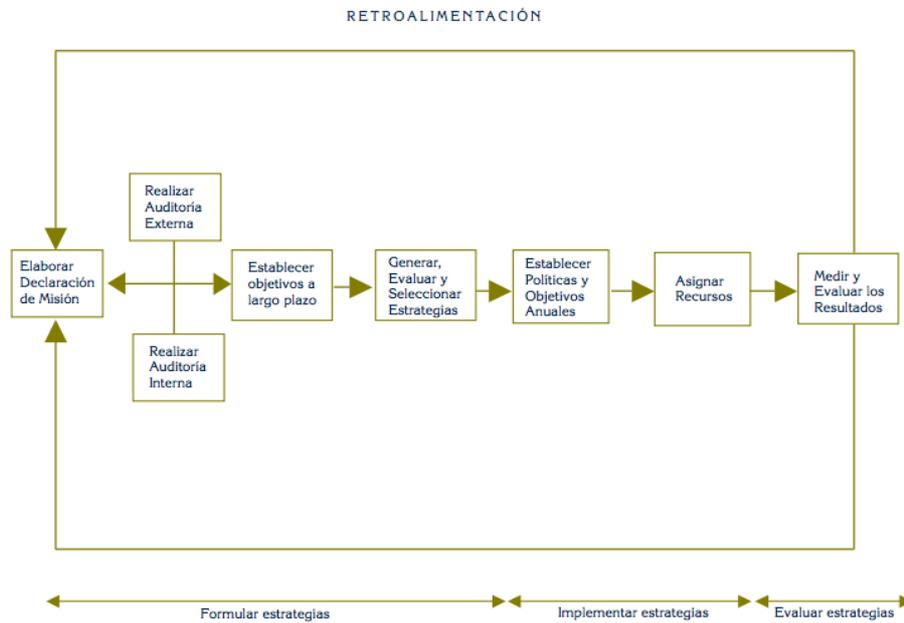
Modelo: Hofer, C, y Schendel, D. (1985). *Planeación Estratégica: conceptos analíticos*. Bogotá: Editorial Norma.

4. Modelo José Pérez Moya



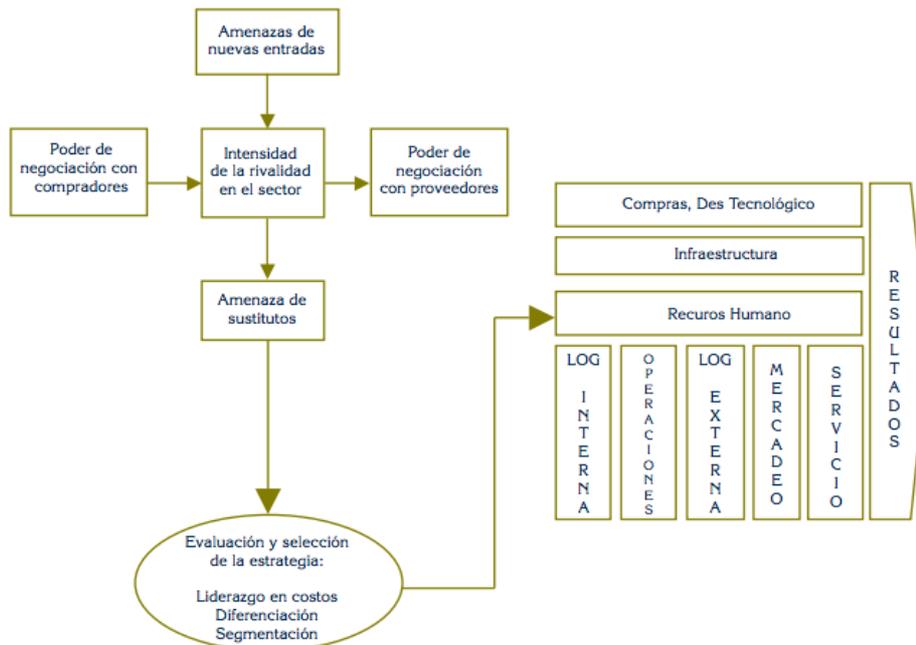
Modelo: Pérez Moya, J. (1995). *Manual de Estrategia y Gestión de Empresas*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos.

5. Modelo Richard Rumelt



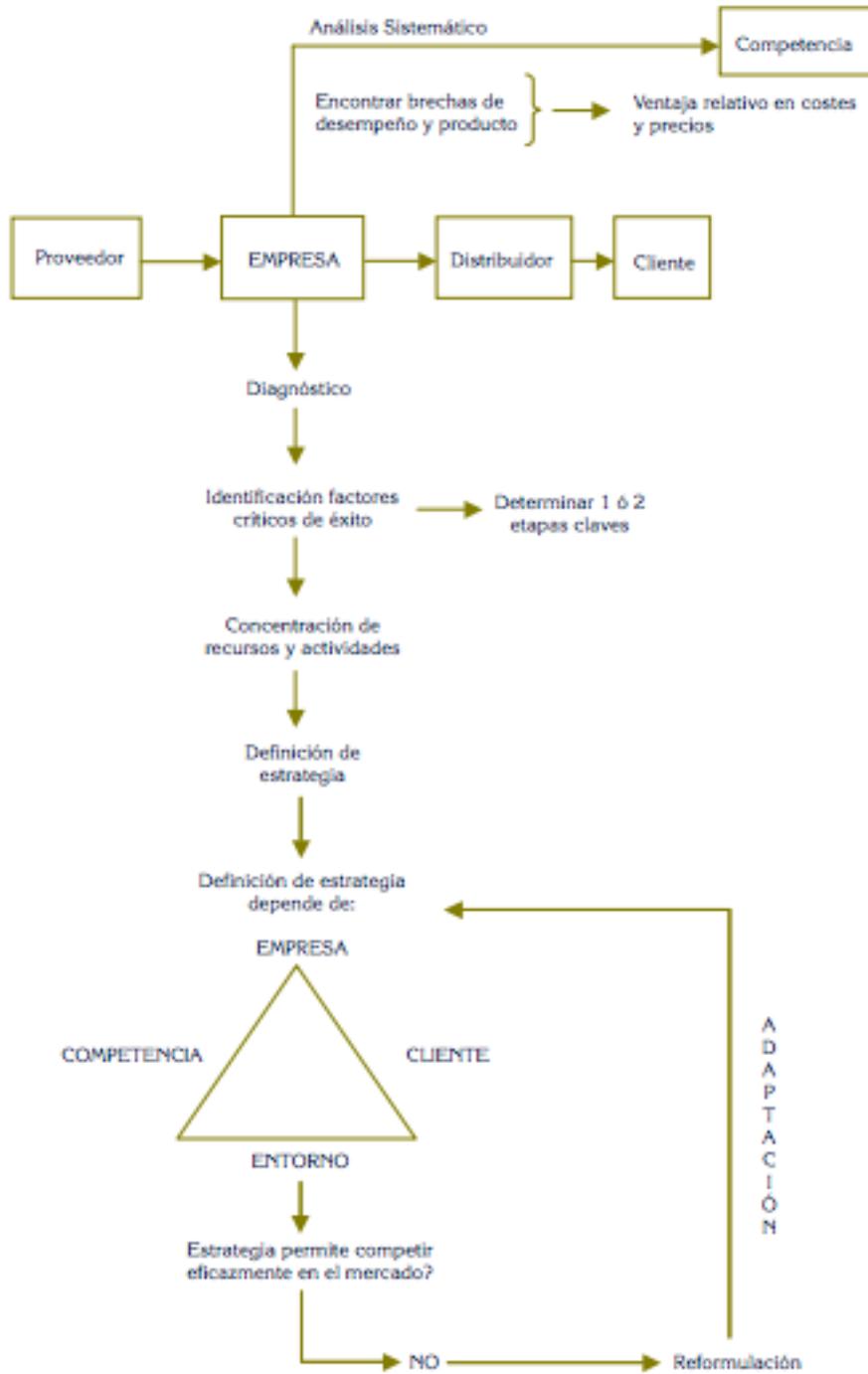
Modelo: Rumelt, P. y Shendel, E. y Teece, D. (1994). *Fundamental Issues in Strategy*. Boston: Harvard Business School Press.

6. Modelo Michael Porter



Modelo: Porter, M. (1997). *¿Qué es Estrategia?* USA: Revista INCAE

7. Modelo kenichi Ohmae



Modelo: Ohmae, K. (1989). *La mente del estratega*. Madrid: McGraw Hill.

De las ejemplificaciones se desprende que los modelos de cadena de valor se constituyen bajo una lógica de encadenamiento que es primordial para su correcto desempeño, mientras que en las cadenas de valor analizadas en la Provincia de Buenos Aires, por lo general, se advirtió la inexistencia de procedimientos previos que determinen diferentes viabilidades de orden técnico, legal, administrativo, internacional, económico, financiero, medio ambiental, productivo, entre otros, generando en muchos casos desvíos en el tiempo que resultan o bien complejos de resolver o quitan a la cadena de valor toda posibilidad de desarrollo.

Del análisis que surge de lo actuado en el PEPBA 2020 se detectó las diferentes necesidades que requerían las cadenas de valor relevadas. Asimismo estas cadenas en su dinámica de funcionamiento presentaron grandes complejidades en el esfuerzo por revertir, modificar o sumar capacidades relacionadas con:

- Capacitación. Creación de Escuelas de formación técnica.
- Agregado de valor en origen.
- Requerimientos ambientales.
- Tratamiento de residuos.
- Promover el uso de herramientas TICs.
- Incorporación de Desarrollo - Innovación – Tecnología.
- Capacidad de Diseño.
- Fortalecimiento asociativo.
- Desarrollo de marca país.
- Fortalecimiento hacia la internacionalización.
- Articulación de los actores que son parte de la cadena de valor. (Público – Privado – Educativo – Científico)
- Fortalecimiento de herramientas financieras.
- Implementación de normas de calidad internacionales.
- Conocimiento de normas para aplicar de acuerdo a exigencias internacionales.
- Aplicación de programa de desarrollo de proveedores.
- Certificaciones de Calidad y estándares internacionales.
- Análisis de los alcances de las Leyes de Promoción Nacional y Provincial.

La Provincia de Buenos Aires por su parte, tomó una “primera” iniciativa cuando desarrolló en el año 2011 el Plan de Regionalización como un camino para consolidar un modelo de crecimiento pensando la Provincia de Buenos Aires con planificación estratégica orientada al desarrollo y a la equidad y donde la producción fuera el eje fundamental.

En el mismo se planteó que la forma de gestionar la política pública fuera producto de un modelo descentralizado con presencia en todo el territorio a través de un Plan de Regionalización que pudiera satisfacer aspectos tales como el considerar al territorio como uno solo, sin asimetrías (demográficas, de infraestructura, en materia de servicios públicos) ni potenciales económicos y humanos desaprovechados.

Asimismo un Estado provincial con las herramientas adecuadas para erradicar los polos de exclusión y marginalidad en la lucha contra la desigualdad implementando una renovación completa en materia de tecnologías de la información y comunicación que agilizaran el funcionamiento de la administración pública y con una fuerte presencia de la producción agrícola - industrial de cara a un desarrollo con mayor presencia internacional. (Plan de Regionalización de la Provincia de Buenos Aires, 2011)

Por este motivo, la propuesta planteada buscaba brindar un eficiente sistema articulado y sistémico (1) que apoyara a las cadenas de valor en la mejora de su desarrollo económico, su competitividad y que rompiera con el aislamiento de las empresas que la componen respecto de su entorno de negocios (2); un sistema integral compuesto por un tejido institucional especializado (3); complementado con recursos humanos calificados (4); quienes brindaran en forma conjunta; dentro de un marco normativo favorable y un ambiente de equidad respecto de otros agentes económicos (5), un conjunto de servicios de excelencia; atendiendo las demandas específicas de las empresas y buscando anticiparse a sus necesidades futuras (6); asumiendo de esta manera un rol activo en el proceso de desarrollo e innovación (7).

(1) “...un eficiente sistema articulado y sistémico...”: La base de este modelo residía en poder articular y desarrollar de manera sistémica todas las acciones que son parte de las cadenas de valor.

(2) “...que apoye a las cadenas de valor en la mejora de su desarrollo económico, su competitividad y que rompa con el aislamiento de las empresas que la componen respecto de su entorno de negocios ...”: La situación actual de las empresas PyMES de la República Argentina en general y de la Provincia de Buenos Aires en particular, por múltiples factores tiende a una baja capacidad de integración y asociatividad. Para revertir esto, se requiere reconstruir los modelos de formación productivos a partir de la confianza.

(3) “...sistema integral compuesto por un tejido institucional especializado...”: La interacción de cada una de las instituciones a nivel nacional, provincial, local; conjuntamente con cada uno de los Gobiernos debía dar un marco institucional fuerte a la hora de impulsar las acciones desde el Modelo propuesto.

(4) “...complementando con recursos humanos calificados...”: En este tiempo es necesario replicar la experiencia de otros para poder en primera medida aprender de ella para luego poder formar a formadores que capaciten a otros en toda la Provincia de Buenos Aires.

(5) “...dentro de un marco normativo favorable y un ambiente de equidad respecto de otros agentes económicos...”: Es necesario analizar si el marco normativo actual es el adecuado para dar un ámbito de desarrollo igualitario a cada una de las empresas PyMES.

(6) “...atendiendo las demandas específicas de las empresas y buscando anticiparse a sus necesidades futuras...”: No se debe olvidar que para construir una estrategia que perdure en el tiempo, lo más importante es formular políticas en base a las necesidades de las empresas y analizar cómo anticipar sus necesidades y así establecer estrategias competitivas.

(7) “...asumiendo de esta manera un rol activo en el proceso de desarrollo e innovación de las firmas usuarias.”: De esta manera serán creíbles y el sector tendrá mejor permeabilidad para la formación asociativa como eje estratégico de desarrollo.

Por su parte, en la idea de internacionalizar las cadenas de valor, el nuevo ambiente del comercio internacional exige que el creador de la estrategia considere el desarrollo de las exportaciones desde un punto de vista más amplio, donde la estrategia no sólo debe reforzar la competitividad de los productos y servicios, en los mercados existentes, sino que además debe buscar la creación de nuevos mercados y el desarrollo de nueva capacidad productiva con anticipación, para satisfacer las nuevas demandas que se generan.

De manera similar, una estrategia provincial para las exportaciones no puede concentrarse simplemente en respaldar a las empresas existentes. También debe considerar la promoción de nuevas compañías y nuevas alianzas comerciales que conduzcan a la creación de nuevos productos y a un mayor valor agregado con un fuerte involucramiento de las nuevas generaciones en el proceso. (Plan de Regionalización de la Provincia de Buenos Aires, 2011).

El establecimiento adecuado de relaciones institucionales, entendidas como el intercambio de experiencia e información para el desarrollo de acuerdos de cooperación dentro y entre los sectores público y privado y, el fortalecimiento de las instituciones claves, son los primeros pasos esenciales en el montaje de una respuesta estratégica amplia y proactiva, razón por la que el desafío para el creador de la estrategia y del proceso de estrategia general, es garantizar que la integración tenga el mayor grado posible de valor agregado.

Para todo ello es de fundamental importancia establecer un ambiente productivo altamente competitivo que abarque las relaciones institucionales, la infraestructura física, las finanzas, la educación, la capacitación, en la necesidad de que el proceso comprometa a los encargados de la toma de decisiones de todas las carteras económicas, reforzando su interacción con los representantes de la comunidad exportadora.

El considerar estos desafíos compromete a los creadores de la estrategia en el ejercicio constante que redefine esencialmente el enfoque tradicional de la promoción del comercio, dado que cuanto mayor sea el número de desafíos que se decida incorporar en

la definición, mayor será el número y la diversidad de disciplinas y organizaciones que deberán comprometerse en el desarrollo de la estrategia y en el proceso de administración.

5.1 Variables Críticas

En el marco del PEPBA 2020, se propuso que toda vez que se desarrollara una cadena de valor debería concretarse a partir de decisiones de carácter general y particular que expresaran los lineamientos necesarios para su óptima constitución, y a su vez, que cada uno de sus procesos debería estar acompañado por condiciones y requisitos excluyentes para que el producto final alcanzara una posición competitiva en el mercado internacional.

El PEPBA 2020 tuvo así como finalidad trazar el curso deseable y probable del desarrollo de las cadenas de valor. El plan fue el parámetro técnico-político en el que se enmarcaron los programas de apoyo para viabilizar los diferentes proyectos, es decir, se convirtió en el marco de referencia direccional para brindar asistencia al mismo. Las fases del proceso de planeamiento que se consideraron estratégicas comprendieron un conjunto de elementos que se fundamentan en los principios metodológicos.

Las prioridades que surgieron de esas formulaciones, la asignación y solicitud de los recursos fueron acordes a esas prioridades junto con las estrategias de acción y el conjunto de medios e instrumentos que se utilizaron para alcanzar las metas y objetivos propuestos.

De modo que esta herramienta de análisis estratégico permitió identificar claramente cuáles fueron las diferentes actividades que se desarrollaron a lo largo de todo el proceso, y en las que se distinguen aquellas que tienen una vinculación directa con la generación de valor para el producto.

Identificadas todas las actividades, el siguiente paso consistió en analizar cuáles de esas actividades suponían una ventaja competitiva para la empresa en el mercado respecto a su competencia y cuáles se consideraban críticas sobre la base de entender que su

constitución exitosa le permitiría a la cadena de valor hacer más rentable el producto final y fortalecer su posición en el mercado. (PEPBA 2020, 2013)

Es ideal que las cadenas de valor desarrollen su actividad aumentando la agilidad dentro del sistema para mejorar la sensibilidad en la demanda del cliente, es decir, entregar al consumidor el producto indicado, en el lugar y los tiempos indicados, de acuerdo a la información de los puntos de ventas, sobre todo considerando que existe en la decisión de compra una variable subjetiva que es la percepción que tiene el consumidor sobre el producto.

Asimismo, aumentar la flexibilidad implica responder mejor a los cambios de la demanda, mediante la racionalización y centralización de los procesos de la cadena de suministro en el desarrollo de nuevos productos y la apertura de nuevos mercados, lo cual implica también predeterminar si los productos finales desarrollados son consecuencia de una política productiva de estandarización o de adaptación. (PEPBA 2020, 2013)

Asimismo, se buscó reducir el riesgo que generan los potenciales cuellos de botellas o puntos de interrupciones a lo largo de la cadena de valor, para evitar consecuencias de sincronización a lo largo del proceso. Surgió, por tanto, la necesidad de analizar los entornos críticos en los que se advirtió que afectaban la constitución de dichas cadenas.

5.1.1 Condiciones Generales de la cadena de valor

Para que una cadena de valor se desarrolle adecuadamente, deberá mostrar parámetros de eficiencia a lo largo de todo su proceso. Sin dudas, la sincronización de las operaciones es la que permitirá que se puedan alinear los procesos de los sectores productivos, con las empresas, con sus proveedores o clientes / consumidores.

Esta sincronización se verá reflejada en una gestión de los procesos más rápida, ágil, flexible, proactiva, alineada con los procesos operativos de planificación y control, lo que ayudarán alcanzar productos de mejor calidad, con mayor trazabilidad y seguridad.

5.1.2. Asociatividad Empresarial

La asociatividad es una herramienta estratégica para la constitución de una cadena de valor dado que estos modelos generan un mejor desarrollo productivo local, facilita el acceso a tecnologías, conocimiento, equipamientos, optimiza las condiciones de negociación, mejora las condiciones de vida de los participantes de la cadena de valor, y entre muchas otras fortalezas, a su vez, se obtienen ventajas competitivas que individualmente les sería imposible alcanzar si cada uno de los actores de la cadena de valor pretendiera de manera individual desarrollar su proceso.

Cecilia Magnazo y Carolina Orchansky (2007) destacan a la asociatividad como “un mecanismo de relación y acción conjunta organizada y con cierto grado de permanencia, entre distintos actores - empresas, personas u organizaciones - interesados en unir voluntariamente sus esfuerzos para conseguir objetivos comunes y obtener beneficios que no podrían alcanzar individualmente”. (p. 11)

Asimismo, si bien pueden ser muchísimas las razones para asociarse en general las mismas se vinculan con los beneficios que genera en cuanto a la eficacia colectiva al alcanzar conjuntamente los objetivos originalmente propuestos con menor costo a través del logro de economías de escala. Por su parte, la sinergia permite potenciar los recursos individuales para alcanzar un resultado conjunto que es cualitativamente superior a la suma de aquellos. No se trata sólo de asociarse para producir o vender más, sino también de aprender a trabajar conjuntamente y a pensar con una perspectiva de largo plazo. (Magnazo. C, y Orchansky. C, 2007).

Asimismo, Cecilia Magnazo y Carolina Orchansky (2007) afirman:

Entre las ventajas más salientes de la asociatividad, en el ámbito económico, los beneficios pueden derivarse de afrontar con mayor fuerza los riesgos de un nuevo proyecto, mejorar el desarrollo tecnológico de los asociados, diferenciar el producto, el servicio o la forma de comercialización para obtener ventajas competitivas, entre otros. En el ámbito político, los beneficios remiten al conocido refrán “la unión hace la fuerza”: participando en una estrategia asociativa es posible obtener mayor representatividad o apoyo ante organismos públicos o privados,

conseguir apoyo financiero, legal o estatal, entre otros. En el ámbito social y cultural, la asociatividad permite generar espacios y conductas para compartir o desarrollar conocimientos, innovaciones o mejoras, logrando mayor flexibilidad organizacional para reaccionar rápidamente a las necesidades del mercado o desarrollar mayor tolerancia para el trabajo con los demás. (p.19)

ACTIVIDADES BÁSICAS Y DE APOYO SEGÚN EL MODELO DE CADENA DE VALOR DE M. PORTER



ACTIVIDADES BÁSICAS DE LA CADENA DE VALOR REALIZADAS ASOCIATIVAMENTE

ACTIVIDADES BÁSICAS	EJEMPLOS DE ACTIVIDADES ASOCIATIVAS
LOGÍSTICA INTERNA	<ul style="list-style-type: none"> • ALMACENAR CONJUNTAMENTE MATERIA PRIMA. • COMPARTIR TRANSPORTE DE MATERIALES.
OPERACIONES	<ul style="list-style-type: none"> • PRESTACIÓN DE SERVICIOS O PRODUCCIÓN CONJUNTA EN LA TOTALIDAD O EN PARTE DE LAS ACTIVIDADES PRODUCTIVAS. • CONTRATACIÓN DE ACTIVIDADES DE MANTENIMIENTO, SERVICIO, ETC. • UTILIZAR CONJUNTAMENTE MEDIOS FÍSICOS DE PRODUCCIÓN COMO EDIFICIOS, GALPONES, MAQUINARIAS, EQUIPAMIENTO, ETC. • COMPARTIR SERVICIOS DE LIMPIEZA Y MANTENIMIENTO DE LUGARES DE PRODUCCIÓN.
LOGÍSTICA EXTERNA	<ul style="list-style-type: none"> • DISTRIBUIR CONJUNTAMENTE PRODUCTOS A CLIENTE. • ALMACENAR CONJUNTAMENTE PRODUCTOS.
MARKETING Y VENTAS	<ul style="list-style-type: none"> • PUBLICIDAD CONJUNTA. • COMPARTIR VENDEDORES (PARA VENTAS POR SEPARADO O VENTAS CONJUNTAS). • MARCA CONJUNTA. • ASESORAMIENTO Y CONSULTORÍA EN MARKETING. • RECEPCIÓN CONJUNTA DE PEDIDOS. • ANALIZAR CONJUNTAMENTE LAS POSIBILIDADES DE ACCESO A NUEVOS MERCADOS. • COMPARTIR LOCAL DE VENTA, EXPOSICIÓN, STANDS EN FERIAS Y OTROS CANALES DE VENTA.
SERVICIOS DE POSVENTA	<ul style="list-style-type: none"> • COMPARTIR SERVICIOS DE ATENCIÓN DE RECLAMOS O REPARACIONES.

Fuente: Magnazo, C. y Orchansky, C. (2007). *Estrategias asociativas para micro y pequeñas empresas*. Programa AREA 1ª ed. Buenos Aires: Oficina de la OIT en Argentina.

ACTIVIDADES DE APOYO DE LA CADENA DE VALOR REALIZADAS ASOCIATIVAMENTE

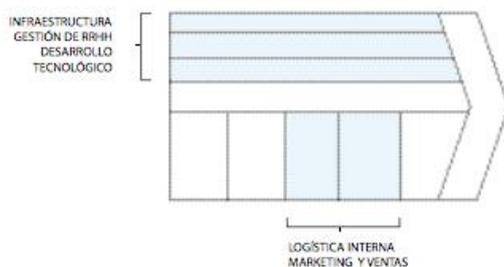
ACTIVIDADES DE APOYO	EJEMPLOS DE ACTIVIDADES ASOCIATIVAS
INFRAESTRUCTURA	<ul style="list-style-type: none">• SOLICITAR CRÉDITOS CONJUNTOS, GARANTÍAS MUTUAS O COMPARTIR FINANCIAMIENTO.• REALIZAR GESTIONES REPRESENTATIVAS EN CONJUNTA ANTE AUTORIDADES GUBERNAMENTALES U OTRAS INSTITUCIONES.• COMPARTIR ASESORAMIENTO CONTABLE O LEGAL.
GESTIÓN DE RRHH	<ul style="list-style-type: none">• ACTIVIDADES DE CAPACITACIÓN Y MOTIVACIÓN DEL PERSONAL: AULAS CONJUNTAS, TEXTOS Y MATERIALES DE FORMACIÓN.• COMPARTIR CONSULTORÍA EN GESTIÓN DE RRHH.
DESARROLLO DE TECNOLOGÍA	<ul style="list-style-type: none">• DESARROLLAR CONJUNTAMENTE UN NUEVO PRODUCTO.• INTERCAMBIAR CONOCIMIENTOS O EXPERIENCIAS EN EL USO DE TECNOLOGÍAS.
ABASTECIMIENTO	<ul style="list-style-type: none">• REALIZAR COMPRAS CONJUNTAS MATERIA PRIMA Y OTROS INSUMOS NECESARIOS COMUNES.• COMPARTIR VENDEDORES (PARA VENTAS POR SEPARADO O VENTAS• REALIZAR ACUERDOS DE COMPRA-VENTA DE INSUMOS ENTRE LAS EMPRESAS ASOCIADAS.

Fuente: Magnazo, C. y Orchansky, C. (2007). *Estrategias asociativas para micro y pequeñas empresas*. Programa AREA 1ª ed. Buenos Aires: Oficina de la OIT en Argentina.

La asociatividad puede a su vez tomar diferentes formas, algunos ejemplos se describen según los siguientes casos:

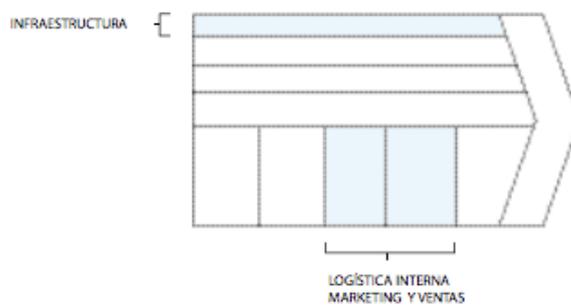
Redes: Es una forma de asociatividad entre un grupo de actores denominados. Nodos unidos a través de vínculos que se caracterizan por su gran flexibilidad. No requieren estar permanentemente activados, y pueden movilizarse cuando alguna acción económica, comercial, social lo requiera. (Magnazo. C, y Orchansky. C, 2007).

ACTIVIDADES ASOCIATIVAS UNA RED SEGÚN EL MODELO DE CADENA DE VALOR



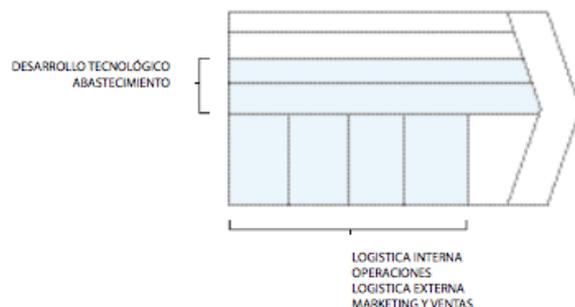
Ferias: Es una forma asociativa de comercialización en donde oferentes también llamados feriantes y consumidores (o compradores) se vinculan a través de un espacio de encuentro en común. La relación es entonces entre oferentes y consumidores, y no necesariamente entre productores y consumidores, ya que en algunos casos quienes ofrecen los productos no los han elaborado sino que cumplen una función de intermediación. Estos espacios de comercialización pueden tener una localización fija o móvil (ambulante), abarcar uno o más rubros (alimentos, textil, artesanías regionales, entre otras) y gestionarse con criterios propios. (Magnazo. C y Orchansky. C, 2007).

ACTIVIDADES ASOCIATIVAS DE UNA FERIA SEGÚN EL MODELO DE CADENA DE VALOR



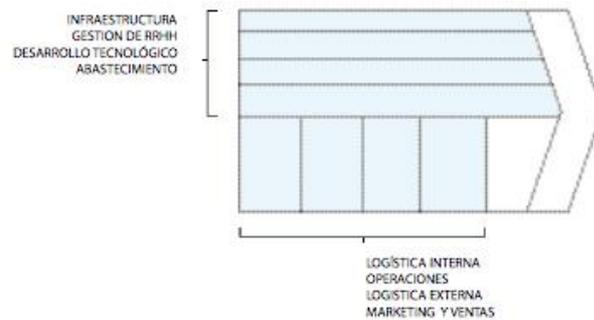
Clusters: Un cluster es una aproximación geográfica de un grupo interconectado de actores que pueden ser empresas o instituciones vinculadas por las actividades de la cadena de valor en cuestiones comunes o complementarias, que pueden competir y cooperar. Los clusters tienen como distintivo que los beneficios de la asociatividad se derivan de la proximidad geográfica entre las empresas aunque compitan o cooperen y de éstas con otras entidades de soporte. (Magnazo. C y Orchansky. C, 2007).

ACTIVIDADES ASOCIATIVAS SEGÚN EL MODELO DE CADENA DE VALOR



Cooperativa: Una cooperativa es una asociación autónoma de personas agrupadas voluntariamente para satisfacer sus necesidades económicas, sociales y culturales comunes, por medio de una empresa que se posee en conjunto y se controla democráticamente. (Magnazo. C y Orchansky. C, 2007).

ACTIVIDADES ASOCIATIVAS DE COOPERATIVA SEGÚN EL MODELO DE CADENA DE VALOR.



Por tanto, considerar la asociatividad como una variable crítica en el desarrollo de las cadenas de valor, se debe principalmente a la necesidad de profundizar cambios sobre todo de orden cultural que permitan alcanzar el grado de confianza que se requiere para su implementación.

La asociatividad no sólo debe quedar circunscripta a una expresión de deseo, ya que los efectos de globalización en favor de los diferentes niveles de integración a nivel internacional no dejan margen para un crecimiento en soledad, por tanto, la asociatividad y sus diferentes modelos se basan no sólo en la cooperación entre productores y/o empresas de una misma región, sino que involucran también a las autoridades responsables del desarrollo local, al Estado en todas sus dimensiones, las universidades, los centros tecnológicos, entre otros.

De esta manera se destaca que sin este componente suficientemente formado dentro y a lo largo de toda la cadena de valor, difícilmente se pueda sostener la durabilidad de la competitividad poniendo a riesgo que la misma se debilite en el tiempo por falta de coherencia cooperativa.

De tal modo, el involucramiento y decisión política de los actores en trabajar conjuntamente permite ir sumando más capacidades en la cadena compartiendo

problemáticas similares o complementarias, siendo estas el motivo de interés para reunirse o trabajar en forma conjunta.

5.1.3. Desarrollo sostenible

En general, cuando se diagnostican los motivos del porqué no se logra mejorar los parámetros de competitividad, se da respuesta poniendo énfasis en las políticas de estado, las desventajas que genera la localización, las asimetrías tecnológicas con otros países, las variaciones cambiarias, la coyuntura económica, entre otros.

Por tanto, un diseño conveniente de políticas activas, es permitir poner en marcha un proceso de crecimiento en procesos que se consideran desordenados, frágiles y de poca anticipación, lo que refuerza la idea de que éstas deben estar dirigidas a preparar el escenario para que sean las empresas, los trabajadores y las familias las que protagonicen el proceso de crecimiento que permita principalmente una estabilidad productiva y competitiva de largo plazo. (FIEL, 2002)

Bajo este concepto del cómo resolver la durabilidad de la competitividad, nos vamos a permitir pensar en tres dimensiones combinando los aspectos económicos, sociales y medioambientales, principios de la sostenibilidad, los cuales brindan por sí mismos un mayor potencial de desarrollo y de capacidades que ayudan a alcanzar mejores parámetros de competitividad.

El Informe Brundtland (1987) define el desarrollo sostenible “ como la satisfacción de las necesidades de la generación presente sin comprometer la capacidad de las generaciones futuras para satisfacer sus propias necesidades “ (p.23) por el cual el desarrollo sostenible ha emergido como el principio rector para el desarrollo mundial a largo plazo si bien es notorio que los criterios económicos superan ampliamente a los sociales y ambientales generando cierta limitación para una mejor toma de decisión empresarial.

Por su parte, en este contexto, David Neven, define a las cadenas de valor sostenibles como:

Aquellas explotaciones primarias así como las posteriores actividades, que de forma coordinada agregan valor en origen, que producen materias primas y se transforman en productos alimentarios concretos que se venden a los consumidores finales y se desechan después de su uso, de forma que resulte rentable en todo momento, que proporcione amplios beneficios para la sociedad y no consuma permanentemente los recursos naturales. (Neven, 2015, p.8)

La definición indica a través de la expresión coordinada cuan sincronizadas deben estar los procesos en sus diferentes etapas para que existan mejores condiciones de competitividad.

Por tal motivo, el concepto se aplica de forma amplia para que el valor agregado se vea reflejado en toda la cadena bajo un equilibrio sostenible, donde la relación de una visión generalista se compatibilice con la visión de los especialistas y así lograr comprender cuando, como y donde se deben trabajar los puntos de cambio.

Por tanto en la pretensión de fortalecer la construcción de las cadenas de valor, se deberá lograr el agregado de valor dentro de la cadena que contribuya a mejoras competitivas en el sistema, reduciendo costos, y por ende incrementando los beneficios de poder alcanzar los mercados del mundo de mejor manera.

Es importante considerar que este valor agregado pone en marcha tres circuitos de crecimiento relacionados a la sostenibilidad que impactan directamente en favor del crecimiento. Un primer circuito relacionado con la inversión, donde la misma queda impulsada por la reinversión de las ganancias y también por los ahorros; por otro lado, la inclusividad social que genera uno de los tópicos de la sostenibilidad que provoca un circuito multiplicador impulsado por el gasto derivado del aumento de los ingresos de los recursos humanos; y notoriamente un circuito de progreso si consideramos que es generado por el gasto público en políticas de estado orientadas al medio ambiente.

En este esquema, las tres dimensiones de la sostenibilidad están estrechamente relacionadas; por lo que alcanzar criterios empresariales con visión estratégica orientada en la sostenibilidad, facilitará cada vez más el acceso a los mercados y a un aumento de la competitividad ayudado desde un crecimiento en el origen del proceso.

Por tanto, desarrollar políticas empresariales en estos entornos, es supone mejorar los niveles del producto final, creando mayor demanda y por consiguiente más consumo. Al optimizar las cadenas de valor se mejora su eficacia en toda su estructura, y por ende eso beneficia a una reducción de costos que va directamente a repercutir en mejores precios y mayor disponibilidad del consumidor.

Sin duda, esta evolución de la demanda del mercado, se convierte en un factor impulsor clave para la innovación, el desarrollo, la tecnología y la creación de valor en cada uno de los niveles de la cadena, lo cual da lugar a una mejora continua del suministro de alimentos y al aumento de los beneficios para los consumidores.

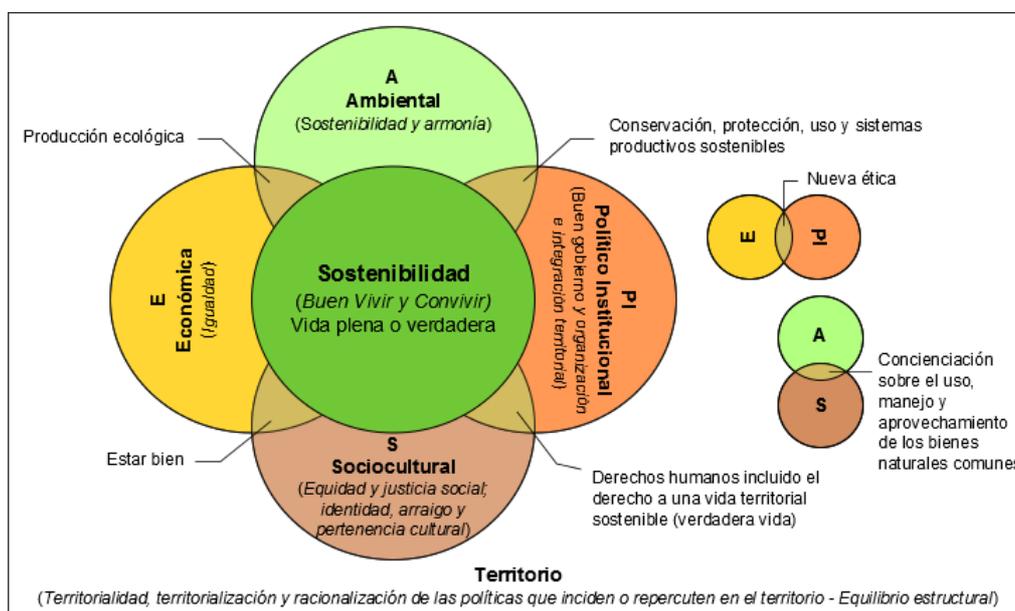


Figura: Desarrollo Sostenible. Gutiérrez-Rey, F. (2012). *Del Desarrollo Sostenible a la Vida territorial Sostenible: el caso de Colombia*. Convenio Universidad Pedagógica y Tecnológica de Colombia (UPTC) e Instituto Geográfico Agustín Codazzi (IGAC). Programa de Doctorado en Geografía (PDG). Bogotá: UPTC / IGAC.

5.1.4. Agregado de valor en origen

Para contextualizar la importancia del término agregado de valor es necesario diferenciar entre el concepto de precio y el concepto de valor dado que se habla de precio como el valor pecuniario o monetario en que se estima algo, en cambio, se denomina valor al grado de utilidad o aptitud de las cosas para satisfacer necesidades y proporcionar bienestar, es decir, el valor no está en el producto sino en la satisfacción de una necesidad. (Salvador. G, 2016)

Se pueden identificar tres estrategias genéricas de agregado de valor (AGMRC, 2016 IICA, 2015 y Salvador. G, 2016) la cuales se pueden desarrollar a través de: 1) Cambios físicos del producto través de procesos de conservación, transformación, empaque y etiquetado; 2) Diferenciación y segmentación de mercado de forma tal que incremente el valor del producto incorporando sistemas de calidad e inocuidad, atributos vinculados al origen, y aspectos relacionados con la protección del ambiente, la salud y la responsabilidad social, 3) Mecanismos innovadores como aprovechamiento de subproductos, generación de bioenergía, aprovechamiento de biodiversidad nativa, y diversificación de la unidad agropecuaria.

Por tanto, en toda constitución de cadena de valor la aspiración es acompañar y facilitar el agregado de valor desde el origen no sólo desde la técnica productiva específicamente sino también que el desafío propuesto sea aprovechar el potencial técnico – profesional en un marco de actuación de largo plazo.

Este proceso de dar valor desde el mismo lugar donde se produce plantea la necesidad de coordinar acciones de las producciones primarias con las secundarias y su industrialización, para que exista una ecuación que aumente la capacidad de trabajo, la cultura emprendedora y que todo ese potencial que existe en el momento previo el modelo colabore en que toda esa esencia se vea reflejado en todo el proceso siguiente.

De tal manera es fundamental incluir en los procesos desde el origen las condiciones que necesitan los productos para poder cumplir con las demandas que exigen los mercados

internacionales. Asimismo, agregar valor en origen conlleva a resolver problemas vinculados con una mejor calidad de vida en los pueblos del interior, evitando éxodos y fortaleciendo la capacidad industrial para posicionar de mejor modo nuestra marca – país en el mundo.

Un adecuado valor agregado en origen garantizará competitividad, incorporación de I+D+I investigación y desarrollo (innovación), competencias y capacidad, acceso a la información tecnología, entre otros.

5.1.5 Productos internacionalizados

Son muchas las situaciones en las que se advierte que cuando un producto llega finalmente a un mercado, éste no goza de todas las condiciones para su ingreso. Posiblemente los costos que implican readecuar el producto a las condiciones necesarias sean tan costosos que ponen en riesgo abandonar el proyecto de internacionalización. Si se realizara de manera anticipada un análisis, se podría tomar en cuenta una serie de variables para que al momento de llegar al mercado las condiciones de exigibilidad estén satisfechas en el producto o bien los cambios no representen una situación demasiado compleja de modificar.

Esta consideración implica pensar en evaluar si el producto realmente va a ocupar un nicho diferencial y si existe verdaderamente un mercado que justifique su desarrollo, dado que debería existir idealmente un interés real en el mercado junto a un reconocimiento sectorial para que los productos respondan a las expectativas del mercado y a las condiciones de la demanda, con normativas y leyes, agregado de valor, envasado y marca, mecanismos de control de calidad, servicios (al consumidor), trazabilidad, inocuidad, certificaciones de procesos, entre otros.

5.2. Aplicación del Modelo

En relación aquellos aspectos que hicieron al mejoramiento funcional del modelo estratégico propuesto por la Provincia, buscó contar con un enfoque que permitiera

determinar los problemas esenciales que sufren las cadenas de valor para analizar que condiciones se deben prever a los fines de garantizar respuestas más eficaces, como también, la de contar con extensas colaboraciones para lograr alto impacto cuando ésta se desarrolle finalmente.

Uno de los propósitos fue propender a la asociatividad horizontal y vertical de las empresas participantes a través de la toma común de servicios en diferentes procesos previos a la constitución efectiva de la cadena estimulando la incorporación de necesidades no reconocidas por las empresas, de manera que todas alcancen tipificaciones de calidad en gestión y producción bajo normas comunes. Sin duda, esta acción previa buscaba como resultado mejorar principalmente los aspectos de orden cultural que se requiere para que luego la cadena de valor trascienda al plano internacional.

El sustento de esta visión se rescató de la experiencia del Instituto de Desarrollo Empresario Bonaerense (IDEB), a través del Programa de Desarrollo de la Industria Agroalimentaria, habiendo sido el IDEB una institución que diseñó, implementó y promovió servicios técnicos e iniciativas de capacitación empresarial, públicas y privadas, provinciales y locales, tendientes al fortalecimiento competitivo y a la creación de las micro, pequeñas y medianas empresas radicadas en la Provincia de Buenos Aires desde una posición institucional parcialmente autónoma, con participación empresarial y priorizando un esquema de intervención descentralizado territorialmente y en unidades territoriales relativamente independientes. Estos elementos fundacionales implicaron diseñar un sistema de apoyo de características peculiares que asegure una amplia cobertura de agentes PyME, programas de trabajo simples y masivos y una estructura desconcentrada de oferta, con base en un grupo de nuevas instituciones locales integradas por municipios, universidades y cámaras empresariales. (Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL, 2000 p.16)

El sistema IDEB incluyó en su diseño y concepción tres elementos fundacionales:

a) Descentralización operativa de la prestación de servicios

- b) Asociatividad y cooperación interinstitucional
- c) Adicionalidad y complementariedad

La descentralización se relacionó, por una parte, con la prestación y extensión de los servicios a través de los Centros IDEB en las cincuenta y cuatro localidades de la Provincia de Buenos Aires donde tuvo presencia y, por otra, con el apoyo al desarrollo del tejido institucional de base local y cobertura provincial.

Por tanto se buscó establecer canales y mecanismos de encuentro y colaboración entre instituciones del sector público y privado que permitan progresivamente construir un marco de cooperación donde cada Centro IDEB tuviera la independencia suficiente para establecer su propia articulación interinstitucional.

Por otro lado, los programas IDEB fueron incorporando progresivamente la idea de asociatividad a nivel de firmas y empresas. Si bien los programas de apoyo originalmente fueron pensados como instrumentos individuales para cada una de las empresas y no se establecieron exigencias claras en materia de asociatividad, progresivamente fueron incorporándose pautas para buscar espacios de colaboración entre las firmas.

En relación con la adicionalidad, la idea fuerza del IDEB fue la de sumar diferentes esfuerzos de acción y presupuestarios en pos de generar un sistema local de apoyo sinérgico, con fuertes complementariedades y con escala operativa suficiente, que tuviera elementos convergentes, con aportes de diferentes instituciones participantes. La incorporación de las universidades y otros centros académicos y de algunos organismos públicos especializados como prestadores procuró justamente establecer mecanismos de complementariedad. (Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL, 2000 p.17)

Por tal motivo, PEPBA 2020, bajo este esquema de referencia de la experiencia IDEB, debía haber orientado sus acciones a la descentralización con tendencia al auto sostenimiento, prediseñadas y que respondieran a la prospección de la demanda realizada para las empresas que participaban en la cadena dando respuesta a

necesidades específicas, de manera flexible. Por tanto las asistencias que se suministraran a las firmas, estaban encadenadas de manera secuencial, gradual y sistemática, de acuerdo a las necesidades relevadas en el grupo del cual es parte.

La etapa de inicio de asistencia para cada empresa estaba dada a partir del diagnóstico y todas las prestaciones de capacitación que integraron el modelo. El nivel fue evaluado a través de encuesta / cuestionario y diagnóstico, servicios indefectibles para la participación en la cadena de valor.

El encadenamiento se llevó a cabo de acuerdo al flujograma de servicios integrados, cuyas principales etapas se describen a continuación:

Etapa 0: Relevamiento de información (encuesta)

Etapa 1: Sensibilización

Etapa 2: Diagnóstico

Etapa 3: Asistencia

Etapa 4: Auditoría

Etapa 5: Conformación de la cadena de valor

La etapa de encuesta permitió a través del relevamiento de información tomar contacto con diferentes (potenciales) interesados en la formación de la cadena de valor, según su especialización y de acuerdo al grado de involucramiento futuro que tendría en la misma. Esto dio lugar a conocer los siguientes datos: tamaño, antigüedad, facturación, mercado, productos que manufactura, sistema de calidad, otros. Lo que permitió determinar el perfil del sector y de ingreso de empresas al sistema.

Por su parte, la etapa de la sensibilización tuvo como objetivo principal dar a conocer los beneficios derivados de implementar los sistemas de gestión empresarial y de calidad poniendo énfasis en los servicios a través de los talleres de sensibilización temática, para ir perfeccionando un sello distintivo representativo de marca-región, marca-país, marca-sector. La importancia de este sello era principalmente certificar que las empresas que hubieran atravesado este proceso de mejoras se encontraran estandarizadas con una

tipificación de calidad y gestión que de previsibilidad sobre lo esperable en cada una de ellas.

El paso anterior facilitó el tomar un diagnóstico al que se consideró decisivo para reconocer las necesidades de las empresas, comprometiendo a través de la firma de un documento de manifestación de interés la posterior adhesión de las empresas a ingresar a un plan de mejoras donde el sector empresarial expresó formalmente su voluntad de ser parte del proceso.

Asimismo este diagnóstico, permitió detectar oportunidades de mejoras mediante el análisis de la información pertinente a los procesos de la empresa y a la observación del funcionamiento de los mismos que fueran objeto del diagnóstico.

Por otro lado, el llevar adelante el diagnóstico de manera previa, promovió el proceso de reconversión empresarial y profesionalización de la gestión con el objeto de elevar la competitividad. A partir del informe del diagnóstico fue posible identificar las necesidades de asistencia técnica de las empresas a efectos de iniciar un proceso de mejora continua dentro de un plan de trabajo.

Paralelamente a estas etapas se procedió el desarrollo, búsqueda de mercados y posicionamiento, Del mismo modo, determinó las necesidades que eran comunes a las empresas asistidas organizando encuentros grupales que permitieron la incorporación homogénea de saberes y adquisición de habilidades a través del estudio de casos e intercambio de experiencias, con la consecuente nivelación, fomentando la asociatividad.

Se distinguió en este proceso la asistencia en gestión empresarial, que buscó principalmente brindar al empresario el apoyo profesional necesario para implementar modificaciones y soluciones a partir del plan de mejoras en lo que respecta a las herramientas necesarias para diseñar y/o efficientizar la gestión empresarial, sus políticas de comercialización y generar o mejorar sus canales de distribución con una visión actualizada de la administración de los negocios, en una economía globalizada, altamente

tecnificada y fuertemente competitiva con una marcada orientación a la internacionalización.

Fue también de importancia hacia el empresario el apoyo profesional necesario para implementar el plan de mejoras previsto en lo que respecta a la incorporación constante de nueva tecnología e innovaciones incrementales. La innovación y el desarrollo se favorecieron con estrategias asociativas entre empresas y con entes oficiales incluyendo a universidades y laboratorios de investigación estatales.

Los alcances que fueron parte del plan de mejoras en gestión empresarial, se encuadraban en diferentes tópicos entre los cuales se destacan.

Gerenciamiento

- Capacitación gerencial y la de los miembros familiares.
- Aumento de la información interna y externa como base racional para la toma de decisiones.
- Promoción de la excelencia en todos los aspectos de la gestión empresarial.
- Capacitación, motivación y participación de los recursos humanos.

Organización

- Asignación de funciones y responsabilidades por capacidad y mérito.
- Promoción de buen clima, motivación e involucramiento del personal y la delegación de funciones.
- Estructuras flexibles, con alto componente de tercerización.
- Promoción de la productividad y la calidad.

Comercialización

- Enfoque de la empresa hacia el mercado.
- Diferenciación de producto y servicio como estrategia competitiva.

- Posicionamiento de marca.
- Actitud de servicio al cliente.
- Alianzas estratégicas con otras empresas.
- Pro actividad en la gestión comercial (actitud de la fuerza de ventas).
- Decisiones en base a información de mercado.
- Racionalización de la cartera de productos y de clientes.

Producción

- Planificación y organización de la producción.
- Maximizar la productividad.
- Coordinación de las decisiones de esta área, con las de Finanzas y Comercialización.
- Planificación de inversiones en tecnología y maquinaria.

Administración y Finanzas

- Actitud profesional relacionada con la planificación, la organización, la coordinación y el control.
- Uso de sistemas y herramientas de información computarizados como forma de mejorar la productividad e incrementar la cantidad y calidad de la información.
- Generación periódica de información de gestión para uso de la dirección (tablero de comandos) en aspectos económicos y financieros, en particular la adecuada estimación de los resultados y la proyección del flujo de fondos.
- Generación periódica de información de gestión para uso gerencial respecto del desempeño específico de las distintas áreas funcionales.
- Reducción de los inventarios y mejorar la rotación de los activos.

Comercio Exterior / Internacionalización

- Preparación de la actividad exportadora y pasos indispensables para lograr que las empresas desarrollen su proceso de internacionalización.

- Desarrollo de las empresas para dar respuesta algunas de las siguientes preguntas que facilite la determinación de su capacidad exportadora: ¿puede nuestra empresa exportar?, ¿es necesario adaptar nuestro producto-servicio?, ¿cómo se evalúan las condiciones internas (la propia empresa) y externas (los mercados) para tomar una decisión de exportar?, ¿cómo conocer si estamos preparados para realizar futuros aumentos de producción?, ¿qué información existe en Internet, que necesidades de capacitación de nuestro personal vamos a tener?, ¿hay necesidad de organizar un departamento de exportación ?, otras. (IDEB, 2002)

Por su parte, la implementación de asistencia en sistemas de calidad, le brindó al empresario el apoyo profesional necesario para desarrollar el plan de mejoras previsto en lo que respecta a las herramientas necesarias para introducir en la empresa un sistema de calidad, adaptándose a las necesidades propias de la organización de acuerdo a los objetivos particulares, productos y servicios suministrados, considerando los procesos empleados y respetando tamaño y estructura de la empresa.

Asimismo, la introducción de herramientas de gestión de calidad lograron ir introduciendo a las empresas en un sistema de calidad, proyectándose hacia la Norma ISO 9000, 14.000, BPM (Buenas Prácticas de manufactura), HCCP (Sistema de Análisis de Riesgos y Puntos Críticos de Control) y otras, posibilitando lograr niveles compatibles de competitividad y excelencia para la organización y aumentando la satisfacción del cliente mediante el cumplimiento de ciertos requisitos.

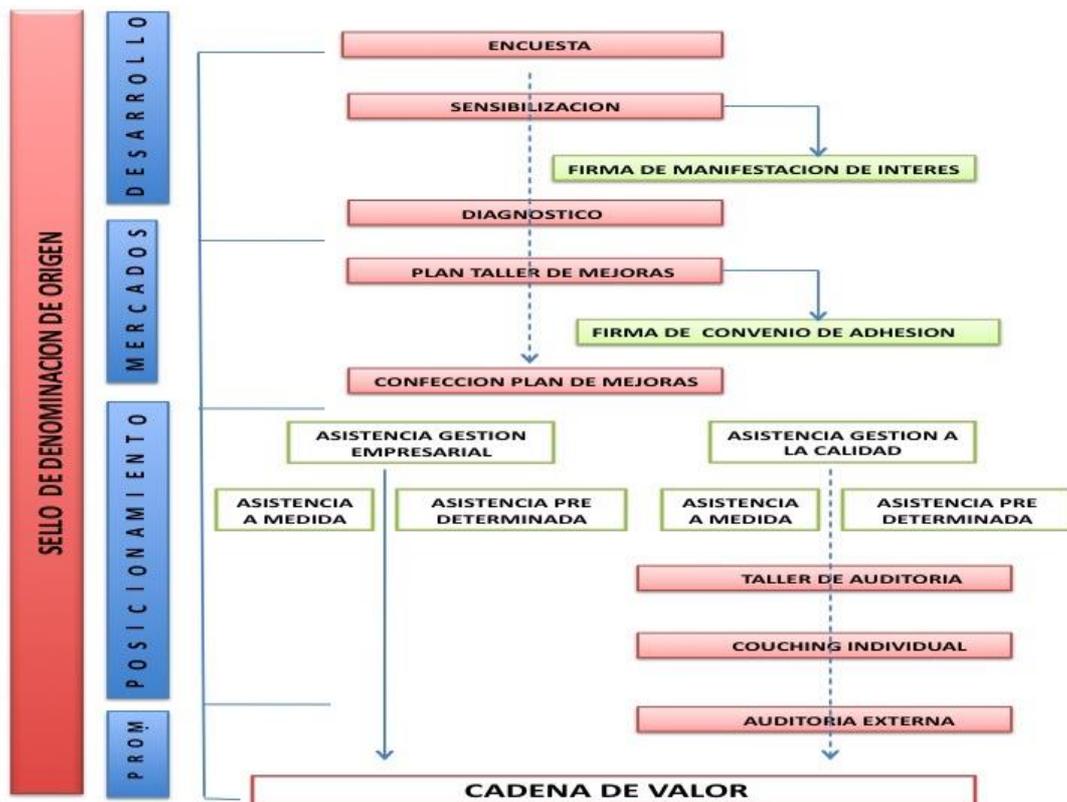
La metodología de coaching al empresario / personal de la empresa se llevó a cabo para permitir llegar a la realización de una auditoría interna contra los requerimientos preestablecidos distinguiendo a los productos de la Provincia de Buenos Aires con mayor valor agregado a través de la calidad y la innovación.

Finalmente se buscó incorporar herramientas metodológicas que permitieran realizar diagnósticos de la situación de las empresas con respecto a los objetivos planteados realimentando el proceso con las correcciones necesarias y permitiendo se presentara

con éxito a una auditora externa final la que permitiera ser parte de un proceso de encadenamiento de valor para:

- Lograr sinergia entre las empresas adheridas que permitiera obtener beneficios mutuos a la hora de distribuir sus productos y comercializarlos dentro y fuera de la cadena de valor.
- Iniciar acciones promocionales entre las empresas participantes.
- Abrir nuevos canales de comercialización.
- Buscar nuevas oportunidades de negocios en otros mercados.
- Implementar herramientas de gestión en canales distribución buscando eficientizar los canales actuales y diseñando estrategias para captar nuevos canales o diseñar políticas para posicionar la empresa en canales no explotados.
- Aumentar la satisfacción del cliente mediante un seguimiento y un monitoreo sobre la implementación de las políticas propuestas.
- Incentivar la asociatividad entre empresas en la implementación de mecanismos de comercialización conjunta y el posicionamiento y desarrollo de nuevos canales de distribución.
- Disminuir los costos de comercialización y potenciar la marca propia con la marca provincial.
- Diseñar mecanismos conjuntos de comunicación para incrementar la fidelización de clientes actuales y/o incrementar la base de clientes en mercados no explotados.
- Mejorar el poder de negociación en la cadena de comercialización.

Dado que la estructura pretendió llegar al posicionamiento de un sello distintivo, fue necesario un análisis del escenario de acción y propuesta de estrategia de imagen. Por tanto, hubo que introducirse con profundidad en la estructura ideal del negocio y del esfuerzo político y social del mismo, con el fin de llegar a explorar y entender potenciales fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas para determinar la imagen corporativa adecuada en el contexto de su acción. Esto permitió contar con parámetros sobre visiones y juicios presentes en el área de trabajo, detectar competencias, medios de comunicación y normas propias del sector.



Fuente. Instituto de Desarrollo Empresario Bonaerense IDEB. (2002). *Programa Cadena de Valor*. La Plata: IDEB Provincia de Buenos Aires.

5.2.1. Nueva caracterización de la Cadena de Valor

Los estudios estratégicos formulados por Michael Porter constan de tres dimensiones diferenciadas pero ciertamente complementarias. La primera trata de la determinación del atractivo del sector industrial (Porter, 1982). Esto se consigue a través del estudio de las cinco fuerzas competitivas (proveedores, compradores, productos sustitutivos, competidores potenciales y competidores actuales).

El análisis de poder que ejercen estas cinco fuerzas competitivas sobre la empresa, proporcionará junto con las barreras de entrada y salida, el instrumento adecuado para medir el activo del sector industrial. En cierta manera este podría ser el fundamento del análisis externo.

La segunda dimensión se refiere a la cadena de valor. Esta consiste básicamente en el conjunto de actividades que una empresa desempeña para diseñar, producir, llevar al mercado, entregar y apoyar a los productos (Porter, 1985).

Así, una empresa lleva adelante una serie de actividades que realiza en su funcionamiento diario estando encadenadas entre sí y con el exterior de una determinada manera que le confiere una posición competitiva determinada. Por tanto, el estudio de la cadena de valor de una empresa no es más que una forma de estudiar a la empresa por dentro para descubrir cómo funciona, es decir, su análisis interno.

A su vez, Porter diseñó una taxonomía sobre la estrategia que cierra este ciclo y le permite, una vez analizados los entornos externo e interno (la empresa) formular una estrategia para conseguir ventajas competitivas sostenibles en el tiempo. (Ogayar Aranda, 2004)

De esta forma, Michael Porter (1985) considera que existen tres grandes estrategias básicas posibles frente a la competencia según el objetivo considerado: todo el mercado o un segmento específico; y según la naturaleza de la ventaja competitiva de que dispone la empresa: una ventaja en costo o una ventaja debida a las cualidades distintivas del producto. Resumidamente: estrategia por costo, diferenciación y/o enfoque.

Por tanto, la dinámica competitiva, responde a la lógica de un modelo de cadena de valor que direcciona sus acciones en el sentido proveedor – consumidor final a través de las sub cadenas formadas por la cadena de abastecimiento, la cadena de producción y la cadena de distribución, las cuales involucran áreas que sincronizadas todas operan a favor de un mejor desempeño de la cadena en general.

Una ventaja competitiva es esencial para sobresalir de la competencia y lograr un mayor número de clientes. No obstante, para hacer sustentable dicha ventaja, es determinante ofrecer productos con un mayor valor agregado, así como tener procesos y/u ofrecer un servicio al cliente que no puedan ser duplicados o imitados por la competencia.

Encontrar la ventaja o ventajas competitivas, es una tarea que la misma empresa tiene que ir descubriendo, ya que la existencia de productos y servicios en el mercado es muy

cambiante y con innovaciones frecuentes lo que hace que las empresas deban trabajar cada día en la creación de esas ventajas competitivas, en mantenerlas, en explotarla, y en ir buscando con más énfasis esas características que nos hacen diferentes del resto de la competencia.



Fuente. Instituto de Desarrollo Empresarial Bonaerense IDEB. (2002). *Programa Cadena de Valor*. La Plata: IDEB Provincia de Buenos Aires

Síntesis de la Cadena:	<i>Producto (s) Principal (es). Encadenamientos hacia atrás, hacia adelante y transversales. Inter relaciones entre eslabones. Grado de tecnología. Volúmenes de producción actual y proyectados</i>					
Eslabón - 3	Eslabón - 2	Eslabón - 1	Producto(es) Principal(es)	Eslabón +1	Eslabón +2	Eslabón +3
<<<< Eslabonamientos hacia atrás			Producto Principal	Eslabonamientos hacia adelante >>>>		
<i>Descripción de los eslabones y encadenamientos hacia atrás. Interrelaciones. Grado de desarrollo tecnológico. Volumen de producción actual y proyectado a 5 años. Enumeración de dificultades principales</i>			<i>Descripción del producto principal. Volumen de producción actual y proyectado a 5 años</i>	<i>Descripción de los eslabones y encadenamientos hacia adelante. Interrelaciones. Grado de desarrollo tecnológico. Volumen de producción actual y proyectado a 5 años. Enumeración de dificultades principales</i>		
Eslabones Transversales						

Fuente: Ministerio de la Producción, Ciencia y Tecnología de la Provincia de Buenos Aires. *Plan Estratégico Productivo Buenos Aire, PEPBA 2020*. La Plata: Ministerio de la Producción.

En el PEPBA 2020, se trabajó sobre un modelo conceptual que grafica toda la cadena de valor desde su sector primario involucrado hasta los productos obtenidos con capacidad de ser distribuidos en el mercado, bajo condiciones de estandarización de calidad, trazabilidad y sostenibilidad del proceso. Asimismo, se analizaron los productos existentes y/o aquellos otros que pudieran considerarse estratégicos para la cadena de valor a desarrollar en su posibilidad de sustituir importaciones.

El diferencial que se presenta e incorpora a esta lógica de cadena de valor está dado por la existencia de una doble "contención" que le aporta valor por un lado a través de los programas de apoyo del sector público, los cuales nutren la totalidad de la cadena a partir de diferentes herramientas que contribuyen a un mejoramiento significativo del desempeño, y por otro lado, un plano el cual desarrolla la estrategia general de la cadena de valor bajo condiciones que garanticen un desempeño con responsabilidad social empresaria en el marco de un desarrollo de cadena de valor sostenible.

Cuando la responsabilidad social empresarial se incorpora al desarrollo de la cadena, se refiere a un código de ética que Enguix Thibaut (2013) define como relacionada a la moral, la cual se establece de acuerdo a lo que es bueno, malo, permitido o deseado, respecto a una acción o decisión. De alguna manera este código de ética fija normas que regulan el comportamiento de las personas dentro de una empresa y que la misma va estrechamente interrelacionado con la responsabilidad social corporativa. (Thibaut, 2013).

Como antecedente, en el año 2012 se dio a conocer a nivel mundial la norma ISO 26.000. En ella se establecen los lineamientos internacionales necesarios para diagnosticar el grado de compromiso de las organizaciones con la responsabilidad social.

La responsabilidad social involucra a toda la cadena de valor, desde proveedores hasta consumidores en cada uno de los circuitos por los que el proceso recorre. Esto genera una serie de beneficios que provocan un impacto muy positivo a lo largo de la cadena de valor. Según las empresas estos indicadores se pueden relacionar con la sostenibilidad, la calidad, la excelencia de servicios, la rapidez, la innovación, los costos, la presencia

global, como otras que privilegian operaciones seguras, instalaciones confiables, estrategias rentables y/o negocio sustentable.

De tal modo, se observa que en el desarrollo de una cadena de valor, no pueden estar ausentes los códigos de conductas a fin de garantizar prácticas éticas, legales y socialmente responsables que garanticen un trabajo seguro, confiable, ético y saludable para que las empresas que son parte de la cadena de valor sean más productivas, más competitivas y más humanas.

Por su parte, los tres aspectos que son parte de la sostenibilidad ya definida (economía, medio ambiente e inclusividad social) deben abordarse de manera simultánea desde el principio y cubriendo la totalidad de la cadena de valor. De lo contrario, es posible que los actores que son parte de la cadena, tengan dificultades de ingreso al mercado, dado que la sostenibilidad social y medioambiental se están convirtiendo cada vez más en un objetivo estratégico para las empresas, ya que determina el acceso a los mercados (cumplimiento de las normas) y puede incrementar la competitividad (diferenciación de mercados). Por ello, el incremento de la sostenibilidad social y medioambiental puede dar lugar a nuevas formas de aumentar la creación de valor en las cadenas.

Como se observa en el anillo exterior la que contiene a toda la cadena de valor, se encuentra la vinculación externa e interna junto a los sistemas de información, los que se encargarán de potenciar el desarrollo de la cadena de valor, facilitando el proceso de descentralización.

Desde esta perspectiva, el valor agregado sobre el propio valor de la cadena, es el desarrollo de acciones de anticipación, de inteligencia, de prospección de relaciones hacia dentro y fuera de la misma, permitiendo la detección, análisis y promoción del potencial de negocios y de alternativas asociativas que permitan lograr entre muchos propósitos la:

- Identificación, relevamiento y evaluación de proyectos, programas y organizaciones de promoción y apoyo a PyMES a nivel local, regional, nacional e internacional.

- Elaboración del camino crítico de accesibilidad a los mismos.
- Evaluación, elaboración y negociación de propuestas de trabajo.
- Integración, complementación e interacción con los proyectos, programas y organizaciones, articulando las propuestas elaboradas por las empresas.
- Integración, complementación e interacción con los proyectos, programas y organizaciones, articulando las propuestas elaboradas con los proyectos individuales y asociativos en las etapas de formulación y ejecución.
- Incorporación y sistematización de experiencias y metodologías nacionales e internacionales, de promoción y desarrollo de PyMES, con énfasis en la asociatividad.
- Identificación y generación de las condiciones de accesibilidad a recursos e instrumentos financieros, nacionales e internacionales, capaces de sustentar el desarrollo de las actividades de los proyectos empresarios.
- Seguimiento de las acciones generadas en el sistema con los proyectos, programas y organizaciones de promoción y apoyo a PyMES.

En general una organización no evoluciona tan rápido como evoluciona el ambiente donde desarrolla su actividad, siempre existen retrasos, por tal motivo, este modelo es un facilitador de recuperación de esos retrasos.

En este nivel de análisis es vital la capacidad de adaptación de las personas y contar con los recursos necesarios de las organizaciones. La misión será entonces generar una cadena de valor flexible, entendiendo que no toda la organización se adapta a los cambios de la misma manera, por tal motivo la clave de la ejecución del cambio será el conjunto de personas llamado a realizarlo.

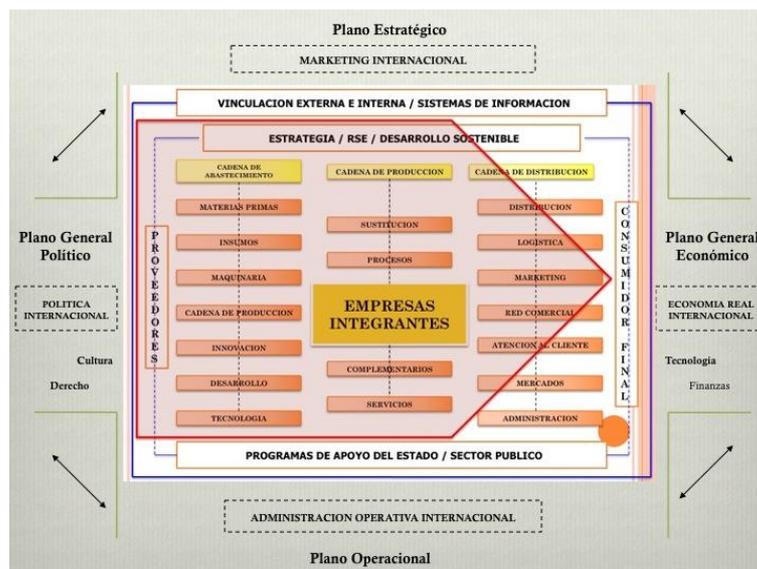
Para ello es necesario pensar no en individuos sino en equipos de trabajo, para lo cual es fundamental evaluar no solo las condiciones técnicas de los individuos sino sus capacidades culturales y actitudinales para lograr la sinergia necesaria de todos los que son parte del proceso de una cadena de valor.

Es necesario entender entonces que este tipo de definición requiere de un proceso sistemático y no de un ejercicio esporádico y aislado. Es recomendable que para alcanzar un elevado grado de eficacia en el proceso se tengan en cuenta estas cuestiones y se aplique un verdadero proceso de selección (o readecuación), entrenamiento y coaching permanente de los recursos humanos.

5.2.2. Modelo Estratégico

De esta manera se llegó a un modelo de cadena de valor cuidando no sólo los aspectos específicos que hacen a la constitución de un producto / servicio, sino a una nueva caracterización que le permitiera a la misma desarrollarse desde su comienzo con una estandarización que regule y normalice la actuación de las futuras empresas que serán parte de la cadena, lo que permitirá optimizar de mejor manera aspectos vinculados con la calidad de sus procesos desde su origen hasta el consumidor apoyada por los mecanismos de vinculación externa - interna junto a un adecuado marco de relación público – privado como plataforma de desarrollo.

No obstante ello, para que la cadena de valor pueda trascender el ámbito nacional, debe poder desarrollarse bajo un esquema que permita operar dentro de un mercado global.



Fuente. Arese, F. (1999). *Modelo para el Diseño Estratégico*. Comercio y Marketing Internacional. Editorial: Norma

Poder interpretar el entorno de las cadenas de valor, y pensar cómo éstas se desarrollan no de manera aislada sino en medios de cambios continuos, es relevante analizar la transversalidad de los factores que influyen de manera permanente en el actuar de las empresas y/o cadenas de valor en su intención de abordar el comercio internacional.

En tal sentido se ha tomado como base el diseño planteado por Arese Félix (1999) para determinar cuáles son las variables del contexto internacional que pudieran afectar el desempeño de la cadena de valor limitando su accionar pudiendo condicionar sus posibilidades de desarrollo reales en el mercado.

El gráfico muestra que la cadena de valor en su núcleo primario establece sus relaciones productivas, mano de obra, capacidades y tecnologías, materiales y equipamiento, instalaciones, procesos y otros en una dinámica estrechamente vinculada a dos componentes: por un lado, a la faz operacional donde se destacan todas aquellas gestiones de orden administrativas, económicas, financieras propias del sistema, y por otro lado, un plano donde se desarrolla el marketing internacional asociado al mercado, a la estrategia comercial, competencia, segmentos, canales de distribución, estrategia de precios, comunicación, clientes, tecnología, entre otros.

Por tanto, la cadena de valor en este modelo desarrolla en una dirección vertical la interactividad de los planos, operacional y estratégico teniendo como eje central el desarrollo propio de las empresas que son parte de la misma. En este sentido (Operacional – Estratégico) se vinculan las variables de orden macroeconómicas, gubernamentales, culturales y externas de las cuales se destacan:

- Macroeconómicas

- ✓ Política comercial
- ✓ Política Industrial
- ✓ Política financiera

- Gubernamentales

- ✓ Normativas para productos / procesos
- ✓ Seguridad alimentaria y otras
- ✓ Medio ambiente. Protección ambiental
- ✓ Licencias / Permisos. Certificaciones
- ✓ Salud. Cuidado y protección.
- ✓ Educación. Formación.

- Culturales / Externos

- ✓ Recursos Naturales
- ✓ Modo de consumo
- ✓ Clima. Condiciones que afectan el desarrollo
- ✓ Cultura de Negocios

De esta manera se observa un desarrollo vertical el cual debe responder a un modelo de orden sistémico, aunque, para introducir a la cadena de valor en una inserción internacional, es necesario considerar los aspectos que de manera transversal intervienen en el proceso, y que pueden afectar y/o modificar la misma.

Por tanto, en este sentido transversal encontramos otro grupo de subplanos al que se denominan general político y general económico de los que se desprenden variables de orden internacional, destacándose la cultura externa, la tecnología, el derecho internacional, política y economía internacional.

Un análisis primero es tener claridad de todos y cada uno de los aspectos que hacen al éxito del desarrollo de las cadenas de valor, tomando como premisa el análisis de cada uno de los planos que se destacan, y a su vez, considerando que cada uno de ellos se encuentran en constante cambio lo cual hace necesario establecer políticas de anticipación para prever las adaptaciones necesarias a efectos que la cadena no sufra debilitamiento durante su proceso constitutivo.

De esta manera el valor de la propia cadena es su caracterización glocalista, término que nace de la composición de globalización y localización y que en términos económicos Theodore Levitt (1983) lo refiere a la persona, grupo, organización, comunidad que es capaz de pensar globalmente y actuando localmente.

Asimismo la glocalización incorpora el valor de una nueva visión de la especialización ya que muestra el impacto a favor de las organizaciones cuando sus recursos especializados tienen la capacidad de tener una visión global, al tiempo que aquellos con visión generalista tienen la capacidad de especializarse. Esta doble vía especialista – generalista es lo que será determinante para que las cadenas de valor trasciendan y se desarrollen en un largo plazo.

De lo explicitado, pensar en el desarrollo de una cadena de valor frente a las múltiples variables que se deben controlar, es necesario la existencia de una herramienta que opere a modo de check list (tabla de control), para ir conociendo la evolución de la misma en función de los parámetros deseables. Es así que se diseñó un modelo (Anexo II) que contiene grados y niveles de avances en sus diversos aspectos a los efectos de verificar el correcto cumplimiento y grado de evolución de la misma en su constitución o eventualmente estando ésta constituida, cual es el porcentaje de avance en la que se encuentra al momento de medir sus capacidades operacionales.

El mismo contempla los siguientes ítems generales:

- Ítem 1. Descripción general – Entorno
- Ítem 2. Comercialización – Mercado
- Ítem 3. Organización - Estructura
- Ítem 4. Producción
- Ítem 5. Administración – Sistemas de Información
- Ítem 6. Economía - Finanzas
- Ítem 7. Objetivos – Planeamiento Estratégico
- Ítem 8. Proyectos

5.3. Diagnóstico

Puede concebirse como el análisis de la situación en la que se encuentra la cadena de valor en un momento determinado, respecto de sí misma y respecto de su entorno o contexto. En el esquema planteado el diagnóstico se considera de vital importancia dado que por su intermedio se podrá explicar cuál es la situación actual de cada empresa e identificar sus problemas y limitaciones para tomar las medidas correctivas adecuadas.

Comprende dos dimensiones: externa e interna.

5.3.1. Diagnóstico externo o exploración del entorno

Cuando el PEPBA 2020 llevó a cabo la exploración del entorno o diagnóstico externo, buscó reducir la incertidumbre a partir de una comprensión integral del ambiente que rodeaban a las cadenas de valor e identificar los cambios y tendencias que afectaban directa o indirectamente su desarrollo.

Por entorno se entiende el medio ambiente económico, político, social, educativo, cultural, científico y tecnológico en el que se encuentra inmersa la cadena de valor y cada una de sus empresas y/o sectores productivos que la componen.

Entorno internacional: Se refiere a las tendencias económicas, políticas, sociales, educativas, culturales, científicas o tecnológicas, que se observan a nivel mundial y que por sus características y trascendencia podían afectar directa o indirectamente a la cadena de valor en cuestión.

Entorno nacional: Se refiere a las mismas tendencias anteriores pero en el ámbito nacional.

Entorno local: Se refiere a la zona geográfica de influencia (Hinterland) de la cadena de valor la cual comprende aspectos tales como las características de sus producciones, el número y tipo de empresas y/o productores que la componen, la competencia o

colaboración entre las diversas instituciones en la zona y/o sectores productivos.

Impacto social y económico. Se buscó identificar el grado de impacto de la cadena de valor en los aspectos socio – económicos. Por un lado, mediante la medición de la trazabilidad de sus procesos, por otro lado, se trató de detectar nuevos tipos de demanda o nuevos tipos de conocimientos requeridos que impliquen la aplicación de herramientas de investigación científica o tecnológica. El impacto social se calificó por medio de indicadores afines a las producciones involucradas, desarrollos tecnológicos, etc., en los que participa la cadena de valor para identificar las necesidades de las empresas industriales o de servicios que pudieran ser parte del proceso.

5.3.2 Diagnóstico interno

En el marco del programa, el diagnóstico interno evaluó el estado en que se encontraban las cadenas de valor en el momento a partir del cual se realizaba el plan de desarrollo. Los propósitos del diagnóstico o análisis interno consistieron esencialmente en identificar los principales recursos, procesos y productos con que contaban las cadenas de valor y las carencias, necesidades o problemas que existían para el cumplimiento de sus objetivos.

5.3.2.1 Caracterización del territorio

Por caracterización territorial se entiende a los factores de localización y/o ubicación donde se va a desarrollar la cadena de valor las cuales darán lugar a la determinación de todas las capacidades que tendrá la cadena de valor en relación a su entorno territorial y que podrá afectar de mayor o menor modo a resolver diferentes aspectos de orden productivo, logístico, comercialización, recursos humanos, entre otros.

La ubicación geográfica permite determinar los factores intervinientes en materia de transporte, comunicaciones e infraestructura, rutas y caminos, mano de obra calificada, energía y medio ambiente, impuestos y tasas existentes, subsidios, como así también aquellos inherentes a las necesidades de los recursos humanos involucrados en la cadena de valor como la facilidad para el acceso a vivienda, calidad del medio ambiente,

Tabla 2. Tamaño de las empresas integrantes.

Tamaño de las empresas integrantes	Cantidad
Unipersonales	
Microempresas	
PyMES	
Grandes	
Otra (<i>Especificar</i>)	

Fuente: Ministerio de la Producción, Ciencia y Tecnología de la Provincia de Buenos Aires. (2012). *Diagnóstico Cadena de Valor*. Plan Estratégico Productivo Buenos Aires, PEPBA 2020. La Plata: Ministerio de la Producción.

La tipología de cómo se compone la cadena de valor en relación a la participación de hombres, mujeres y menores, hacen a la determinación de los roles en la cadena para una visión más amplia sobre los alcances y sus desarrollos futuros, al mismo tiempo que determinar las composición familiar para conocer las necesidades de asistencialismo que son necesarias en el contexto de la cadena de valor. Por su parte, la misma debía buscar representatividad garantizando una participación que incluyera un enfoque de equidad de género. (Tablas 3 / 4 / 5 / 6).

Tabla 3. Tipología de la cadena de valor.

Ref. H. Hombres / M. Mujeres / Me. Menores

Productores	Cantidad	Cantidad		
		H	M	Me
Productores Individuales				
Productores Asociados / Organizados				
Productores familiares				
Otro (detallar)				

Fuente: Ministerio de la Producción, Ciencia y Tecnología de la Provincia de Buenos Aires. (2012). *Diagnóstico Cadena de Valor*. Plan Estratégico Productivo Buenos Aires, PEPBA 2020. La Plata: Ministerio de la Producción.

Tabla 4. Territorialidad.

Territorialidad	
Propietarios	
Alquila / Arrienda	
Compensada	
Otro (detallar)	

Fuente: Ministerio de la Producción, Ciencia y Tecnología de la Provincia de Buenos Aires. (2012). *Diagnóstico Cadena de Valor*. Plan Estratégico Productivo Buenos Aires, PEPBA 2020. La Plata: Ministerio de la Producción.

Tabla 5. Relaciones entre actores. Desde el punto de vista de equidad de género interesa identificar de qué manera las condiciones y posiciones de los hombres y mujeres influye en las relaciones en cuanto a acceso y escalamiento de los actores en la cadena.

Eslabones de la Cadena / Actores		

Fuente: Ministerio de la Producción, Ciencia y Tecnología de la Provincia de Buenos Aires. (2012). *Diagnóstico Cadena de Valor*. Plan Estratégico Productivo Buenos Aires, PEPBA 2020. La Plata: Ministerio de la Producción.

Tabla 6. Relaciones de poder a lo largo de la cadena de valor.

Relaciones de Poder en el interior de la cadena de valor		
Poder	Legitimidad	Intereses

Fuente: Ministerio de la Producción, Ciencia y Tecnología de la Provincia de Buenos Aires. (2012). *Diagnóstico Cadena de Valor*. Plan Estratégico Productivo Buenos Aires, PEPBA 2020. La Plata: Ministerio de la Producción.

Por tanto, el desarrollo de las cadenas de valor debe de constituirse como parte del desarrollo integral de los territorios y en estrecha relación con todos los actores que en él intervienen; entre los cuales, los gobiernos locales se convierten en uno de los actores claves del proceso.

El territorio constituye un sistema complejo y dinámico, con múltiples dimensiones entrelazadas, incluyendo los aspectos ambientales, económicos, político institucionales, sociales y culturales. En el territorio, sobre la base del aprovechamiento y transformación de las condiciones biofísicas locales, se construyen estrategias para establecer las formas de producción, consumo, intercambios y sus medios de vida.

Los territorios cambian y se desarrollan en función de los procesos dinámicos de satisfacción de las necesidades de las personas que viven en ellos, como también de los grupos humanos en otros lugares.

En este último aspecto, los cambios obedecen a satisfacer las demandas de los mercados, y son estas señales, las que las organizaciones sociales locales deben de aprovechar para su inserción en cadenas de valor específicas.

Por lo tanto, es a nivel de los territorios donde comienzan los esfuerzos, en el desarrollo de consensos y acuerdos entre los actores locales que facilitan a las organizaciones sociales, la articulación a las cadenas, para aprovechar las oportunidades del mercado y el desarrollo de los territorios.

El enfoque territorial permite, pues, dar a cada situación concreta un tratamiento adecuado según sus recursos, circunstancias y capacidades potenciales de desarrollo. Desde esta perspectiva, la política de desarrollo económico local se presenta como un planteamiento más flexible ante los problemas derivados de la reestructuración productiva y la necesidad de adaptarse a las nuevas exigencias en los distintos territorios. (Albuquerque. F, y Dini. M, 2008)

El desarrollo territorial es un proceso de transformación paralelo y entrelazado de las dimensiones económica, institucional, social, cultural y ambiental de los territorios, en función de políticas públicas concertadas y del esfuerzo común entre las diversas organizaciones de la sociedad civil e instancias públicas provinciales, nacionales y locales.

Sobre la base que el desarrollo territorial se centra en las personas y en sus organizaciones comunitarias, uno de los retos más importantes y estratégicos es como lograr la institucionalidad local dejando de lado los intereses particulares de los diferentes actores y agentes de desarrollo, para que los gobiernos locales, organizaciones sociales, instituciones públicas y privadas, ONG y otros actores, realicen una gestión de las actividades socioeconómicas del territorio, incluyentes, participativas e integradoras.

Para lograr avances en esta dirección se necesita de una forma distinta de ver y actuar en los territorios. Es un cambio de actitud de todos los actores, de instituciones públicas privadas, técnicos y técnicas, gobiernos locales y la sociedad civil en general.

Esta visión implica que las cadenas de valor se orienten a fortalecer los ingresos, la generación de empleo y la reducción de la pobreza, que es una preocupación compartida

por los gobiernos locales, lo que contribuye a la construcción de la gobernabilidad en los territorios al vincular las necesidades de productores y productoras por contar con sistemas productivos que generen bienestar. Este proceso a la vez, contribuye a la consolidación de la institucionalidad local.

Por tanto, la selección territorial debe surgir de una iniciativa de desarrollo de cadenas de valor a cargo de una organización que no forme directamente parte de un sector económico, como:

- Entes gubernamentales, ministerios o servicios de apoyo empresarial destinados a promover sectores e industrias en los que el país cuenta con una ventaja competitiva;
- Asociaciones empresariales multisectoriales basadas en la afiliación (como Cámaras de Comercio e Industria) y sectores gremiales que deseen comprender las necesidades de sus afiliados en sectores concretos y proporcionarles mejores servicios;
- Asociaciones público-privadas dirigidas a crear un entorno empresarial propicio para sectores concretos;
- Organismos (ONG, Fundaciones etc.) que trabajen en el desarrollo del sector privado con la finalidad de crear más oportunidades de empleos e ingresos para los grupos desfavorecidos o apoyarles en sectores concretos.

Por tanto es importante hacer una descripción del *hinterland* de desarrollo, identificando la cadena como un sistema y a partir de aquí disgregar un mapeo de todos los componentes que permitan conocer las capacidades territoriales. Estos determinantes permiten mapear desde el flujo de materiales que comienza desde las materias primas pasando por todos los procesos de transformación hasta el producto final. Conocer las capacidades territoriales según su especialización y potencial productivo, es relevante para conocer las necesidades de todos aquellos procesos a través de las capacidades endógenas del territorio para el desarrollo local, como las condiciones económicas y productivas del mismo. (Tabla 7).

Tabla 7. Mapeo territorial.

Mapeo Territorial

Fuente: Ministerio de la Producción, Ciencia y Tecnología de la Provincia de Buenos Aires. (2012). *Diagnóstico Cadena de Valor*. Plan Estratégico Productivo Buenos Aires, PEPBA 2020. La Plata: Ministerio de la Producción.

Según Gereffi, Humphrey, Kaplinsky y Sturgeon (2001) y Adrián Rodríguez Miranda (2014) se pueden identificar los siguientes tipos o clasificaciones de cadenas de producción o de valor, con diferentes implicancias en términos de escala espacial, siendo que una cadena de valor no necesariamente debe llevar a cabo un desarrollo local:

- Cadenas de proveedores o supply chains, que refieren en general a los procesos que involucran la transformación productiva desde materias primas hasta el producto terminado (típicamente las cadenas productivas basadas en recursos naturales). Pueden ser cadenas que se desarrollan a escala local, nacional, regional o internacional.
- Redes internacionales de producción, que ponen el énfasis en redes globales de producción en las que las empresas multinacionales operan como los «buques insignia». Son redes que involucran a dos o más países.
- Cadenas globales de productos, que se enfocan en la estructura de gobernanza de la cadena de valor y en el rol de las firmas líderes para establecer cómo se organiza la red de producción global y las fuentes de proveedores.
- Cadenas globales de valor (CGV), que ponen el acento en el valor relativo que aporta cada una de las actividades que se requieren para producir un bien o servicio, desde su concepción y diseño, pasando por las diferentes fases de transformación, hasta llegar a ponerlo al alcance del consumidor final, así como la etapa de su disposición final después de utilizado. Actividades que se encuentran con un alto grado de dispersión espacial y en escala global. De aquí que surge la necesidad por conocer cual es la descripción de la evolución desde sus orígenes. (Tabla 8).

Tabla 8. Matriz histórica.

Matriz histórica de la cadena de valor

Fuente: Ministerio de la Producción, Ciencia y Tecnología de la Provincia de Buenos Aires. (2012). *Diagnóstico Cadena de Valor*. Plan Estratégico Productivo Buenos Aires, PEPBA 2020. La Plata: Ministerio de la Producción.

5.3.2.2 Selección de la Cadena de Valor

En general la selección de las cadenas de valor se encuentran definidas en los planes estratégicos del Estado a nivel Nacional y/o Provincial. Lo cual intenta a través de la metodología aplicada priorizar aquellas cadenas de valor que son promovidas por el Estado y/o Instituciones y/o la sociedad para desarrollar la implementación de una planificación que permita generar un alto impacto en los sectores involucrados basados en diferentes criterios, desde económicos, financieros, de inversión, de competitividad sostenibles, de innovación, de incorporación tecnológica, medioambientales, creación de empleo, reducción de la pobreza, entre otros.

Para el caso de la Provincia de Buenos Aires, el objetivo central del PEPBA 2020 fue trabajar el análisis y desarrollo de las cadenas de valor, así como su influencia sobre el resto del aparato productivo sobre 35 cadenas de valor estratégica para la Provincia de Buenos Aires alineadas a las establecidas por el Gobierno Nacional a través de 8 subespacios seleccionados, según fuera destacado anteriormente en la experiencia del Programa.

5.3.2.3 Criterios selección de los sectores de las Cadena de valor

En el marco del PEPBA 2020, se entendió por sectores, en primer lugar, a las actividades socioeconómicas en las cuales a) las transacciones centrales son similares en producción y transformación, b) las empresas comparten algunas funciones de apoyo, c) las reglas y normativas específicas gobiernan la forma en la que las empresas hacen negocios, y d)

pueden atribuirse negocios, funciones y reglas específicas a los distintos actores del mercado. Dentro de los sectores a menudo encontraremos varias cadenas de valor y subsectores de los tres principales sectores económicos (industria, comercio, servicios). (PEPBA 2020, 2013)

La complejidad de las estructuras sectorial y de los distintos roles de los actores dependerá de cada uno de los involucrados en la cadena de valor, desde empresas, proveedores de servicios, gobierno, asociaciones, gremios y otros.

En función de los objetivos planteados en contribuir al desarrollo local y regional en el territorio provincial, el criterio debía asegurar la selección de sectores que concentraran un gran número de miembros asegurando así también un alto impacto de la iniciativa, procurando tener los respaldos de las partes interesadas que afectarían decididamente en los siguientes factores:

1. Transacciones mediante las cuales las empresas intercambian productos y servicios.
2. Funciones de apoyo, las cuales aseguran que las transacciones se realicen sin contratiempos, como los mecanismos de coordinación, los canales de información, los conocimientos, las habilidades y las capacidades, los servicios de investigación y desarrollo, etc.
3. Reglas y normativas formales e informales, que gobiernan la forma en la que las empresas realizan las transacciones, como las normas y los requisitos del mercado, la legislación, la certificación, etc.
4. Actores del mercado, como las empresas, el gobierno, los proveedores de servicios, las asociaciones empresariales, los gremios, los organismos de desarrollo, etc.

Muchos pueden ser los condicionantes que determinen el criterio de selección de los sectores de las cadenas de valor, no obstante algunas preguntas guías permiten dilucidar en qué medida es posible aplicarlas. En el esquema de análisis de selección de sectores,

la posibilidad de relevar una estructura de preguntas ayudará a la determinación de la selección del sector.

Ejemplos:

- ¿Cuántos miembros del grupo están situados en el sector en cuestión?
- ¿Qué ocupaciones realizan dentro del sector (o de la cadena de valor)?
- ¿Cuán relevante es el sector, por ejemplo, para proporcionar empleos e ingresos?
- ¿Cuán relevante es el sector como generador de oportunidades de empleo para las nuevas generaciones?
- ¿Cuán relevante es el sector para la promoción internacional?
- ¿Cuán alto es el coeficiente de empleo en el sector?

El criterio de selección de una cadena de valor es relevante dado que la misma implica desarrollar aquellas cadenas de valor que tengan una clara oportunidad de mercado en procesos económicos que son cambiantes, considerando cada uno de los factores de riesgo que pudiera afectar a la misma en su desarrollo.

5.3.2.4 Matriz de selección de la cadena de valor

Las matrices utilizadas como herramientas para la integración de los análisis cualitativo y cuantitativo con el fin de formular los planes de acción, se consideraron muy importantes en cuanto a la información que aportaron en su resultado.

Las matrices mostraron los criterios y consideraciones con el objetivo de identificar aquellos eventos que estén ocurriendo o que se prevé que ocurrirán y que podrían, de forma directa o indirecta afectar a la organización en el futuro, positiva o negativamente.

Es posible que surjan del análisis varias opciones de cadenas de valor. Por lo tanto, es necesario ponderar cada una de ellas en función de variables que especifiquen los objetivos esperados. Por tal motivo no hay un criterio común y estándar sino que se adaptan según las especificaciones que se pretende lograr en la cadena de valor.

Poniendo a consideración un ejemplo, las variables con orientación hacia la internacionalización posiblemente ponderen con mayor puntaje aquellas condiciones necesarias que garanticen alcanzar mercados objetivos con alta probabilidad de éxito, mientras que para las cadenas de valor orientadas en alcanzar determinados parámetros de calidad, posiblemente sea más importante su calificación vinculada a la trazabilidad del producto final más allá del mercado al que va dirigido el producto. (Tabla 9)

Tabla 9. Cumplimiento de criterios de selección.

Puntaje para ponderar las CdV según su nivel de cumplimiento de criterios	
Alto	4
Medio	3
Bajo	2
Muy bajo	1

Fuente: Ministerio de la Producción, Ciencia y Tecnología de la Provincia de Buenos Aires. (2012). *Diagnóstico Cadena de Valor*. Plan Estratégico Productivo Buenos Aires, PEPBA 2020. La Plata: Ministerio de la Producción.

CRITERIO DE SELECCIÓN	Puntaje por cada cadena de valor			
	Cv1	Cv2	Cv3	Cv4
Crterios y Consideraciones				
Demanda de Mercado Internacional (ponderación 15%)				
Contribución del sector al PBI				
Evidencia de un mercado potencial existente				
Evidencia de una demanda insatisfecha para los productos del sector				
Ventaja competitiva en el ámbito nacional				
Ventaja competitiva en el ámbito internacional				
Alcances de los proponentes (ponderación 15%)				
Cantidad de PyMES involucradas en el sector				
Distribución de las mismas a lo largo de la cadena				
Empleo estimado que genera el sector				
Ubicación de los clúster principales en el territorio				
Prioridad del sector en la política pública (ponderación 20%)				
Sector de prioridad pública expresado en planes de gobierno				
Sector de prioridad en las Instituciones Gremiales / Instituciones intermedias				
Relevancia de las contrapartes y actores que son parte de la Cadena de Valor				
Capacidades de la Cadena de Valor (ponderación 30%)				
Existencias de dificultades que pueden ser superadas en la cadena de valor				
Facilidad de acceso a la cadena de valor				
Apertura a nuevos actores dentro de la cadena de valor				
Apoyos institucionales activos para la formación de la cadena de valor				
Impacto en temas transversales (ponderación 10%)				
Capacidad de la cadena de valor para reducción de la pobreza				
Capacidad de la cadena de valor para contribuir al desarrollo sostenible				
Oportunidades de impacto en temas sociales				
Complementariedades (ponderación 10%)				
Desarrollo de otras actividades entorno a la cadena de valor				
Capacidad de asociatividad fuera de la cadena de valor				
PUNTAJE TOTAL				

Fuente: Ministerio de la Producción, Ciencia y Tecnología de la Provincia de Buenos Aires. (2012). *Diagnóstico Cadena de Valor*. Plan Estratégico Productivo Buenos Aires, PEPBA 2020. La Plata: Ministerio de la Producción.

Por otro lado, es necesario que existan ponderaciones a través de matrices que determinen sobre la cadena de valor especificaciones muy concretas, para que producto del análisis surja una determinación clara de los factores que intervienen en todo el proceso de cadena de valor.

Esto da lugar a determinar los indicadores del sector en cuanto a contribución del PBI / tasa de crecimiento – empleo - inversiones en los últimos 5 años que muestren los signos de crecimiento / decrecimiento, otros. (Tabla 10)

Tabla 10. Análisis sector.

Sector

Fuente: Ministerio de la Producción, Ciencia y Tecnología de la Provincia de Buenos Aires. (2012). *Diagnóstico Cadena de Valor*. Plan Estratégico Productivo Buenos Aires, PEPBA 2020. La Plata: Ministerio de la Producción.

Por lo tanto, si bien existen diferentes formas de cooperación en el ámbito de la Provincia de Buenos, como ha sido anteriormente expresado, los denominados Distritos Productivos tuvieron un rol importante al estimular el agrupamiento de empresas geográficamente cercanas y que tuvieran características productivas similares y/o complementarias, impulsando el asociativismo como medio para la generación de ventajas competitivas.

La cooperación, más que las puras relaciones de mercado, le otorga a la estructura productiva un mayor grado de flexibilidad, permitiendo mejorar el desempeño y la competitividad de las firmas y aumenta la capacidad tecnológica y de innovación al facilitar el intercambio de competencias (tecnológicas, organizacionales y de comercialización) y la reducción de los costos y riesgos asociados a dichos procesos.

Las acciones asociativas buscan dar cumplimiento a los siguientes objetivos específicos:

- Integrar las cadenas productivas.
- Aumentar la capacidad innovativa de las empresas.
- Incorporar tecnología adecuada.
- Agregar valor a los bienes producidos.
- Internacionalizar los sistemas productivos regionales en búsqueda de un crecimiento sustentable a mediano y largo plazo.

Por estas razones, es importante conocer qué carácter asociativo tiene o tendrá la cadena de valor. (Tabla 11)

Tabla 11. Tipos / Modelos asociativos establecidos

Asociatividad	
Consortios	
Clúster	
Asociaciones informales	
Agrupaciones independientes	
Otro (detallar)	

Fuente: Ministerio de la Producción, Ciencia y Tecnología de la Provincia de Buenos Aires. (2012). *Diagnóstico Cadena de Valor*. Plan Estratégico Productivo Buenos Aires, PEPBA 2020. La Plata: Ministerio de la Producción.

Por su parte, para el desarrollo y capacitación de los recursos humanos pertenecientes a las cadenas de valor, la Provincia de Buenos Aires fomentó la vinculación con instituciones educativas específicas como lo es la Universidad Tecnológica Nacional, el Instituto Nacional de Tecnología Industrial, el Instituto Superior de Diseño Industrial UCRONO, la Universidad Nacional de La Plata, la Universidad Nacional de San Martín, la Universidad Nacional de Tres de Febrero, escuelas de educación técnica, entre otros.

Por su parte, un equipo de coordinación del programa interactuaba directamente con organismos y autoridades locales, provinciales, nacionales e internacionales, universidades instituciones intermedias y demás agentes, facilitando un sistema de información de instrumentos y programas de cooperación disponibles. Por su parte, este sistema les permitía a los agentes públicos complementar dichos instrumentos maximizando beneficios y reduciendo los riesgos asociados a la superposición de los mismos.

De aquí, que surge la necesidad de conocer el ambiente inter institucional al cual se encuentra vinculada la cadena de valor, la relación de los actores y la potencialidad de las alianzas. (Tabla 12 / 13 / 14)

Tabla 12. Relaciones Institucionales

Ambiente institucional al que se relaciona	
Universidades	
Centros de I+D	
Centro de Capacitación.	
Talleres	
Otro (detallar)	

Fuente: Ministerio de la Producción, Ciencia y Tecnología de la Provincia de Buenos Aires. (2012). *Diagnóstico Cadena de Valor*. Plan Estratégico Productivo Buenos Aires, PEPBA 2020. La Plata: Ministerio de la Producción.

Tabla 13. Relaciones establecidas entre los actores.

Tipo de relación con actores inter-institucionales

Fuente: Ministerio de la Producción, Ciencia y Tecnología de la Provincia de Buenos Aires. (2012). *Diagnóstico Cadena de Valor*. Plan Estratégico Productivo Buenos Aires, PEPBA 2020. La Plata: Ministerio de la Producción.

Tabla 14. Potenciales alianzas estratégicas.

Potenciales Alianzas

Fuente: Ministerio de la Producción, Ciencia y Tecnología de la Provincia de Buenos Aires. (2012). *Diagnóstico Cadena de Valor*. Plan Estratégico Productivo Buenos Aires, PEPBA 2020. La Plata: Ministerio de la Producción.

5.3.2.5. Criterios de selección de Productos / Comercialización

Resultaba fundamental en el marco del PEPBA 2020 establecer los criterios sobre selección de productos y en ese sentido, dado el tamaño y diversidad del territorio bonaerense, con el fin de poder atender todas las particularidades, se definieron los 8 sub espacios ya citados anteriormente en los cuales trabajar.

Por lo expuesto, puede decirse que, en el abordaje de las cadenas mencionadas, se tuvieron en cuenta las particularidades del subespacio, pero que también se hizo

extensivo a toda la Provincia, por lo que las conclusiones alcanzadas son válidas para el escenario de todo el territorio provincial.

En ese marco, se articularon mesas de trabajo cuyo resultado se encuentran plasmados en el Anexo I. Sin embargo, se pueden mencionar las siguientes conclusiones que surgieron de los diferentes encuentros y que son transversales a todas las cadenas:

- Necesidad de una mayor y mejor articulación entre los distintos actores: se observa escasa comunicación y esfuerzos atomizados entre los distintos actores de cada cadena y entre cadenas, tanto entre privados como público – privado. Debe aparecer el Estado articulando esfuerzos para hacer más eficientes los distintos proyectos.
- Escasez de mano de obra calificada: el gran aumento en la demanda de mano de obra evidenciado desde 2003 en adelante generó escasez de oferta de mano de obra en diferentes profesiones y oficios.
- Financiamiento: en algunos sectores son necesarias herramientas de financiamiento específicas por las particularidades que presentan. Además se debe dar una mayor difusión a las herramientas existentes.
- Necesidad de aumentar la inversión en investigación y desarrollo: mejorar la capacidad de diseño, como forma de agregar valor y como elemento de diferenciación para poder competir e insertarnos en el mundo. (PEPBA 2020, 2013)

A los fines de determinar el criterio de selección de productos, se tomó el modelo de Damien Van Der Heyden (2006) donde, por medio de la elección de productos expuestos a ponderaciones según el nivel de importancia y respecto a un criterio definido, se puede alcanzar una determinación de cuál o cuáles productos pueden tener mejores condiciones de desarrollo (Tabla 15).

En el ejemplo, se puede ver que en términos absolutos el producto B es más interesante (36 contra 32), pero cuando esta misma votación se cruza con el peso relativo, el producto A es más interesante (6,50 contra 6,10).

Tabla 15. Selección de cadenas productivas usando el sistema de puntaje

Criterios de selección definidos	Producto A			Producto B	
	Peso (P)	Evaluación de 1 a 10 (E)	PxE	Evaluación de 1 a 10 (E)	PxE
Potencial de la cadena para la inserción en el mercado de pequeños productores.	25%	8	2,00	6	1,50
Potencial de capacitación de mano de obra en relación al total del empleo sectorial.	35%	6	2,10	4	1,40
Valor agregado de los productos generados por la cadena.	20%	6	1,20	6	1,20
Dimensión del mercado atendido por la cadena.	10%	8	0,80	10	1,00
Aporte de la cadena a la generación de empleo para grupos sociales vulnerables.	10%	4	0,40	10	1,00
TOTAL	100%	32	6,50	36	6,10

Van Der Heyden, D. (2006). *Guía metodológica para el análisis de cadenas productivas*, 2da Edición, Mesa de Desarrollo Económico de la Plataforma Ruralter. Ecuador: Ruralter

Asimismo, desde la perspectiva de que todo proceso productivo debe tener un mercado que lo justifique, era necesario hacer una identificación de las oportunidades de mercado al igual que de los requerimientos mediante interacciones directas con los actores claves en las cadenas productivas del o de los productos seleccionados.

De esta manera se pudo determinar cuál/es productos son los que representan a la cadena de valor, y en el caso de ser una gama de productos, que participación porcentual ocupa cada uno de ellos en la cartera total de la oferta. (Tabla 16)

Tabla 16. Productos (Composición de la cartera de productos de la cadena de valor)

Productos	Participación (%)
TOTAL	100

Fuente: Ministerio de la Producción, Ciencia y Tecnología de la Provincia de Buenos Aires. (2012). *Diagnóstico Cadena de Valor*. Plan Estratégico Productivo Buenos Aires, PEPBA 2020. La Plata: Ministerio de la Producción.

Del mismo modo se hizo relevante conocer cuáles son los canales utilizados y su participación en las ventas. (Tabla 17)

Tabla 17. Canal

Canal	Indicar (si/no)	Participación (%)
Venta directa		
Minorista		
Mayorista/Distribuidor		
Telemarketing / Catálogo/ mailing		
Industrias (bienes demanda intermedia)		
Industrias/organizaciones (tercerización procesos)		
Otros (detallar)		
TOTAL		100

Fuente: Ministerio de la Producción, Ciencia y Tecnología de la Provincia de Buenos Aires. (2012). *Diagnóstico Cadena de Valor*. Plan Estratégico Productivo Buenos Aires, PEPBA 2020. La Plata: Ministerio de la Producción.

El mismo criterio operó en la determinación de las regiones donde se venden / venderán los productos y/o servicios que hacen a la cadena de valor en cuestión. (Tabla 18)

Tabla 18. Regiones (Donde se venden los productos/servicios)

Regiones	Indicar (si/no)	Participación (%)
Capital Federal		
Gran Buenos Aires		
Interior NOA		
Interior NEA		
Interior Cuyo y Centro		
Interior Sur		
Grandes Cadenas		
Exterior Mercosur		
Exterior Otros Países		
TOTAL		100

Fuente: Ministerio de la Producción, Ciencia y Tecnología de la Provincia de Buenos Aires. (2012). *Diagnóstico Cadena de Valor*. Plan Estratégico Productivo Buenos Aires, PEPBA 2020. La Plata: Ministerio de la Producción.

En materia de comercialización, una cadena de valor coordinada y sincronizada tiene la ventaja de reducir los costos de transacción asociados a la compra de insumos y a la venta de productos y servicios. Estos factores podrían luego ayudar para una participación conjunta en rondas de negocios, misiones comerciales, exposiciones y eventos; acciones de posicionamiento conjunto de marcas con identidad local, entre las principales actividades. Para una gestión comercial es muy importante conocer cuál es la variable que posiciona los productos. (Tabla 19)

Tabla 19. Posicionamiento

Productos/Servicios	precio	calidad	diferenciación
Cuál es el potencial del producto para dar valor agregado			

Fuente: Ministerio de la Producción, Ciencia y Tecnología de la Provincia de Buenos Aires. (2012). *Diagnóstico Cadena de Valor*. Plan Estratégico Productivo Buenos Aires, PEPBA 2020. La Plata: Ministerio de la Producción.

Ante la necesidad que surge frente al posicionamiento de marca en el mercado se detecta, por un lado, la necesidad de crear elementos de identificación y diferenciación y,

por el otro, la necesidad de estructurar una política de comunicación e imagen al conjunto de recursos de expresión que ejercerán influencia en el entorno del consumidor final. Ello implica ajustar la significación de lo que esos mensajes emitan, acorde a una estrategia de identidad, imagen y comunicación y de interpretación de los segmentos de interesados a donde el mensaje deberá llegar.

Por último, la necesidad de encontrar y construir recursos comunicacionales alternativos y económicamente sustentables que instalen, proyecten y capitalicen la forma en que los productos de las cadenas de valor se mostrarán en sociedad. (Tabla 20)

Tabla 20. Marcas. ¿Cuál es la imagen de las marcas en el mercado?

Marcas	Reconocimiento en el mercado		
	Total	parcial	No conocida

Fuente: Ministerio de la Producción, Ciencia y Tecnología de la Provincia de Buenos Aires. (2012). *Diagnóstico Cadena de Valor*. Plan Estratégico Productivo Buenos Aires, PEPBA 2020. La Plata: Ministerio de la Producción.

Al proyectar una cadena de valor desde lo comercial, debe tenerse presente el volumen del negocio, el número y naturaleza de productos, la expansión geográfica de la distribución, el método del mercadeo, la categoría financiera y las tácticas o normas de ventas entre otros para definir que tipo de estrategia seguirá en este sentido, ya que existen diversas estrategia sea por geografía, por tipo de producto, tipos de cliente, función de ventas, o una mezcla de todas.

Por estos motivos para definir el tipo de organización de ventas que atenderá la cadena de valor, el análisis se sustentó a partir de conocer cual es la opinión de los involucrados (Tabla 21), cómo se definen los productos actuales y potenciales (Tablas 22), cómo se definen los productos y que factores la determinan (Tabla 23), cuál será la política de precios (Tabla 24), cuál será la forma de comunicar la oferta (Tabla 25), como estará compuesta la composición de la fuerza de venta (Tabla 26), la forma en que la fuerza de ventas será remunerada (Tabla 27) y la fijación de objetivos de venta respecto de los responsables y vendedores como sus proyecciones de venta (Tabla 28).

Tabla 21. Calidad

Calidad de productos	buena	regular	mala
Según el empresario / productor			
Según la competencia			
Según el personal que trabaja en el proceso			
Según los clientes			
Según los consumidores			

Fuente: Ministerio de la Producción, Ciencia y Tecnología de la Provincia de Buenos Aires. (2012). *Diagnóstico Cadena de Valor*. Plan Estratégico Productivo Buenos Aires, PEPBA 2020. La Plata: Ministerio de la Producción.

Tabla 22. Definición de la oferta

Concepto	si	no
¿La cartera de productos se define desde la capacidad productiva/prestadora?		
¿La cartera de productos se define desde la demanda?		
¿La cartera de productos se define desde la oferta de la competencia?		
¿El packaging es importante en la definición del producto?		
¿La atención post-venta es un factor que agrega valor al producto?		
¿Existen productos que estén relacionados/vinculados con los actuales y que se pudieran comercializar (uso del mismo canal, procesos similares, etc)?		

Fuente: Ministerio de la Producción, Ciencia y Tecnología de la Provincia de Buenos Aires. (2012). *Diagnóstico Cadena de Valor*. Plan Estratégico Productivo Buenos Aires, PEPBA 2020. La Plata: Ministerio de la Producción.

Tabla 23. Desarrollo de nuevos productos

Concepto	si	no
¿Se realizan o se utilizan estudios de mercado?		
¿Se realizan encuestas de satisfacción al cliente?		
¿Se realizan encuestas de satisfacción al consumidor?		
¿Se consulta al personal de ventas (vendedores, supervisores, jefes)?		
¿Se consulta al personal de producción?		
¿Se decide según la opinión exclusiva del nivel directivo o de conducción?		
¿Se copian o imitan productos/servicios?		
¿Existen otras formas de desarrollo de productos? (detallar)		

Fuente: Ministerio de la Producción, Ciencia y Tecnología de la Provincia de Buenos Aires. (2012). *Diagnóstico Cadena de Valor*. Plan Estratégico Productivo Buenos Aires, PEPBA 2020. La Plata: Ministerio de la Producción.

Tabla 24. Precios

Concepto	si	no
¿Los determina el mercado?		
¿Se determinan de manera intuitiva?		
¿Se determinan según un sistema de costos?		
¿Determinan los precios de alguna otra forma? (detallar)		
¿Existen distintos precios según el canal (mayoristas, minoristas, venta directa, etc)?		
¿Existen distintos precios según la región en donde se comercializa?		
¿Efectúan análisis de sensibilidad (relación entre variación de escala, demanda y rentabilidad)?		

Fuente: Ministerio de la Producción, Ciencia y Tecnología de la Provincia de Buenos Aires. (2012). *Diagnóstico Cadena de Valor*. Plan Estratégico Productivo Buenos Aires, PEPBA 2020. La Plata: Ministerio de la Producción.

Tabla 25. Medios

Concepto	si	no
¿Utilizan medios gráficos, radiales o televisivos?		
¿Utilizan publicidad en vía pública?		
¿Hacen publicidad en guías especializadas?		
¿Realizan promoción institucional?		
¿Realizan promoción de productos en puntos de venta (folletos, promotoras,)?		
¿Participan en ferias o exposiciones en el país?		
¿Están presentes en internet mediante páginas web?		
¿Publicitan sus productos/servicios en el exterior?		
¿Comunican la oferta de alguna otra manera? (detallar).		

Fuente: Ministerio de la Producción, Ciencia y Tecnología de la Provincia de Buenos Aires. (2012). *Diagnóstico Cadena de Valor*. Plan Estratégico Productivo Buenos Aires, PEPBA 2020. La Plata: Ministerio de la Producción.

Tabla 26. Composición

Concepto	si	no
¿Se tienen vendedores exclusivos?		
¿Se cuentan con vendedores no exclusivos o agentes?		
¿Es suficiente la cantidad y formación de los vendedores?		
¿Las ventas las realizan los responsables (dueños, gerentes, jefes, etc)?		
¿Cuentan con alguna organización de ventas externa (ventas tercerizadas)?		
¿Tienen representantes en el exterior?		

Fuente: Ministerio de la Producción, Ciencia y Tecnología de la Provincia de Buenos Aires. (2012). *Diagnóstico Cadena de Valor*. Plan Estratégico Productivo Buenos Aires, PEPBA 2020. La Plata: Ministerio de la Producción.

Tabla 27. Remuneración

Concepto	si	no
¿La remuneración de los vendedores es variable (comisión)?		
¿La remuneración de los vendedores es fija?		
¿El componente variable se devenga sobre las ventas realizadas?		
¿El componente variable se devenga sobre las ventas cobradas?		
¿La remuneración de los responsables (dueños, gerentes, jefes, etc.) incluye un componente variable?		
¿Existe algún otro tipo de remuneración a los vendedores? (detallar)		

Fuente: Ministerio de la Producción, Ciencia y Tecnología de la Provincia de Buenos Aires. (2012). *Diagnóstico Cadena de Valor*. Plan Estratégico Productivo Buenos Aires, PEPBA 2020. La Plata: Ministerio de la Producción.

Tabla 28. Objetivos

Concepto	si	no
¿Se establecen metas de ventas a los responsables del área comercial?		
¿Se establecen metas de ventas a los vendedores?		
¿Se establecen cupos de compra a los clientes?		
¿Se controla el cumplimiento de los objetivos de ventas (metas y/o cupos)?		

Fuente: Ministerio de la Producción, Ciencia y Tecnología de la Provincia de Buenos Aires. (2012). *Diagnóstico Cadena de Valor*. Plan Estratégico Productivo Buenos Aires, PEPBA 2020. La Plata: Ministerio de la Producción.

Ventas proyectadas. Volúmenes físicos

Producto		Año 1 Volumen	Año 2 Volumen	Año ... Volumen
Descripción	Unidad medida			

Fuente: Ministerio de la Producción, Ciencia y Tecnología de la Provincia de Buenos Aires. (2012). *Diagnóstico Cadena de Valor*. Plan Estratégico Productivo Buenos Aires, PEPBA 2020. La Plata: Ministerio de la Producción.

Justifique la proyección de ventas, explicitando los supuestos bajo los cuales considera que es posible alcanzar ese volumen de ventas.

Proyección de ventas

Fuente: Ministerio de la Producción, Ciencia y Tecnología de la Provincia de Buenos Aires. (2012). *Diagnóstico Cadena de Valor*. Plan Estratégico Productivo Buenos Aires, PEPBA 2020. La Plata: Ministerio de la Producción.

5.3.2.6. Criterio de selección de mercados objetivos

Cuando se abordaron desde el PEPBA 2020 las cadenas de valor, se observó que, en muchos casos, la formación de productos / servicios se desarrollan en sus orígenes sin un análisis adecuado del mercado, lo cual implicó no lograr el impacto comercial deseado por no haber analizado previamente y con exactitud cuáles eran las condiciones, exigencias, gustos, preferencias, y demás variables de un mercado potencialmente demandante.

Por tanto, las variables de análisis que entendió el PEPBA 2020 poner a consideración en relación al mercado, se enfocaron en: estacionalidad, calidad determinada, tipo de packaging requerido, volumen esperado, confiabilidad deseada, capacidad de negociación, como también sus condiciones de acceso a través de la determinación de los canales de comercialización / distribución, leyes y normas relativo a las necesidades del producto en sí mismo, como los referidos a todas aquellas variables que desde los aspectos de orden aduanero influye en el ingreso al mercado a través de las barreras arancelarias, derechos de exportación / importación, impuestos fiscales, condiciones de carga, transporte, entre otros. (Tabla 29)

Tabla 29. ¿Qué barreras enfrenta en los canales de comercialización elegidos? ¿Cómo los superará?

Barreras comerciales

Fuente: Ministerio de la Producción, Ciencia y Tecnología de la Provincia de Buenos Aires. (2012). *Diagnóstico Cadena de Valor*. Plan Estratégico Productivo Buenos Aires, PEPBA 2020. La Plata: Ministerio de la Producción.

Es posible también para las empresas que son parte de la cadena de valor evalúen las oportunidades en el mercado local con la posibilidad de salir de sus cadenas para unirse a otras cadenas de valor más lucrativas. Establecer esta potencialidad permite anticipar los mecanismos de salidas de algunas empresas como la entrada de nuevas.

También es posible que una nueva cadena de valor puede asociarse a una cadena existente, abriendo nuevas oportunidades de exportación, o que un solo producto origina dos cadenas de valor sectoriales (Tabla 30).

Tabla 30. Oportunidades otras cadenas.

Oportunidades Externas (Otras Cadenas)

Fuente: Ministerio de la Producción, Ciencia y Tecnología de la Provincia de Buenos Aires. (2012). *Diagnóstico Cadena de Valor*. Plan Estratégico Productivo Buenos Aires, PEPBA 2020. La Plata: Ministerio de la Producción.

Referente a las exportaciones es importante definir una estrategia de orden sectorial, sabiendo que el mercado mira el desarrollo de los productos a los ojos de la evolución del sector, por lo cual se requiere de una plena participación del sector privado que posee los conocimientos de mercado necesarios para construir modelos de cadenas globales de valor por sectores.

Las siguientes tablas ejemplifican los alcances de requerimientos que en materia de información es necesario conocer para una evaluación adecuada del potencial de la cadena hacia los mercados externos. (Tabla 31 / 32 / 33 / 34 / 35 / 36)

Tabla 31. Información general de exportación

Concepto	si	no
¿Se exporta o brinda servicios al exterior en forma habitual?		
¿Ha exportado o brindado servicios ocasionalmente al exterior?		
¿Conoce las barreras arancelarias en los países de destino?		
¿Han asistido a ferias o exposiciones en el exterior?		
¿Participan o han participado en ferias o exposiciones en el exterior?		
¿Ha realizado, o está realizando intentos para lograr alianzas con empresas / sectores del exterior?		
¿Ha concretado alianzas con empresas / sectores del exterior?		
¿Es estratégicamente importante para el sector posicionarse en mercados externos?		

Fuente: Ministerio de la Producción, Ciencia y Tecnología de la Provincia de Buenos Aires. (2012). *Diagnóstico Cadena de Valor*. Plan Estratégico Productivo Buenos Aires, PEPBA 2020. La Plata: Ministerio de la Producción.

Tabla 32. Quien es la competencia y como actúa. Su desempeño, ventajas competitivas, productos competitivos.

Como está el sector, respecto a la competitividad INTERNA, en lo referido a.....	mejor	igual	peor
Tecnología			
Equipamiento			
Localización			
Segmentos del mercado en los que opera			
Estrategia de negocios			
Calidad de sus productos/servicios			
Mezcla de productos/servicios			
Relación calidad-precio de los productos/servicios			
Condiciones de venta (plazos de pago)			
Condiciones de compra (plazos de compra a proveedores)			
Orientación del sector al mercado			
Situación económica-financiera			
Otras características (detallar)			

Fuente: Ministerio de la Producción, Ciencia y Tecnología de la Provincia de Buenos Aires. (2012). *Diagnóstico Cadena de Valor*. Plan Estratégico Productivo Buenos Aires, PEPBA 2020. La Plata: Ministerio de la Producción.

Tabla 33. Definir el potencial de sustitución de importación de la cadena de valor. Impacto en términos de rentabilidad. Necesidades en materia de I+D+I para lograrlo.

¿Cuál es el potencial de sustitución de importaciones?

Fuente: Ministerio de la Producción, Ciencia y Tecnología de la Provincia de Buenos Aires. (2012). *Diagnóstico Cadena de Valor*. Plan Estratégico Productivo Buenos Aires, PEPBA 2020. La Plata: Ministerio de la Producción.

Tabla 34. Describir las capacidades de la cadena de valor en cuanto a nuevas oportunidades de mercado.

Potencialidades de destinos (Mercado Interno / Externo)
¿Existen oportunidades para incrementar la cuota de mercado? ¿A partir de cuales formas se podría aumentar? ¿Hay potencialidad para aumentar los ingresos del sector? ¿Hay potencialidad para aumentar el número de empleos en el sector? ¿Cuáles son las potencialidades de ganar nuevos mercados? ¿Existen potencialidades de ofrecer mano de obra a otros sectores con capacidades productivas similares? ¿El sector estaría dispuesto a flexibilizar sus condiciones técnicas para diversificar riesgo?

Fuente: Ministerio de la Producción, Ciencia y Tecnología de la Provincia de Buenos Aires. (2012). *Diagnóstico Cadena de Valor*. Plan Estratégico Productivo Buenos Aires, PEPBA 2020. La Plata: Ministerio de la Producción.

Tabla 35. Definición de la participación relativa del sector en los mercados externos

MERCADO EXTERNO	Participación de mercado (%)
TOTAL	100

Fuente: Ministerio de la Producción, Ciencia y Tecnología de la Provincia de Buenos Aires. (2012). *Diagnóstico Cadena de Valor*. Plan Estratégico Productivo Buenos Aires, PEPBA 2020. La Plata: Ministerio de la Producción.

Tabla 36. Situación competitiva del sector. Descripción del proceso logístico / Distribución de la cadena de valor

Logística – Distribución

Fuente: Ministerio de la Producción, Ciencia y Tecnología de la Provincia de Buenos Aires. (2012). *Diagnóstico Cadena de Valor*. Plan Estratégico Productivo Buenos Aires, PEPBA 2020. La Plata: Ministerio de la Producción.

5.3.2.7. Estrategia de la Cadena de Valor

En una cadena de valor, cada una de las tareas de los eslabones debe estar definida con alcances de funciones y responsabilidades, ya que la forma en que cada uno de estos integrantes se desenvuelva, repercutirá en un adecuado o inadecuado funcionamiento de la cadena en su conjunto.

Una vez analizada la cadena de valor de la empresa y detectadas las principales fuentes de ventaja competitiva, se debe optar por una estrategia que permita el cumplimiento de la misión de la misma teniendo en cuenta, además, la evolución del entorno. Michael Porter (1985) enuncia, sobre la base de la ventaja competitiva detectada, cuáles son las estrategias básicas a considerar, y por lo tanto, el punto de apoyo a las acciones estratégicas y tácticas posteriores.

La ventaja competitiva, en términos de Michael Porter (1991), puede tener muchos caminos para una empresa, sin embargo hay 3 principales enfoques a través de los cuales se pueden desarrollar con mayor efectividad.

1) Liderazgo por costos el cual implica disminuir lo más posible los costos de producción y distribución y crear un sistema de provisión de valor eficiente y adecuado que permita ofrecer productos de buena calidad, fiables y de fácil acceso a precios inferiores a los de la competencia para así ganar una mayor cuota de mercado.

2) Liderazgo por diferenciación ofreciendo un valor superior al de la competencia con los productos más innovadores que posicionen a la empresa como líder de su industria. Lograr la diferenciación, significa que una firma intenta ser única en su industria, siendo apreciadas por los cliente/compradores sea en el producto, distribución, ventas, comercialización, servicio, imagen, otros.

3) Liderazgo por enfoque el cual queda representado al adecuar los productos al cliente de manera de aplicar todos los esfuerzos a satisfacer mejor que nadie segmentos específicos en lugar de atender a todo el mercado. Implica segmentar con precisión un mercado y ajustar los productos o servicios para que satisfagan a las necesidades de los clientes del segmento.

La constitución de la Tabla 37 concentra una serie de preguntas orientadas a determinar si están contenidos en la cadena aspectos que hacen posible la determinación de los lineamientos de una estrategia adecuada.

Tabla 37. Conceptos Estratégicos.

Concepto	si	no
¿Están explicitados los objetivos de la cadena?		
¿Los objetivos son conocidos por todos?		
¿Está definida la Misión?		
¿Está definida la Visión?		
¿Existe una estrategia delineada para alcanzarlos?		
¿La estrategia está planeada y explicitada?		
¿La estrategia es conocida por todos los socios?		
¿Tienen los actores una visión respecto de la cadena en el mediano plazo?		
¿Se prevé una estrategia de costo?		
¿La diferenciación es parte de las opciones estratégicas que se plantean?		
¿Cómo se considera la satisfacción al cliente en relación a las estrategias planteadas?		
¿La visión está fundamentada en otros aspectos (datos) distintos de la intuición?		
¿Conoce el entorno macroeconómico y las implicancias sobre su actividad?		
¿Es buena la disposición para considerar algún tipo de alianza estratégica?		
¿Existe disposición para la incorporación de nuevos actores?		
¿Si se trataran de empresas familiares, existe coincidencia entre sus miembros respecto de los objetivos y sobre su planeamiento?		

Fuente: Ministerio de la Producción, Ciencia y Tecnología de la Provincia de Buenos Aires. (2012). *Diagnóstico Cadena de Valor*. Plan Estratégico Productivo Buenos Aires, PEPBA 2020. La Plata: Ministerio de la Producción.

De esta manera es importante que la cadena de valor defina su mix de producto / servicio. (Tabla 38)

Tabla 38. Definir la matriz del mix de producto / Servicios con más probabilidad de éxito

Matriz de Estrategia

Fuente: Ministerio de la Producción, Ciencia y Tecnología de la Provincia de Buenos Aires. (2012). *Diagnóstico Cadena de Valor*. Plan Estratégico Productivo Buenos Aires, PEPBA 2020. La Plata: Ministerio de la Producción.

Estos análisis ayudan a los planificadores a determinar cuales son los servicios de apoyo comercial necesarios, que instituciones deben prestarlos y en que eslabón. La voluntad de aumentar la eficiencia, recurriendo a iniciativas público-privadas, podría atraer a un mayor número de compradores e inversores extranjeros interesados en subcontratar a productores nacionales, incrementando así el rendimiento general de las exportaciones del sector (Tabla 39)

Tabla 39. ¿Cuál será la estrategia comercial que utilizará para lograr el nivel de ventas proyectado?

Estrategia Comercial

Fuente: Ministerio de la Producción, Ciencia y Tecnología de la Provincia de Buenos Aires. (2012). *Diagnóstico Cadena de Valor*. Plan Estratégico Productivo Buenos Aires, PEPBA 2020. La Plata: Ministerio de la Producción.

Cuando se trabaja sobre la estrategia de costos o diferenciación, las empresas que elijan la misma deben centrar todos sus esfuerzos en mantener los costos bajos en relación con sus competidores buscando no salir del piso mínimo necesario que garantice la calidad y servicio.

Porter (1985), sugirió la diferenciación como una alternativa al liderazgo en costos. Con la diferenciación, la empresa se preocupa menos de los costos y más por ser percibida en la industria como única en algún sentido. Una diferencia acertada permite obtener beneficios superiores siempre que el mercado esté dispuesto a pagar un precio superior.

Esta estrategia implica además inversiones importantes en el marketing operacional con el objetivo de dar a conocer al mercado las cualidades distintivas del producto, siendo un ejemplo complejo de determinar la diferenciación en el caso de aguas minerales donde un plan de comunicación es esencial para que el consumidor pueda valorar tales valores distintivos, siendo en la actualidad la percepción un intangible de alta complejidad para captar la atención del consumidor.

Por tanto, frente a la necesidad de caracterizar los lineamientos estratégicos, concretamente se trata de establecer objetivos más amplios a los cuáles se busca contribuir a la cadena de valor. (Tabla 40)

Tabla 40. Lineamientos Estratégicos Generales.

Lineamientos estratégicos: (señale con una cruz la o las alternativas) Se trata de los objetivos más amplios a los cuáles se busca contribuir a la cadena de valor.	
• Fortalecer las cadenas productivas	
• Agregar valor a los bienes producidos	
• Mejorar la capacidad de producción	
• Dominar tecnología adecuada	
• Aumentar la capacidad innovativa	
• Mejorar los sistemas de logística y comercialización	
• Internacionalizar los sistemas productivos regionales	
• Sensibilizar y/o constituir una nueva Cadena de Valor	
• Fortalecer institucionalmente la región	
• Otros <input type="checkbox"/> Detallar:	

Fuente: Ministerio de la Producción, Ciencia y Tecnología de la Provincia de Buenos Aires. (2012). *Diagnóstico Cadena de Valor*. Plan Estratégico Productivo Buenos Aires, PEPBA 2020. La Plata: Ministerio de la Producción.

Por su parte, y a efectos de poder determinar cuáles son los factores críticos de éxito que posicionan a la cadena de valor, la misma deberá responder respecto de cuáles son las variables que pueden afectar directamente la competitividad del sector y que pudieran generar determinada afectación al rendimiento general de la cadena. Por tanto, la diferenciación, calidad, eficiencia, desarrollo sostenible y entorno inter institucional, conforman un grupo de variables a considerar. (Tabla 41 / 42 / 43)

Tabla 41. Factores críticos de éxito

Factores críticos que afectan la competitividad del sector	
Diferenciación (De un valor de 1 menor importancia a 10 mayor importancia)	
• Mano de obra	
• Insumos	
• Acceso al financiamiento	
• Escala	
• I+D Investigación / Desarrollo	
• Formación	
• Tecnología	
• Otros:	
Calidad (De un valor de 1 menor importancia a 10 mayor importancia)	
• Producto	
• Procesos de producción	
• Productos no certificados	
• Procesos no certificados	
• Control de Calidad a lo largo de la Cadena	
• Estrategia de comercialización	
• Trazabilidad	
• Requisitos culturales (Certificaciones Halal, Kosher, etc)	
• Estrategia de Marca	
• Otros:	
Eficiencia (De un valor de 1 menor importancia a 10 mayor importancia)	
• Comunicación	
• Competitividad	
• Cooperación / Alianzas (Instituciones – Empresas)	
• Servicios integrados	
• Servicios de Información	
• Negociación	
• Infraestructura	
• Conocimiento	
• Flexibilidad	
• Otros:	
Desarrollo Sostenible (De un valor de 1 menor importancia a 10 mayor importancia)	
• Protección medio ambiente	
• Cumplimiento de normas medioambientales	
• Responsabilidad social empresarial	
• Ética productiva (precio justo)	
Entorno Inter - Institucional (De un valor de 1 menor importancia a 10 mayor importancia)	
• Procedimientos legislativos	

• Relaciones empresariales	
• Relaciones institucionales	
• Servicios de apoyo	
• Comunicación social	
• Relación Pública - Privada	
• Acceso programas de apoyo público	
• Relación sindical	
• Otros:	

Fuente: Ministerio de la Producción, Ciencia y Tecnología de la Provincia de Buenos Aires. (2012). *Diagnóstico Cadena de Valor*. Plan Estratégico Productivo Buenos Aires, PEPBA 2020. La Plata: Ministerio de la Producción.

Tabla 42. Describir, en función de las variables del punto anterior, los factores que impiden el desarrollo.

Factores que impiden el desarrollo

Fuente: Ministerio de la Producción, Ciencia y Tecnología de la Provincia de Buenos Aires. (2012). *Diagnóstico Cadena de Valor*. Plan Estratégico Productivo Buenos Aires, PEPBA 2020. La Plata: Ministerio de la Producción.

Tabla 43. Matriz que especifique como pueden afectar a la Cadena de Valor las políticas nacionales y/o internacionales.

Matriz de Políticas Nacionales / Internacionales

Fuente: Ministerio de la Producción, Ciencia y Tecnología de la Provincia de Buenos Aires. (2012). *Diagnóstico Cadena de Valor*. Plan Estratégico Productivo Buenos Aires, PEPBA 2020. La Plata: Ministerio de la Producción.

Lindo (2007) plantea la importancia de identificar las ventajas competitivas de la cadena de valor de acuerdo con sus fortalezas en cuanto a singularidad del producto, costo y especialización en los segmentos de mercado donde va operar, dado que una adecuada combinación de productos o mercados, existentes o nuevos, tienen la mejor probabilidad de éxito. Desentrañar las siguientes preguntas, facilitará un mejor desempeño. (Tabla 44)

Tabla 44. Ventajas competitivas.

- ¿Qué nivel de capital opera en la cadena?
- ¿Qué tipo de tecnología están utilizando en los distintos eslabones?
- ¿Quién agrega valor agregado en la cadena?
- ¿Cuántos empleos generan los negocios?
- ¿Qué nivel de asociatividad hay en cada eslabón? ¿Cómo participan las mujeres en los distintos grupos asociativos?
- ¿Cómo es la oferta de servicios de desarrollo para los negocios que operan en la cadena? ¿Qué nivel real de acceso tienen los negocios?
- ¿Qué limitaciones obstaculizan la calidad y competitividad de los negocios?
- ¿Qué políticas públicas y en qué contexto de negocios opera la cadena, es restrictivo o potencializa los negocios?
- En síntesis, ¿Qué limitaciones restringen la inserción en la cadena de valor?
- ¿Qué potencialidades pueden reducir dichas limitaciones?

Fuente: Ministerio de la Producción, Ciencia y Tecnología de la Provincia de Buenos Aires. (2012). *Diagnóstico Cadena de Valor*. Plan Estratégico Productivo Buenos Aires, PEPBA 2020. La Plata: Ministerio de la Producción.

Adaptado de Lindo P. (2007). *Definir la estrategia de mejoramiento de la cadena*. Manual Value Links GTZ, Módulo 3. Alemania: GTZ

La matriz FODA facilita al análisis la identificación de las características correspondiente a las fortalezas basadas en producto único o bajo costo, así como mercado amplio o pequeño. Derivará de las fortalezas planteadas cuál es su correspondiente estrategia al igual que verificar qué habilidades, recursos y requisitos organizacionales cumple la cadena de valor para implementar cada una de las estrategias, como el determinar la de mayor ventaja competitiva. (Tabla 45 / 46 / 47).

Tabla 45. Matriz de Estrategia

MATRIZ DE ESTRATEGIAS GENÉRICAS		
FORTALEZAS BASADAS EN...		
	PRODUCTO ÚNICO	BAJO COSTO
MERCADO AMPLIO	Estrategia de Diferenciación <ul style="list-style-type: none"> • El mercado percibe el producto como único: <ul style="list-style-type: none"> - Diseño de imagen o marca - Tecnología - Servicio al cliente - Cadena de distribuidores • Se percibe como exclusividad 	Estrategia de Liderazgo en Costos <ul style="list-style-type: none"> • Mantener el costo más bajo frente a competidores y lograr un volumen alto en ventas • Alta participación en el mercado • Acceso favorable de las materias primas
MERCADO PEQUEÑO	Estrategia de Segmentación (con un enfoque de diferenciación o costo) <ul style="list-style-type: none"> • Enfocarse en un grupo de compradores en particular • Enfocarse en un segmento o línea de producto • Enfocarse en un mercado geográfico 	

Lindo, P. (2007). *Definir la estrategia de mejoramiento de la cadena*.

Manual Value Links GTZ. Módulo 3. Alemania: GTZ

Tabla 46. Check List.

CHECK LIST DE HABILIDADES, RECURSOS Y REQUISITOS NECESARIOS PARA LA ELECCIÓN DE LA ESTRATEGIA GENÉRICA			
			SI NO
LIDERAZGO EN COSTOS	Habilidades y Recursos Necesarios	<ul style="list-style-type: none"> Inversión constante de capital. Acceso a fuentes externas o internas de capital. Habilidad superior en ingeniería de producción. Estricta supervisión de mano de obra. Procesos para producción en serie. Estructura de distribución de bajo costo. 	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
	Requisitos Organizacionales	<ul style="list-style-type: none"> Estricto control de costos. Estrictos controles de producción. Organización funcional bien definida y estructurada. Sistemas de incentivos basados en el logro de objetivos cuantitativos. 	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
DIFERENCIACIÓN	Habilidades y Recursos Necesarios	<ul style="list-style-type: none"> Fuerte y eficaz estructura de marketing. Alto desarrollo de ingeniería del producto. Capacidad e instinto creativos. Alta eficacia de I+D. Reputación empresarial de liderazgo tecnológico y de calidad. Estrecha coordinación y cooperación con los canales de distribución 	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
	Requisitos Organizacionales	<ul style="list-style-type: none"> Estrecha coordinación entre I+D, ingeniería del producto y marketing. Sistemas de incentivos en función de objetivos más cualitativos que cuantitativos. Sistema de reclutamiento capaz de atraer personal altamente capacitado, con un alto nivel científico y fuertemente creativo. 	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
SEGMENTACIÓN	<ul style="list-style-type: none"> Combinación equilibrada de las habilidades, recursos y requisitos organizacionales anteriores, que le permitan a la empresa desarrollar estrategias dirigidas a objetivos estratégicos muy específicos. 		<input type="checkbox"/>

Lindo, P. (2007). *Definir la estrategia de mejoramiento de la cadena*. Manual Value Links GTZ. Módulo 3. Alemania: GTZ

Tabla 47. Matriz de producto – mercado.

MATRIZ DE PRODUCTO - MERCADO		
	PRODUCTOS EXISTENTES	PRODUCTOS NUEVOS
MERCADOS EXISTENTES	Estrategia de Penetración de Mercado <i>Vender más de los mismos productos en mercados actuales</i> <ul style="list-style-type: none"> Aumento de consumo de clientes actuales Captación de clientes de la competencia Captación de no consumidores actuales 	Estrategia de Innovación de Producto <i>Vender nuevos productos en mercados actuales</i> <ul style="list-style-type: none"> Desarrollo de nuevos valores del producto Desarrollo de diferencias de calidad (nuevas gamas) Desarrollo de nuevos modelos o tamaños
	MERCADOS NUEVOS	Estrategia de Conquista de Mercado <i>Vender más de los mismos productos en mercados nuevos</i> <ul style="list-style-type: none"> Apertura de mercados geográficos adicionales Atracción de otros sectores del mercado

Lindo, P. (2007). *Definir la estrategia de mejoramiento de la cadena*. Manual Value Links GTZ. Módulo 3. Alemania: GTZ

5.3.2.8. Procesos operacionales

Como lo expresan Bisang y Sztulwark (2009), los procesos operacionales en la cadena de valor son aquellos que darán apoyo a la Misión y a la propuesta de valor ofrecida a los potenciales clientes. La forma en que una empresa decide ejecutar esta cadena (los procesos y actividades) genera el origen de su ventaja competitiva, donde cada empresa puede diseñar su propia cadena de valor, dando énfasis a los procesos que sean más importantes para su éxito. Partiendo de esta base, se deberá procurar cuales de estos procesos y actividades se debe centrar la atención y focalizar los recursos empresariales

Por lo tanto, si una empresa compite con una estrategia centrada en el cliente, deberá desarrollar actividades y procesos relacionados con el cliente en forma superior a sus competidores. Por ejemplo, gestión de pedidos, desarrollo de soluciones adecuadas a los segmentos, gestión del conocimiento del cliente, incidencias, servicios de asesoría y postventa, gestión de cobros, entre otros.

Esto no significa que la empresa no deba desarrollar las actividades de los otros procesos, por el contrario deberá realizarlos de la mejor manera posible, para apoyar a los procesos de clientes. Por ejemplo, gestión de la cadena de abastecimiento óptima que asegure que la producción y la distribución de las soluciones desarrolladas lleguen a tiempo y según los requerimientos de los pedidos de los clientes.

Por su parte, en la ejemplificación del gráfico siguiente para el caso de cadenas de valor agroalimentarias, poner en ejecución operacional la misma, implicará considerar variables que pueden afectar decididamente el ciclo productivo dado que los factores climáticos no se pueden predecir originando riesgos potenciales que podrían afectar a la producción.

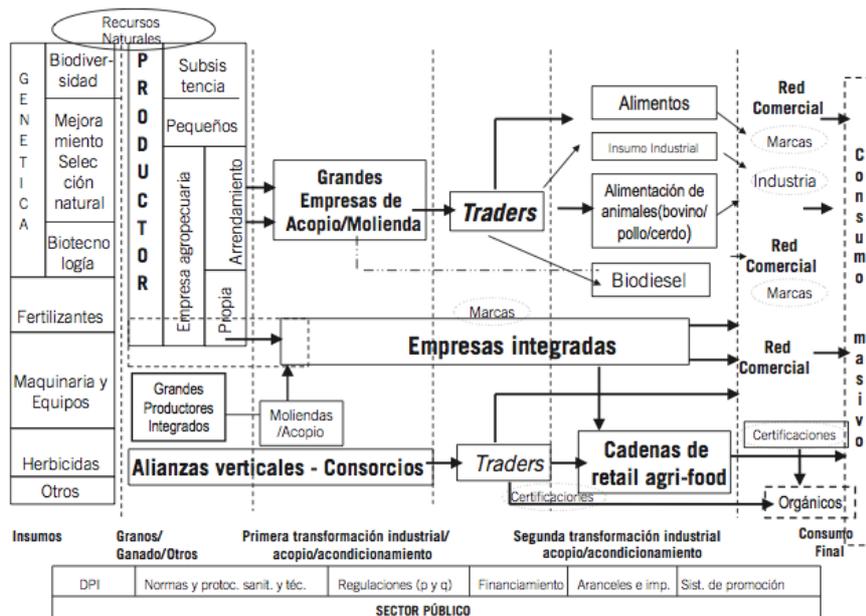
Del mismo modo, se observa también la complejidad que representa estandarizar las materias primas a un grado de trazabilidad que logre llegar al final de todo el proceso con un producto que responda a una calidad adecuada.

Los insumos naturales, los productos finales y los procesos técnicos tienen una alta variabilidad en sus parámetros técnicos (no hay seres vivos idénticos); con lo cual, la

definición del producto, el estándar, las normas de calidad, de inocuidad y sanitarias son claves en la determinación del producto que “transita” al interior de la cadena.

Estas circunstancias demuestran que un aumento de la producción primaria de productos agropecuarios no se traduce automáticamente en más ofertas de alimentos disponibles y/o de materia prima industrial. En el medio, existe una larga serie de pasos de transformación industrial, acondicionamiento, concentración, transporte, logística y comercialización, que tiene lugar hasta llegar a los consumidores. (Bisang y Sztulwark, 2009, p 231).

Por su parte, el mapa de procesos se diseña en base a un ciclo en el que, partiendo de las necesidades y expectativas detectadas en el mercado, se ejecutan los procesos operativos. Los procesos operativos están enfocados y orientados por los estratégicos y obtienen recursos de los procesos soporte con el fin último de obtener productos o servicios eficientes que satisfagan a los clientes de la compañía. El mapa de procesos recoge los grupos de Interés tanto internos (empleados) como externos (accionistas, proveedores, sociedad, etc.). Los procesos así se distribuyen con arreglo a una gestión basada en el ciclo: planificación, ejecución, control y mejora continua, tanto en la realización del producto/servicio como en la gestión de la eficiencia de los mismos.



Fuente: Bisang, R. y Anlló, G y Campi, M. y Albornoz, I. (2009). *Cadenas de Valor en la Agroindustria*. Comisión Económica para América Latina y el Caribe, CEPAL. Buenos Aires: CEPAL.

Por tanto para poder determinar la capacidad operacional de la cadena de valor en cada una de las áreas de las empresas y a los fines de poder generar valor en el cliente final es fundamental que los procesos operaciones de gestión sean los correctos y que a su vez actúen de manera sincronizada. La capacidad de determinar e identificar las capacidades operaciones, dará como resultado cual es el horizonte esperado por tanto es importante conocer las capacidades de Infraestructura, materias primas, procesos productivos, equipamiento, gestión de la producción y el planeamiento. (Tablas 48 – 60)

Tabla 48. Infraestructura

Concepto	si	no
¿El estado de conservación y mantenimiento de las estructuras es adecuado?		
¿Existe superficie cubierta subutilizada o no utilizada?		
¿Existe superficie cubierta sobre utilizada?		
¿La zona de localización es industrial, rural?		
¿Los accesos son buenos?		
¿La ubicación geográfica facilita la distribución hacia los distintos mercados?		
¿Llegan a toda la cadena los servicios ? (Luz – Gas – Agua – Comunicaciones)		

Fuente: Ministerio de la Producción, Ciencia y Tecnología de la Provincia de Buenos Aires. (2012). *Diagnóstico Cadena de Valor*. Plan Estratégico Productivo Buenos Aires, PEPBA 2020. La Plata: Ministerio de la Producción.

Tabla 49. Procesos

Concepto	si	no
¿Se trata de productos producidos en series?		
¿Se trata de productos producidos por órdenes?		
¿Se tercerizan procesos?		
¿Los procesos productivos están identificados y se ejecutan por “celdas de producción”?		
¿La tecnología utilizada es actual?		
¿La tecnología utilizada fue desarrollada en alguna empresa del sector?		
¿La tecnología utilizada fue incorporada (dispositivos, equipos, etc.)?		
¿Es líder el sector respecto a innovación tecnológica?		

Fuente: Ministerio de la Producción, Ciencia y Tecnología de la Provincia de Buenos Aires. (2012). *Diagnóstico Cadena de Valor*. Plan Estratégico Productivo Buenos Aires, PEPBA 2020. La Plata: Ministerio de la Producción.

Tabla 50. Equipos

Concepto	si	no
¿El estado de conservación y mantenimiento del equipamiento es adecuado?		
¿La antigüedad promedio del equipamiento supera los 15 años?		
¿La antigüedad promedio de los equipos es de entre 1 y 5 años?		
¿Es importante el nivel de tecnificación o automatización de las operaciones?		
¿El lay out minimiza los movimientos internos de materias primas y materiales?		
¿Existen líneas de montaje mecanizadas?		
¿Los “tiempos muertos” por cambios de producciones son significativos?		

Fuente: Ministerio de la Producción, Ciencia y Tecnología de la Provincia de Buenos Aires. (2012). *Diagnóstico Cadena de Valor*. Plan Estratégico Productivo Buenos Aires, PEPBA 2020. La Plata: Ministerio de la Producción.

Tabla 51. Producción. Especificar el Nivel de Producción en Volumen.

Volumen

Fuente: Ministerio de la Producción, Ciencia y Tecnología de la Provincia de Buenos Aires. (2012). *Diagnóstico Cadena de Valor*. Plan Estratégico Productivo Buenos Aires, PEPBA 2020. La Plata: Ministerio de la Producción.

Tabla 52. Ingeniería de productos y procesos

Concepto	si	no
¿Existe un responsable de ingeniería y desarrollo de productos?		
¿Existen planos de los productos y sus componentes?		
¿Se utilizan técnicas para el desarrollo de productos y procesos (AMFE, por ejemplo)?		
¿Se han realizado estudios de procesos y lay out utilizando técnicas de ingeniería industrial?		
¿Existe un manual de procesos?		
¿Existen tiempos estándares para cada uno de los procesos?		
¿Los tiempos determinados para cada uno de los procesos son históricos?		
¿Los tiempos determinados para cada uno de los procesos son estimados?		
¿Existen manuales de contingencia?		
¿Los tiempos de procesos son revisados ante cambios que pudieran afectarlos (materias primas, tecnología, equipos, dotación, etc.)?		

Fuente: Ministerio de la Producción, Ciencia y Tecnología de la Provincia de Buenos Aires. (2012). *Diagnóstico Cadena de Valor*. Plan Estratégico Productivo Buenos Aires, PEPBA 2020. La Plata: Ministerio de la Producción.

Tabla 54. Aprovechamiento de la Capacidad Instalada del sector

Concepto	si	no
¿Podría aumentar el nivel de actividad con la misma dotación de personal o con un aumento poco significativo de la misma?		
Si la respuesta anterior fuera positiva:		
- ¿Ese aumento de actividad podría estar entre el 10 % y el 30 %?		
- ¿Ese aumento de actividad podría estar entre el 30 % y el 50 %?		
- ¿Ese aumento de actividad podría estar por sobre el 50 %?		
¿Existe algún control sobre la productividad ? (indicar)		
¿Se detectan cuellos de botella en algunos de los diferentes procesos? (indicar)		

Fuente: Ministerio de la Producción, Ciencia y Tecnología de la Provincia de Buenos Aires. (2012). *Diagnóstico Cadena de Valor*. Plan Estratégico Productivo Buenos Aires, PEPBA 2020. La Plata: Ministerio de la Producción.

Tabla 55. Planeamiento y control de la producción

Concepto	si	no
¿Se consideran los presupuestos de ventas para el planeamiento de la producción?		
¿Se planifica la producción en función de la capacidad productiva?		
¿Se planifica la producción en función de producciones históricas?		
¿Se planifica la producción en función del nivel de inventarios (materias primas y/o productos terminados)?		
¿Se planifica la producción de acuerdo a la visión de uno o algunos de los actores?		
¿Se realiza algún control sobre las cantidades producidas?		
¿El control de la producción es realizado por el personal de planta (supervisores y/u operarios)?		
¿Existen partes diarios de producción?		
¿Existen sistemas de control de inventarios?		
¿El planeamiento y control de la producción es realizado mediante sistemas computarizados?		
¿Existen PCs afectadas a los encargados de planear y controlar la producción y los inventarios?		

Fuente: Ministerio de la Producción, Ciencia y Tecnología de la Provincia de Buenos Aires. (2012). *Diagnóstico Cadena de Valor*. Plan Estratégico Productivo Buenos Aires, PEPBA 2020. La Plata: Ministerio de la Producción.

Tabla 56. Control de Calidad

Concepto	si	no
¿Es responsabilidad de quien conduce el área producción?		
¿Existe un sector responsable de calidad claramente identificado?		
¿Es realizado por inspectores?		
¿El control de calidad está a cargo del personal indirecto de planta (supervisores, jefes, etc.)?		
¿El control de calidad lo realizan los operarios?		
¿Se realiza sólo una inspección final de los productos?		
¿Se realizan controles durante el proceso?		
¿Se efectúa sobre la totalidad de la producción?		
¿Se efectúa sobre algunos productos o sobre muestreos?		
¿Se utilizan métodos estadísticos?		
¿Se controlan los rechazos y reprocesos?		
¿Es importante la cantidad de rechazos y reprocesos respecto de la producción total?		
¿Tiene implementadas normas de aseguramiento de calidad?		
¿Conoce las normas ISO 9000, BPM, otras y cuál es la importancia en su sector?		
¿Considera buena la seguridad que garantiza la calidad existente?		

Fuente: Ministerio de la Producción, Ciencia y Tecnología de la Provincia de Buenos Aires. (2012). *Diagnóstico Cadena de Valor*. Plan Estratégico Productivo Buenos Aires, PEPBA 2020. La Plata: Ministerio de la Producción.

Tabla 57. Mantenimiento

Concepto	si	no
¿Realizan mantenimiento preventivo?		
¿Existe una planificación de las tareas de mantenimiento para períodos determinados?		
¿Se controlan las horas de paradas de máquinas?		
¿El almacén de materiales está físicamente definido y con un responsable identificado?		

Fuente: Ministerio de la Producción, Ciencia y Tecnología de la Provincia de Buenos Aires. (2012). *Diagnóstico Cadena de Valor*. Plan Estratégico Productivo Buenos Aires, PEPBA 2020. La Plata: Ministerio de la Producción.

Tabla 58. Materias Primas

Principales materias primas y su participación en los productos

Materia Prima (principales)	Producto (en los que participa)	Relación MP/costo total (%)

Fuente: Ministerio de la Producción, Ciencia y Tecnología de la Provincia de Buenos Aires. (2012). *Diagnóstico Cadena de Valor*. Plan Estratégico Productivo Buenos Aires, PEPBA 2020. La Plata: Ministerio de la Producción.

Tabla 59. Principales proveedores

Razón Social/Nombre	Local	Externo	Participación sobre total Compras MP (%)
TOTAL			100

Fuente: Ministerio de la Producción, Ciencia y Tecnología de la Provincia de Buenos Aires. (2012). *Diagnóstico Cadena de Valor*. Plan Estratégico Productivo Buenos Aires, PEPBA 2020. La Plata: Ministerio de la Producción.

Tabla 60. Otros aspectos referidos a las Materias Primas

Concepto	si	no
¿Existen otras fuentes alternativas de aprovisionamiento?		
¿Las compras se planifican de acuerdo al plan de producción?		
¿Las compras se planifican de acuerdo al nivel de inventarios?		
¿Las compras se planifican de acuerdo al criterio de algún miembro de la conducción?		
¿Se aplica el criterio “just in time” para el aprovisionamiento de materias primas?		
¿Se manejan conceptos tales como “lote óptimo de compra”, “punto de pedido”, etc?		
¿Existe sistema informático para el control de stocks?		
¿Se realizan controles de calidad sobre la materia prima al ingreso a depósito?		
¿Se realizan controles de calidad en la planta del proveedor?		

Fuente: Ministerio de la Producción, Ciencia y Tecnología de la Provincia de Buenos Aires. (2012). *Diagnóstico Cadena de Valor*. Plan Estratégico Productivo Buenos Aires, PEPBA 2020. La Plata: Ministerio de la Producción.

5.3.2.9. Organización y Recursos Humanos de la Cadena de Valor

Las cadenas de valor requieren una visión adecuada de sus recursos humanos considerando a éstos como un activo y no un costo, por tanto es de vital importancia comprender el potencial de valor agregado que generan los mismos para lograr una mayor capacidad productiva y eficacia en la organización.

Recursos humanos que a su vez, sean los impulsores de una gestión adecuada para alcanzar los objetivos propuestos y esperados por cada uno de los eslabones de la cadena de valor. Es de importancia considerar que las cadenas tengan herramientas que permitan medir la gestión de los recursos humanos para poder proporcionar parámetros que actúan de referencia acerca de los resultados obtenidos.

Dada la complejidad que existe en una organización, una dirección en este sentido ayuda a tomar de mejor manera decisiones y acciones que afectan a la organización. Un correcto y adecuado proceso baja costos y por ende mejora los resultado, por lo que una organización que desee alcanzar la eficacia óptima, deberá crear el mejor producto y/o servicio con el mínimo insumo, lo cual necesita de una sólida planificación hacia objetivos válidos a corto y largo plazo acompañado de un sistema de control para que los recursos humanos hagan lo correcto en el momento oportuno, por lo que es determinante que a los recursos humanos se los incentive desde la autoestima y el respeto a uno mismo por el trabajo que la persona lleva a cabo. Una forma de alcanzar la satisfacción de éstos, es demostrar que ellos están haciendo una contribución específica y cuantificable al resultado final. (Tabla 61 / 62 / 63 / 64 / 65).

Tabla 61. Organización y Estructura. Composición del sector

Personal	Cantidad		
	Empresarios	Profesionales	Informal
Hombres			
Mujeres			
Menores			

Fuente: Ministerio de la Producción, Ciencia y Tecnología de la Provincia de Buenos Aires. (2012). *Diagnóstico Cadena de Valor*. Plan Estratégico Productivo Buenos Aires, PEPBA 2020. La Plata: Ministerio de la Producción.

Tabla 62. Describa los aportes a lo largo de la cadena de valor de estos tres grupos. Análisis de equidad.

Actividades / Roles / Funciones

Fuente: Ministerio de la Producción, Ciencia y Tecnología de la Provincia de Buenos Aires. (2012). *Diagnóstico Cadena de Valor*. Plan Estratégico Productivo Buenos Aires, PEPBA 2020. La Plata: Ministerio de la Producción.

Tabla 63. Recursos Humanos. Remuneraciones (nivel de retribuciones existentes)

Concepto	si	no
Respecto del personal		
¿El nivel de remuneraciones del personal está de acuerdo a los valores de mercado?		
¿El nivel de remuneraciones es de convenio?		
¿Existen sistemas de premios o incentivos?		
¿Los sistemas de premios o incentivos son grupales?		
¿Existen sobresueldos (aguinaldos extras, bonus, etc.)?		

Fuente: Ministerio de la Producción, Ciencia y Tecnología de la Provincia de Buenos Aires. (2012). *Diagnóstico Cadena de Valor*. Plan Estratégico Productivo Buenos Aires, PEPBA 2020. La Plata: Ministerio de la Producción.

Tabla 64. Aspectos de los Recursos Humanos

Concepto	si	no
¿La antigüedad promedio del personal es superior a los 5 años?		
¿El nivel de ausentismo supera los valores promedio?		
¿Existen o han existido conflictos con el personal?		
¿Existen juicios laborales en trámite?		
¿Existen delegados sindicales?		
¿Se promueve el trabajo en equipos?		
¿Se participa a todo el personal sobre los objetivos y la evolución del sector?		
¿Existen programas sistemáticos de capacitación para niveles intermedios?		
¿Existen programas de capacitación para los niveles de conducción y socios?		

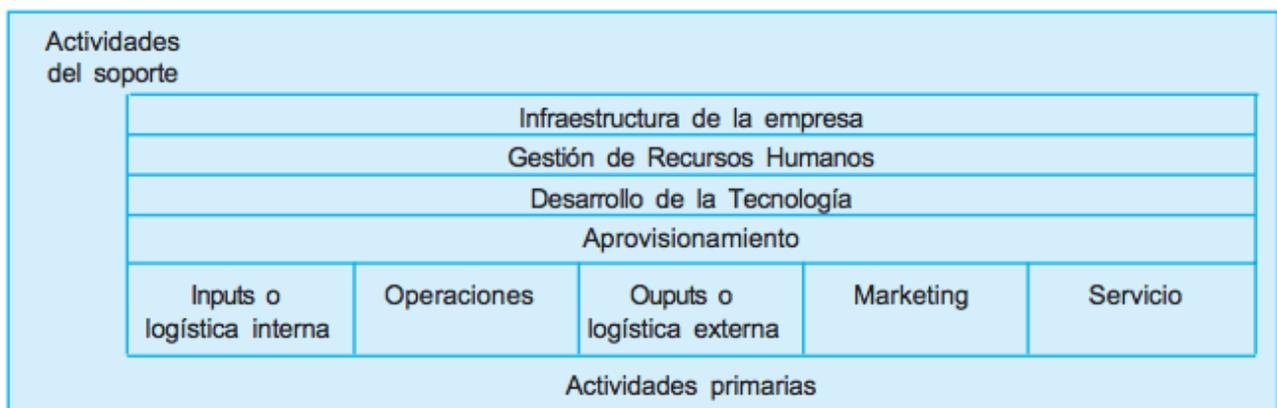
Fuente: Ministerio de la Producción, Ciencia y Tecnología de la Provincia de Buenos Aires. (2012). *Diagnóstico Cadena de Valor*. Plan Estratégico Productivo Buenos Aires, PEPBA 2020. La Plata: Ministerio de la Producción.

5.3.2.10. Sistemas de Información Cadena de Valor.

La tecnología es hoy una variable estratégica de vital importancia ya que modifica los ciclos de vida de la empresa, acortándolos para sí o para los clientes, dando lugar a nuevas actividades o productos, modificaciones de los mismos, o en muchos caso hasta la misma extinción.

Como variable estratégica, ha de analizarse en su doble vertiente: externa, en la medida en la que el entorno la impone muchas veces, obligándola a adoptarla para ser competitiva, y desde el punto de vista de la política interna de la empresa, que ve en la nueva tecnología, un modo de posicionarse en un puesto de liderazgo en el mercado.

Desde este punto de vista queda claro que la tecnología y sus alteraciones pueden provocar cambios en las fuerzas competitivas del mercado, modificando las barreras existentes. Según Menguzzato (1991), a estas cadenas de valor, pueden asociárseles tecnologías, transporte, embalaje, comunicaciones, etc. menos llamativas quizás que las de producción, pero más eficaces a la hora de rebajar los costos, en muchas ocasiones.



Fuente: Menguzzato, M.; Renau, J.J. (1991). *La dirección estratégica de la empresa: un enfoque innovador del management*. Barcelona: Editorial Ariel.

Por su parte, María Teresa Orduña Domingo. (2001) considera que:

La rapidez con la que evoluciona la tecnología, hace que en ocasiones se produzcan cambios sustanciales en los procesos de fabricación y distribución, ante los cuales la empresa ha de reaccionar. Un cambio tecnológico recoge todo el conjunto de elementos que involucran a tres grandes grupos: el medio ambiente, que soporta el impacto de la aplicación de las nuevas tecnologías, los grupos sociales, y las organizaciones que las estructuran. (p.39)

La tecnología es hoy una variable estratégica de la empresa. La evolución sufrida en el campo de la tecnología ha de analizarse en su doble vertiente: externa, en la medida en la que el entorno la impone muchas veces, obligándola a adoptarla para ser competitiva, y desde el punto de vista de la política interna de la empresa, que ve en la nueva tecnología, un modo de posicionarse en un puesto de liderazgo en el mercado. Aplicado a las cadenas de valor, contempla múltiples tareas previas y de apoyo que todo empresario debe llevar a la práctica si quiere introducir con éxito un producto tangible o intangible en el mercado.

De aquí surge la necesidad de conocer de las cadenas de valor su capacidad de administración y de sus sistemas de información a través del análisis de variables que determinan su potencialidad. (Tablas 65 a 70)

Tabla 65. Organización de las cadenas de valor. Descripción.

Tipo de organizaciones existentes. Verticales / Horizontales

Fuente: Ministerio de la Producción, Ciencia y Tecnología de la Provincia de Buenos Aires. (2012). *Diagnóstico Cadena de Valor*. Plan Estratégico Productivo Buenos Aires, PEPBA 2020. La Plata: Ministerio de la Producción.

Tabla 66. Procesos administrativos

Concepto	si	no
¿Están concentradas las funciones administrativas y financieras (un solo responsable)?		
¿Existen procesos administrativos tercerizados (contador, liquidación de sueldos y jornales, etc.)?		
¿Existen otros procesos vinculados a la administración que están tercerizados (comercio exterior, asesores o consultores, etc.)?		
¿Existen sistemas computarizados implementados?		
¿Los sistemas computarizados están configurados en red?		
¿El software es estándar (“enlatado”)?		
¿Abarca todos los procesos del sector?		
¿Abarca solamente algunos de todos los procesos?		
¿Abarca sólo un proceso?		
¿Están vinculados los sistemas de gestión comercial, compras y producción?		
¿Los socios son usuarios de herramientas informáticas (PC, procesador de texto y planilla de cálculo)?		
¿Si el sistema está configurado en red, los socios están vinculados a ella?		

Fuente: Ministerio de la Producción, Ciencia y Tecnología de la Provincia de Buenos Aires. (2012). *Diagnóstico Cadena de Valor*. Plan Estratégico Productivo Buenos Aires, PEPBA 2020. La Plata: Ministerio de la Producción.

Tabla 67. Sistema de costos

Concepto	si	no
¿Existe un sistema de costo?		
¿El sistema de costos utilizado fue desarrollado por alguna empresa del sector?		
¿El sistema de costos implementado responde a una metodología técnica?		
¿Utilizan un sistema de costeo integral?		
¿Utilizan un sistema de costeo variable?		
¿Conocen su Punto de Equilibrio?		
¿Conocen o utilizan el concepto de marginalidad (contribución, costos, precios)?		
¿Se utilizan costos estándar?		
¿De utilizar costos estándar, determinan variaciones y las justifican?		
¿Se utilizan costos por órdenes?		
¿De utilizar costos por órdenes, se analizan las variaciones entre presupuestado y real?		
¿Se realizan análisis de sensibilidad ante variaciones de escala?		
¿Se formulan y evalúan proyectos de inversión y/o planes de negocios?		

Fuente: Ministerio de la Producción, Ciencia y Tecnología de la Provincia de Buenos Aires. (2012). *Diagnóstico Cadena de Valor*. Plan Estratégico Productivo Buenos Aires, PEPBA 2020. La Plata: Ministerio de la Producción.

Tabla 68. Información para Toma de Decisiones

Concepto	si	no
¿Generan información de ventas y márgenes de contribución por línea de productos o servicios?		
¿Generan información de ventas por segmento o canal?		
¿Diferencian los componentes principales del costo por línea de productos/servicios (materia prima, mano de obra, gastos fijos totales)?		
¿Elaboran cuadros de resultados proyectados?		
¿Elaboran flujo de fondos proyectados?		
¿Realizan presupuestos y proyecciones? <i>En algunos casos</i>		
¿Conocen su estructura patrimonial (como están financiados sus activos totales)?		
¿Utilizan ratios para medición de desempeño?		
¿Controlan el nivel de sus inventarios?		
¿Si la cadena tuviera más de una actividad, la información que generan les permite determinar el desempeño de cada una?		
¿La información de gestión que generan está ordenada en un solo documento que la contiene?		
¿La información de gestión que generan se elabora con una periodicidad superior a los 3 meses?		
¿Los responsables de la conducción (socios, gerentes) utilizan la información de gestión que se elabora?		

Fuente: Ministerio de la Producción, Ciencia y Tecnología de la Provincia de Buenos Aires. (2012). *Diagnóstico Cadena de Valor*. Plan Estratégico Productivo Buenos Aires, PEPBA 2020. La Plata: Ministerio de la Producción.

Tabla 69. Capacidades administrativas financieras.

Mapeo de los flujos de financiamiento en la cadena

Fuente: Ministerio de la Producción, Ciencia y Tecnología de la Provincia de Buenos Aires. (2012). *Diagnóstico Cadena de Valor*. Plan Estratégico Productivo Buenos Aires, PEPBA 2020. La Plata: Ministerio de la Producción.

Tabla 70. Estrategia de financiamiento

Concepto	si	no
¿Se conocen los puntos críticos en el flujo de financiamiento?		
¿Existe una estrategia de financiamiento?		
¿Conoce la oferta actual de las herramientas de financiamiento a nivel nacional?		
¿Conoce la oferta actual de las herramientas de financiamiento a nivel internacional?		
¿Se tiene experiencia en proyectos de cooperación para la búsqueda de financiamiento?		
¿Se tiene cuantificado las variables de rentabilidad / riesgo en un proceso económico / financiero?		
¿Toma servicio de la plaza financiera local o regional?		
¿Se utilizan software estándar (“enlatado”)?		
¿El software abarca solamente algunos de todos los procesos?		
¿El software abarca sólo un proceso?		
¿Están vinculados los sistemas de gestión comercial, compras y producción?		
¿Los responsables (socios) son usuarios de herramientas informáticas (PC, procesador de texto y planilla de cálculo)?		
¿Si el sistema está configurado en red, los socios están vinculados a ella?		

Fuente: Ministerio de la Producción, Ciencia y Tecnología de la Provincia de Buenos Aires. (2012). *Diagnóstico Cadena de Valor*. Plan Estratégico Productivo Buenos Aires, PEPBA 2020. La Plata: Ministerio de la Producción.

6. CONCLUSIONES Y CONTRIBUCIONES DEL MODELO DISEÑADO

Las cadenas de valor que fueron presentadas a lo largo de esta tesis buscaron brindar el marco de referencia para el análisis de la experiencia aplicada en el PEPBA 2020 a lo largo de la Provincia de Buenos Aires donde las mismas refieren al conjunto de actividades concretas, interrelacionadas y coordinadas entre sí, que se realizan con el fin de producir determinados bienes y servicios capaces de satisfacer necesidades o resolver problemas con la visión de sumar a sus estructuras mejores capacidades. Dado que los objetivos y metas a alcanzar por las cadenas de valor son múltiples, se hace necesario prever los recursos con que se dispondrá para llevar a cabo el plan, los programas y los proyectos.

Cabe destacar que por las características mismas del proceso de planeación y realización del plan de ejecución de una cadena de valor, es indispensable que los planes y los recursos utilizados para llevarlos a cabo atiendan a criterios de máxima eficiencia, es decir, debe considerarse que la relación entre los insumos o recursos empleados y los resultados o productos alcanzados sean los óptimos.

Asimismo, en la constitución de una cadena de valor la evaluación es un proceso que puede ser realizado por terceros (externa) o por los mismos responsables de la planeación y ejecución (interna); su finalidad es identificar la congruencia entre lo comprometido y lo alcanzado, así como su impacto real en el ámbito de actuación. Por otro lado, ésta evaluación permite calificar desde el diseño del plan hasta su ejecución contribuyendo a la definición de alternativas de corrección o redefinición del plan o sus partes.

De aquí que los modelos de cadenas de valor que se han presentado en la presente tesis están asociados a las diferentes acepciones de globalización desde los primeros autores como Theodore Levitt (1983), el cual se refería a la globalización de los mercados en la concepción de la producción basada en el ciclo del producto, a otra de carácter global de los mercados Michael Porter (1991), o a quien consideraba la empresa global como aquella que ha abandonado su identidad nacional y que opera como una entidad sin patria en una escala mundial Kenichi Ohmae (1991), como del propio FMI (1997) entendiendo la globalización como la acelerada integración mundial de las economías a través del comercio, la producción, los flujos financieros, la difusión tecnológica, las redes de información y las corrientes culturales, llegando a De La Dehesa (2000), el cual defiende la globalización como un proceso dinámico de creciente libertad e integración mundial de los mercados de trabajo, bienes, servicios, tecnología y capitales.

Desde esta perspectiva de posicionamiento en un contexto globalizado, una de las acciones estratégicas más importantes para alcanzar por parte de las empresas esta dado por lograr una internacionalización exitosa, lo cual representa la decisión de abordar los mercados externos y en donde las cadenas de valor juegan un rol determinante ya que de su desempeño depende en gran medida alcanzar parámetros de competitividad

empresaria, al mismo tiempo que, cambiar las realidades indicadas como los problemas comunes a los que habitualmente se encuentran afectadas las PyMES.

El análisis descriptivo llevado a cabo a lo largo de esta tesis sobre la aplicación del Plan Estratégico Productivo PEPBA 2020, cuyas metas planteaban el compromiso asumido por la Provincia de Buenos Aires en ayudar y contribuir al fortalecimiento de las cadenas de valor estratégicas en todo su territorio, buscaban que las mismas alcancen un efectivo desarrollo con perspectiva de posicionamiento internacional.

Los objetivos del PEPBA 2020 estaban orientados al fortalecimiento de las más de las 30 cadenas productivas estratégicas para la Provincia de Buenos Aires (Anexo I), promoviendo fundamentalmente aquellas que fomentaran el desarrollo local, e implicaran agregado de valor en origen, sustitución de importaciones, aumento de las exportaciones y creación de nuevos puestos de trabajo formales, institucionalizando una metodología participativa de diseño y gestión de políticas públicas que articulara a los sectores públicos y privados, en el marco de un espacio propicio para acordar políticas de estado.

Por tal motivo, para atender las particularidades del interior de la Provincia, fueron elegidas las cadenas de valor de manera participativa llevando adelante la realización del diagnóstico y estudio de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de las cadenas de valor priorizadas como estratégicas en la primer etapa del Plan, y la elaboración de proyectos para el desarrollo de dichas cadenas y de esta manera poder elaborar los planes de desarrollo local.

A su vez, los indicadores que fueron descriptos a través de las diferentes variables y tablas, representaron para el PEPBA 2020 el conjunto de parámetros con información del proceso de ejecución del plan de trabajo que permitió medir el grado de perfeccionamiento y conformación de las cadenas de valor en estudio.

Conocidos los problemas, propósitos, objetivos, metas, indicadores y responsables de la ejecución de cada parte de este plan de desarrollo, se hizo necesario establecer el mecanismo de seguimiento de todo el proceso. Se trató, por lo tanto, de contar con la

opción de supervisar el avance o, en su caso, los problemas que registraron el desarrollo del plan en su ejecución.

La supervisión sistemática del proceso, la revisión y valoración constante de cómo se fue desarrollando la ejecución del PEPBA 2020 se dio por medio de un instrumento que favorecía la detección oportuna de obstáculos y problemas, lo que permitió identificar las acciones o medidas correctivas para resolverlo.

Finalmente, los resultados del PEPBA 2020 derivaron en propuestas de fortalecimiento en cada una de las cadenas de valor (Anexo I), para que a partir de ahí, se pudieran redefinir lineamientos, objetivos y acciones.

Por tanto, el PEPBA 2020 fue una iniciativa que logró convocar empresas, productores, cámaras empresarias, secretarías de producción de los municipios, agencias de desarrollo local, instituciones científico tecnológicas, y todas aquellas vinculadas o con posibilidad de vincularse con el sistema productivo de la Provincia de Buenos Aires, funcionarios municipales y provinciales de los distintos poderes de gobierno, organizaciones civiles, docentes, investigadores, gestores tecnológicos, profesionales y público en general vinculado a las cadenas de valor priorizadas, lo cual representó un valor de articulación muy grande para alcanzar la instrumentación que desde el Ministerio de la Producción, Ciencia y Tecnología buscaba promover el desarrollo integral de la Provincia de Buenos Aires.

Siendo que PEPBA 2020 se definió como un Plan Estratégico, solo logró llevar adelante la etapa de diagnóstico no pudiendo alcanzar la implementación de los planes de desarrollo que eran parte de sus objetivos, debiendo la Provincia promover posteriormente nuevos programas como ha sido el caso de Campo Nueva Generación (CNG, 2015) para alcanzar una implementación efectiva de creación de valor agregado en origen a través de la conformación de planes de negocios financiados por medio del Consejo Federal de Inversiones.

El PEPBA 2020 sólo pudo formular su plan a través de un diagnóstico a escala provincial, pero muy distinto a sus propósitos de origen los cuales eran definir claramente una

estrategia para desplegar los planes de acción de manera de tener capacidad de saber escoger, diferenciarse y construir ventajas en las cadenas de valor.

Esta falla se traduce en la incapacidad que tuvo el PEPBA 2020 de leer los cambios que era necesario aplicar al entorno, así como la falta de reflexión sobre los sectores, productos, su ciclo de vida y/o sus sustitutos para lograr un mejor índice de competitividad de las cadenas de valor a nivel nacional e internacional.

Posiblemente se advierte que el ejercicio de planeación estratégica se llevó a cabo sin rigor estadístico y distantes de las verdaderas necesidades de las empresas y sus sectores representativos, con visiones desconectadas de la realidad competitiva y poco efectivos a la hora de afrontar los retos marcados por la incertidumbre cambiante de la política económica y social de la Provincia.

Fue así que se desarrolló un proceso de formulación estratégica desligado del proceso de revisión estratégica, lo que equivale a mucho activismo de la provincia en la construcción del plan pero con poco liderazgo para hacer seguimiento que permitiera monitorear y ajustar los resultados de la implementación estratégica impulsando una gestión del cambio, lo cuál se convirtió solamente en un ejercicio retórico.

No obstante, el hecho que esta iniciativa no haya tenido una buena experiencia con la planeación estratégica no quiere decir que no sea un proceso conveniente y necesario para haberle dado orden a las cadenas de valor en gestionar la incertidumbre y tomar las decisiones correctas a partir del diagnóstico elaborado.

El absorber la complejidad de los contextos de inserción de las empresas en la actualidad dentro de las cadenas de valor en la Provincia de Buenos Aires, es una de las competencias organizacionales más importantes para la generación de ventajas competitivas pero poner en práctica la implementación de los planes de acción según estaban previstos en los objetivos de PEPBA 2020, junto a la falta de generación de proyectos, hizo que el mismo se quedará solo en el plano de mapeo y diagnóstico sin poder implementar en territorio mejoras en gestión empresarial y gestión de la calidad como dos de las variables detectadas con más incidencia en la debilidades generales de las cadenas.

De esta forma se deduce que la experiencia territorial en el marco de los Planes Estratégicos de la Provincia de Buenos Aires, deja a las claras una gran cantidad de debilidades y propuestas pendientes para alcanzar en cada una de las cadenas de valor.

Por tanto, esta experiencia nos arriba a la conclusión que la visión requería de una claridad que no tuvo en cuenta:

1. Lo que se pretendió resolver, modificar, desarrollar o prevenir.
2. Una correcta valoración de los alcances durante y después de la implantación y ejecución.
3. Información detallada sobre los resultados que se pretendían lograr y el tiempo considerado para su logro con una adecuada congruencia con los objetivos y metas del nivel jerárquico superior con apego a la realidad.
4. Flexibilidad para ser susceptibles de correcciones y ajustes durante el desarrollo del plan.
5. Precisión en la determinación de su horizonte temporal y la inclusión de mecanismos que permitan cuantificar alcances y logros.

De esta manera, se concluye que el diseño de las estrategias debe contemplar dos elementos: uno político y otro técnico. El elemento político tiene que tener como propósito lograr la aceptación y la concurrencia de los diferentes actores y grupos que existen en la cadena de valor; buscando hacer permeable la voluntad colectiva con respecto a los fines propuestos; convencer de los beneficios a largo plazo que pueden lograrse y, en última instancia, tener el consenso para la ejecución del plan en todas sus etapas.

El elemento técnico deberá considerar la cantidad y el tipo de insumos necesarios para poner en marcha las acciones programadas, la cantidad y tipo de personal necesario en cada etapa del plan, el control y seguimiento de las actividades, determinar las prioridades, cuantificar los recursos, establecer un cronograma de tiempos y una línea de responsabilidad asociada al proceso con el fin de que mantengan el rumbo hacia los objetivos y metas en los plazos estipulados.

Asimismo, cuando se visualizó como parte del problema, si el camino que hoy planteamos hacia la internacionalización es el correcto o necesita modificaciones a partir de una serie de preguntas que se plantearon como parte de la presente investigación, el PEPBA 2020 nos aclara:

¿Siguen siendo efectivas las técnicas actuales de promoción de comercio internacional y, en caso de ser así, pueden las nuevas tecnologías hacerlas más óptimas?

PEPBA 2020 demostró a través del análisis de las diferentes cadenas de valor que aún se necesita de un trabajo importante en el desarrollo y construcción de la “marca país” que identifique a los sectores productivos con mayor fortaleza sectorial priorizando el incrementar ventas de productos con mayor valor agregado, estudiando posibles modificaciones de la estructura arancelaria vigente a fin de generar mejores incentivos que promuevan las exportaciones. Una mayor especialización permitirá incrementar la oferta de productos que en los mercados externos compitan por calidad.

Asimismo, promover el conocimiento y uso de las herramientas TICs a través de la Comisión de Investigaciones Científicas de la Provincia de Buenos Aires, CIC, y del reciente Ministerio de Ciencia y Tecnología de la Provincia de Buenos Aires. Por otro lado, fortalecer el convenio con la Cámara de Empresas de Software y Servicios Informáticos, CESSI, para promocionar el uso de desarrollos de producción nacional para aplicar herramientas en áreas donde actualmente no se están aplicando.

Por su parte, cuando nos preguntamos: ¿Deben introducirse nuevos servicios de apoyo al comercio internacional para aumentar la competitividad de las industrias en el exterior y para ayudar a la industria local a aprovechar mejor las oportunidades comerciales internacionales que surjan?

El PEPBA 2020 en sus conclusiones reafirma la idea de seguir fortaleciendo principalmente la oferta en capacitación en comercio exterior de manera de incrementar las capacidad de generar condiciones de negocios internacionales más duraderos.

Asimismo difundir las herramientas de apoyo financiero para promover la asociatividad entre empresas con el objetivo de aumentar las exportaciones.

En relación: ¿Se deben incluir programas diseñados para desarrollar nuevas capacidades de exportación en el enfoque nacional de la promoción del comercio? De ser así, ¿Cuáles son las implicancias políticas, jurídicas e institucionales?

El PEPBA 2020 arribó a propuestas vinculadas con la política pública, considerando la necesidad de fortalecer a través de nuevos programas de apoyo a Pymes la presencia en ferias internacionales y la necesidad de realizar misiones que ayuden abrir y mantener mercados. Especialmente, impulsar misiones comerciales a países Latinoamericanos para aprovechar las oportunidades que se abren en el marco de la Asociación Latinoamericana de Integración, ALADI.

Por otra parte, dado que todo perfeccionamiento de las cadenas de valor repercute en los mercados nacionales e internacionales, el PEPBA 2020 hace especial énfasis en la necesidad de trabajar a lo largo de toda la cadena de valor con especial énfasis en el cumplimiento de los requerimientos ambientales, tratamiento de residuos, reutilización de residuos para conversión de energía, normalización, homologación y tipificación productiva.

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).

De lo expuesto, la creación de un Observatorio Sectorial deberá constituirse como una propuesta metodológica que permita evaluar el impacto de las políticas públicas y el diseño de programas de apoyo para fomentar la internacionalización de sus sectores productivos.

De esta manera, constituir un observatorio es crear un sistema de información que pueda responder a la necesidades de los sectores desde su propia realidad que aclare sus potencialidades y limitaciones y defina los planes de acción posibles a través de:

1. El conocimiento del mercado internacional, sus tendencias y las consecuencias para el desarrollo de sus sectores productivos estratégicos.
2. El monitoreo de los sectores productivos, condiciones actuales y sus posibilidades de inserción en los mercados internacionales.
3. El monitoreo de la llegada efectiva a territorio de los Programas de la Provincia de Buenos Aires, como así también, el de los Programas del Gobierno Nacional que permitan ser articulados adecuadamente para una mejor aplicación al desarrollo de los sectores estratégicos seleccionados.

Este observatorio deberá trabajar sobre el abordaje de las políticas existentes, monitoreando y evaluando su funcionamiento, generando la información necesaria para que los decisores puedan orientar los recursos de manera eficiente, efectiva y eficaz.

A su vez el Observatorio funcionaría como una herramienta de integración de distintos actores sociales involucrados en las temáticas propias, definiendo un espacio de interacción que dé lugar a la selección de las mejores alternativas de acción, su diseño y evaluación e implementación.

La implementación del Observatorio Sectorial deberá permitir llegar a evaluaciones que permitan enfrentar nuevos desafíos que, pueden resumirse en:

- (a) orientar las acciones de evaluación hacia la internacionalización de los sectores productivos con durabilidad en los mercados mundiales.
- (b) desarrollar sistemas evaluativos que produzcan información pertinente y oportuna, y

mecanismos que garanticen la comunicación de los resultados y su utilización en la toma de decisiones;

(c) promover la demanda y el uso de la evaluación, reduciendo el riesgo de producir evaluaciones que no se usen, y siendo estratégicos al decidir qué, cuándo y cómo evaluar; y

(d) aprovechar y desarrollar las capacidades de evaluación existentes, particularmente en el contexto internacional.

En términos generales estos desafíos no tienen otros objetivos sino el de profundizar los sistemas de evaluación que generen información relevante a la toma de decisiones y promover la etapa de diseño e implementación de las políticas y programas. La factibilidad se deberá apoyar en 3 aspectos básicos: a) operativo, b) técnico y c) económico.

A los efectos de dejar de manera propositiva un modelo posible de Observatorio Sectorial, el mismo debería constituirse sobre la base de los siguientes aspectos:

1. Estructura del Observatorio.

Identificación General del Observatorio.

2. Planificación.

Aspectos organizacionales del Observatorio. Objetivos y actividades.

Metas por cada nivel de planificación.

Indicadores de Impacto.

3. Definición de Instrumentos

Recursos del Observatorio Identificación de Fuentes Primarias / Secundarias

Preguntas de registro Herramientas de apoyo de la Información

4. Procesamiento

Actividades del observatorio Información / Fuentes

Creación de base de datos Reportes Análisis de la Información

5. Desempeño institucional e impactos del Observatorio Elaboración de Informes – Toma de decisiones.

De aquí que la contribución presentada en esta tesis, es reflexionar sobre cómo aportar soluciones efectivas a las cadenas de valor a partir de trabajar sobre las variables críticas de éxito en el proceso previo y posterior a su constitución.

Esta experiencia demostró la importancia de ayudar a las empresas a que éstas tengan mayores capacidades de desarrollo a partir de una sólida preparación individual que las apoye en el conocimiento hacia la gestión empresarial como hacia la gestión a la calidad para poder competir con mayores posibilidades en los mercados globales.

Asimismo dotando a la cadena de valor de una doble contención en términos de mejorar la articulación público – privado para un mejor aprovechamiento de las herramientas disponibles del Estado, estableciendo pautas de desarrollo bajo condiciones empresariales con responsabilidad social tendiente al fortalecimiento del equilibrio económico – social y medioambiental que predica la sostenibilidad. Todos ellos a su vez bajo la impronta de una red de vinculación externa e interna que facilite los procesos comunicaciones intra y extra cadena de valor.

Por otro lado, el PEPBA 2020 mostró en su análisis, que la ausencia o debilidad de las políticas activas de promoción económica a nivel territorial impiden la generación de entornos favorables sobre la base de la pobre articulación en red de las empresas e instituciones - públicas y privadas - que tienen la responsabilidad del desarrollo económico en el territorio.

Por tanto, cuando se habla de la promoción del desarrollo económico local es pensar en la necesidad del fortalecimiento institucional para la cooperación pública y privada como

condición necesaria para crear *entornos innovadores territoriales*, y es donde más se percibe que la política pública no ha sabido comprender, ni mucho menos aplicar hasta el presente, el concepto de “competitividad territorial”. (Alburquerque. F, y Dini. M, 2008)

Las empresas no se desarrollan aisladamente, sino que el conjunto de redes empresariales se desarrollan junto a los eslabonamientos de todas las cadenas productivas articulando con el Estado una visión integrada y asociadas al desarrollo. Este enfoque también es válido para la funcionalidad entre lo rural, industrial y lo urbano ya que en los distintos territorios pueden desplegarse actividades diversas de producción de bienes y servicios manteniendo un equilibrio medioambiental adecuado.

Por tanto, la estrategia de desarrollo local pretendida desde el Estado debe tender a mejorar la calidad de vida de la población local con la mejor utilización de los recursos locales tanto estructural como humanos, a fin de promover nuevas empresas y puestos de trabajo locales, aspectos que en la actualidad no muestran ser totalmente congruentes.

Impulsar el desarrollo económico es por tanto provocar una generación de empleo productivo, equidad social y sustentabilidad ambiental, por lo que resulta imperativo un diseño mixto de políticas destinadas a identificar y fomentar las potencialidades productivas y de empleo existentes, tarea en la cual los gobiernos territoriales pueden desempeñar un papel decisivo como animadores y facilitadores de la creación de las instituciones apropiadas.

Ante el cambio de Gobierno en la Provincia de Buenos Aires el 10 de diciembre del año 2015, la nueva gestión se ha mostrado dispuesta a coordinar las demandas de los sectores productivos de la región con el ajuste de políticas macroeconómicas dispuestas por el Gobierno Nacional, lo que resultaría clave para modificar los escenarios del futuro.

Con respecto a la industria, la Provincia de Buenos Aires se propuso fijar para el sector alimentario estándares sanitarios similares a los que exigen terceros países para aceptar producciones argentinas, medida que no sólo persigue elevar la seguridad de los

alimentos sino también ordenar otros aspectos. La idea es que el control de las reglas de competencia comience a beneficiar a quienes cumplen con las normativas vigentes.

Además, para que el regreso a los mercados sea posible la Provincia busca reordenar las instituciones gubernamentales que garanticen el cumplimiento de los protocolos exigidos por los países importadores, así como impulsar con profesionalismo las negociaciones internacionales tanto a niveles bilaterales como multilaterales.

Se considera que el PEPBA 2020 en el futuro agregaría valor si lograra establecer metodologías a través de un conjunto estandarizado de conceptos, prácticas y criterios para enfocar cada tipo de problemática particular que sirva como referencia, para enfrentar y resolver nuevos problemas de índole similar como sucede en muchas de las cadenas que ha analizado PEPBA 2020 en todo su desarrollo.

Algunas premisas serían el aplicar una estructura a través de un equipo interdisciplinario como factor principal de éxito para configurar el entorno sobre la base de las diferentes necesidades. La evolución rápida y continua deben ser factores inherentes al proceso de desarrollo. Se deberá valorar la capacidad de respuesta ante los cambios por sobre la capacidad de seguimiento y aseguramiento de planes pre-establecidos.

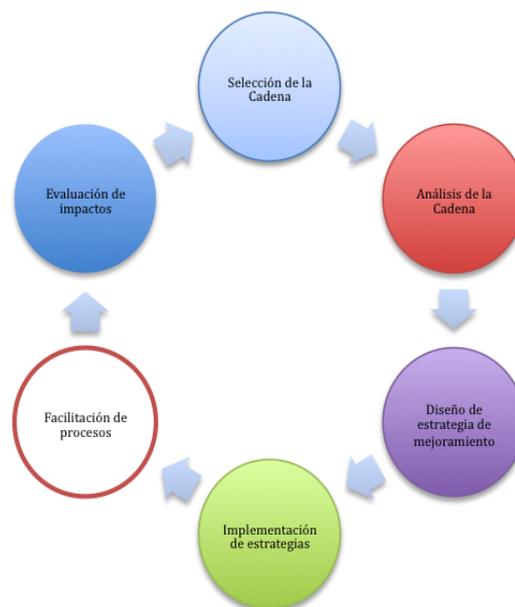
En simultáneo a los factores antes mencionados se requiere de pensar y construir instrumentos que faciliten el proceso en el corto-mediano plazo sin descuidar la visión a largo plazo. Es posible que sea necesario la propuesta de elaboración de “agendas territoriales” como respuesta para facilitar y ordenar las acciones a realizarse asignando responsabilidades previendo la constitución de fondos para el desarrollo de los mismos basado en el consenso de una visión conjunta acerca del territorio y sus respectivos ejes, lineamientos y acciones.

A los efectos de clarificar consignas metodológicas, es importante considerar que potencialidades, son aquellos aspectos positivos, sobre los cuales podremos apoyarnos en un proceso de elaboración de cadenas de valor de desarrollo territorial, tratando de no apelar a aspiraciones voluntaristas que tuvieran baja o ninguna posibilidad de ser alcanzadas; y sí, por el contrario, detectar cuáles son aquellas cuestiones que se podrían

llegar a explotar o apalancar con posibilidades de éxito, y que fueran determinantes en la conformación de la estrategia de desarrollo territorial.

Por otra parte, para la identificación de problemas, se entiende aquellos aspectos negativos que inhiben o atentan contra un proceso de desarrollo, y que su resolución es del resorte local.

Finalmente, las limitaciones, son también aspectos negativos que inhiben o atentan contra un proceso de desarrollo, pero que su resolución es del resorte “extra-local”, por lo tanto desde el territorio, no se pueden resolver (Ejemplo: una normativa de la política monetaria, que afecta negativamente al territorio, es imposible modificarla desde lo local). Esta separación es recomendada, desde lo metodológico, pues cuando se planifica, al contar con recursos escasos para resolver las problemáticas que nos dificultan los procesos de desarrollo, los mismos deberán priorizarse para propender a ganar en efectividad. Ejemplo de “frameworks” aplicado a la creación de Cadenas de Valor.



Fuente: Elaboración propia.



Ejemplificación desagregada

Selección de la Cadena de Valor	
Relación Producto – Territorio	Matriz de selección de producto
	Factores de localización
	Diamante de Porter
	Matriz de interacción
	Entrevistas a empresas
	Sondeo territorial
Selección de la Cadena de Valor	
Procesos para la selección	Selección de Productos de la Cadena
	Representación de una cadena de valor
	Comparativas de enfoques de cadenas de valor

Selección de la Cadena de Valor	
Criterios de Selección	Chek List para selección de la cadena de valor
	Criterios de selección
	Definición de objetivos – Grupos meta
	Productos y servicios
	Selección del territorio
	Formulación de criterios de selección

Selección de la Cadena de Valor	
Evaluación de Mercado	Fuentes de información
	Estudios de mercado
	Potencial de crecimiento
	Metodología para estudios de mercado

Selección de la Cadena de Valor	
Evaluación Territorial	Definición territorial
	Actores presentes en territorio
	Diagnóstico territorial
	Cadenas de valor presentes en territorio
	Evaluación de las cadenas presentes

Fuente: Elaboración propia.

Finalmente, y a modo de plasmar acotamientos recientes en el ámbito público, en Agosto del año 2016 la Provincia de Buenos Aires introdujo por primera vez desde que asumió la Gobernadora María Eugenia Vidal modificaciones en su gabinete desdoblando el Ministerio de la Producción, Ciencia y Tecnología de la Provincia de Buenos Aires, en dos nuevos Ministerios. Por un lado el Ministerio de la Producción, y por otro lado, el Ministerio de Ciencia y Tecnología de la Provincia de Buenos Aires.

Por tanto, el Plan Estratégico Productivo Buenos Aires 2020 que se desarrolló en el ámbito del Ministerio de la Producción, Ciencia y Tecnología, quedó desarticulado en su proyección porque los equipos técnicos que lo lideraban fueron asignados a otras delegaciones provinciales, y porque en muchos de los casos, fueron desplazados de sus

funciones públicas. Por estas razones, el Ministerio actual creó una *Agenda Estratégica de Desarrollo Territorial*.

Esta nueva iniciativa está focalizada en la valorización de aquellas variables que pueden constituirse en “ventajas territoriales” (tangibles e intangibles). Entre ellas se enunciaron las que poseen capacidad para: a) articular entre las diversas instituciones y generar acuerdos o consensos (trabajo en red, normas y reglas explícitas), b) construir ventajas competitivas propias en relación con su entorno, c) crear ambiente sostenibles, d) generar una economía creativa y de conocimiento, e) utilizar la tecnología para ser usado por parte de la comunidad, y f) innovar y crear valor.

De este modo, la Provincia piensa construir instrumentos que faciliten el proceso en el corto y mediano plazo sin descuidar la visión a largo plazo. El objetivo fundamental de todo este tratamiento y difusión de la información, es la elaboración de un diagnóstico que sirva de base a los agentes locales para el establecimiento y puesta en marcha de una Agenda Estrategia de Desarrollo.

De alguna manera, estas acciones representarían cierta duplicidad a lo ya realizado en el PEPBA 2020 si bien algunas instituciones como es el caso de la Confederación Económica de la Provincia de Buenos Aires, CEPBA, ha mostrado un interés manifiesto de poner en valor todas aquellas acciones pendientes del PEPBA 2020 en el territorio de la Provincia.

Esta iniciativa de CEPBA está dada porque al ser una organización gremial de empresas en la órbita de las Cámaras de Comercio e Industria del Sector PyME de la Provincia de Buenos Aires, que lidera más de 260 Cámaras en forma directa e indirecta representando unas 70.000 Mipymes en toda la Provincia, plasmar el PEPBA 2020 para la etapa de desarrollo, representaría un liderazgo institucional del cual hoy compite con la Unión Industrial de la Provincia de Buenos Aires, UIPBA, con la Federación Económica de la Provincia de Buenos Aires, FEBA y con la Confederación Argentina de la Mediana Empresa, CAME.

La opinión de muchos dirigentes políticos y aquellos provenientes de las instituciones gremiales empresarias, consideran que la Provincia de Buenos Aires esta sobre diagnosticada. Por tanto, pensar en un desarrollo productivo de impacto frente a los retos del futuro, es considerar la necesidad imperiosa de dotar a los esquemas de cadena de valor de una visión capaz de resolver las posibles contingencias que se pudieran suscitar frente a los cambios continuos del mercado, al mismo tiempo, que logren definitivamente poner de relieve la gran potencialidad que tienen las economías regionales tanto en el mercado interno como en su perspectiva de desarrollo en los mercados internacionales.

En los últimos años la consolidación de la democracia primero y la recuperación económica reciente, sumadas a un mundo que se transforma rápidamente, constituyen una oportunidad propicia para que la Provincia de Buenos Aires se plantee superar las debilidades que la caracterizan y soñar con un futuro de grandeza. Por ello es necesario pensar, entre todos los sectores sociales, políticos e institucionales, una estrategia para que la Provincia se transforme definitivamente en un lugar en que los ciudadanos puedan desplegar todo su potencial, viviendo en un entorno socialmente cohesionado y medioambientalmente adecuado y en el que se aseguren perspectivas de desarrollo económico y social que garanticen una mejor calidad de vida para sus habitantes.

Plan de Regionalización de la Provincia de Buenos Aires



Raúl Emilio Cheyllada

Referencias

- Albuquerque F. y Dini Marco, M. (2008). *Guía de aprendizaje sobre integración productiva y desarrollo económico territorial*. Instituto de Desarrollo Regional, Fundación Universitaria. Universidad de Sevilla Instituto de Economía, Geografía y Demografía, Consejo Superior de Investigaciones Científicas. Sevilla.
- Arese, F. (1999). Comercio y Marketing Internacional. *Modelo para el diseño estratégico*. Buenos Aires: Grupo Editorial Norma.
- Centro de Estudios Internacionales del Ministerio de Relaciones Exteriores y Culto de la Nación, CEI. Buenos Aires: CEI
- Comisión Económica para América Latina y el Caribe, CEPAL. (2000). *Análisis de la Experiencia del Instituto de Desarrollo Empresario Bonaerense IDEB*. Documento de trabajo Nro. 85. p. 16 -18. Buenos Aires: CEPAL
- Comisión Económica para América Latina y el Caribe, CEPAL. (1995). *Perfil de la inserción externa y conducta exportadora de las pequeñas y medianas empresas industriales argentinas*. Buenos Aires: CEPAL
- De La Dhesa, G. (2000). *Comprender la globalización*. Madrid: Alianza 2000
- Dirección General de Aduanas, DGA. *Decreto N°1026/2012. Reducción del arancel de importación de bienes de capital*. Buenos Aires: DGA
- Dirección General de Aduanas, DGA. *Resolución N°256/2000 y modificatorias. Importación de bienes integrantes de grandes proyectos de inversión*. Buenos Aires: DGA
- Dirección General de Aduanas, DGA. *Ley N° 22.415 Decreto N°100/1982 y Disposición de la N°34/1998. Decreto No 142/2010. Importación temporal de bienes de capital*. Buenos Aires: DGA.
- Enguix, T. (2013). *Responsabilidad Social en la Cadena de Valor*. México: Revista Pyme AH. Foro
- Fundación de Investigaciones Económicas Latinoamericanas, FIEL. (2002). *Productividad, Competitividad, Empresas, los engranajes del crecimiento*. Buenos Aires: FIEL
- Fundación Observatorio PyME, FOP. (2012). *Asimetrías regionales y desarrollo empresarial de las PyME industriales*. Buenos Aires: FOP
- Fundación Observatorio PyME, FOP. (2016). *Inserción internacional y competencia local en el segmento de las PyME manufactureras*. Buenos Aires: FOP

- Garralda Ruiz de Velasco, J. (2013). *La Cadena de Valor*. IE Business School. Versión original de 5 de mayo de 1999. Última revisión, 22 de febrero de 2013. Madrid: IE Business Publishing, María de Molina 13, 28006.
- Gobernación de la Provincia de Buenos Aires. (2011). *Plan de Regionalización. La estrategia de desarrollo para la Provincia*. La Plata: Gobierno de la Provincia de Buenos Aires.
- Herr, M. y Muzira, T. (2009). *Desarrollo de Cadena de Valor para el trabajo decente*. p.3 Oficina Internacional del Trabajo, OIT. Ginebra: OIT
- Informe Brundtland. (1987). *Nuestro Futuro Común*. Comisión Mundial sobre el Medio Ambiente y el Desarrollo. Organización de Naciones Unidas, ONU. Autor: ONU.
- Instituto Nacional de Estadística y Censos, INDEC. Buenos Aires: INDEC.
- Kluyver, C. y Hwang, H. (2000). *Strategic Thinking: An Executive Perspective*. New Jersey: Prentice Hall, p. 10.
- Krugman, P. (1991). *Economía Internacional*. New York: Harpers Collins Publisher.
- Levitt, T. (1983). *La globalización de los mercados*. pp.49-64. USA: Harvard-Deusto Business Review.
- Lindo, P. (2007). *Definir la estrategia de mejoramiento de la cadena*. Manual Value Links GTZ Módulo 3. Alemania: GTZ
- Lugones, G. y Suárez, D. (2006). *Los magros resultados de las Políticas para el cambio Estructural en América Latina: ¿problema instrumental o confusión de objetivo?* Centro de Estudios sobre Ciencia, Desarrollo y Educación Superior. Argentina: Centro Redes.
- Neven, D. (2015). *Desarrollo de cadenas de valor alimentarias sostenibles*. Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura, FAO. Roma: FAO
- Magnazo, C. y Orchansky, C. (2007). *Estrategias asociativas para micro y pequeñas empresas*. Programa AREA 1ª ed. Buenos Aires: OIT
- Menguzzato, M. y Renau, J. (1991). *La dirección estratégica de la empresa: un enfoque innovador del management*. Barcelona: Editorial Ariel.
- Ministerio de Hacienda y Finanzas Públicas República Argentina. *Decreto N°493/2001, Decreto N°496/2001, Decreto N°615/2001, Decreto N°733/2001, Decreto N°959/2001. Reducción del impuesto al valor agregado (iva)*. Buenos Aires: Ministerio de Hacienda.
- Ministerio de Hacienda y Finanzas Públicas. *Ley N° 26.360 Promoción de Inversiones en bienes de capital y obras de infraestructura*. Buenos Aires: Ministerio de Hacienda.

- Ministerio de la Producción, Ciencia y Tecnología de la Provincia de Buenos Aires, Fundación ICBC, Expo Agro, Caminos y Sabores y Admite. (2015). *Campo Nueva Generación*. Buenos Aires: Ministerio de la Producción.
- Ministerio de la Producción, Ciencia y Tecnología de la Provincia de Buenos Aires. (2012). *Programa Distritos Productivos. Informe 2012*. La Plata: Dirección Provincial de Promoción de Competitividad, la Innovación y los Servicios.
- Ministerio de la Producción, Ciencia y Tecnología de la Provincia de Buenos Aires. (2013). *Plan Estratégico Productivo Buenos Aires, PEPBA 2020*. La Plata: Unidad de Estadísticas y Estudios.
- Ministerio de la Producción, Ciencia y Tecnología de la Provincia de Buenos Aires. Subsecretaría de Industria. *Ley N°13.656, Ley de promoción industrial. Ley N°13.649. Promoción de software, Ley N°13.719. Promoción de biocombustibles, Programa Distritos Productivos, Promoción comercial - ferias y misiones, Fondo de Garantías Buenos Aires, Unidad de enlace del consejo federal de inversiones, CFI*. La Plata: Subsecretaría de Industria.
- Ministerio de la Producción, Ciencia y Tecnología de la Provincia de Buenos Aires. Subsecretaría PyME. *Programa BA Innova TEC, Programa Fuerza Productiva, Sub Programa Fuerza Parques Productivos, Programa Experiencia PyME, Programa BA Diseño*. La Plata: Subsecretaría PyME.
- Ministerio de Producción de la Nación Argentina. *Resoluciones N° 511/2000 y modificatorias, Decreto N° 2259/2009. Decreto 589/2011. Líneas de producción usadas*. Buenos Aires: Ministerio de la Producción de la Nación.
- Ministerio de Producción de la Nación Argentina. Secretaria de Industria. *Decreto N°379/2001 y modificatorias, Decreto 917/2010. Decreto 362/2011. Incentivo a la producción de bienes de capital, informática, telecomunicaciones y maquinaria agrícola*. Buenos Aires: Ministerio de Producción de la Nación.
- Observatorio de Empleo y Dinámica Empresarial del Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social de la Nación, OEDE. Buenos Aires: OEDE
- Ohame, K. (1991). *El mundo sin fronteras: Poder y estrategia en la economía entrelazada*. Madrid: Mc Grew-Hill. Interamericana de España.
- Ogayar Aranda, M. (2004): *Estrategias Genéricas Competitivas, Dirección Estratégica*. Madrid: Universidad de Jaén.

- Orduña, María. (2001). *Las Tecnologías de la Información y la Cadena de Valor desde la óptica de las Pequeñas Empresas de Distribución*. Madrid: Universidad de Santiago de Compostela.
- Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos, OCDE. (1997). París: OCD
- Peña Vicencs, J. y Triguero Sánchez, R. (2011). *Modelo de Competitividad Internacional de la Empresa*. España: Escuela de Organización Industrial.
- Porter, M. (1980). *Estrategia competitiva: Técnicas para el análisis de la empresa y sus competidores*. New York: Free Press.
- Porter, M. (1982). *Estrategia competitiva: Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia*. México: Editorial Continental Sociedad Anónima CECSA.
- Porter, M. (1985). *Ventaja competitiva: Creación y sostenibilidad de un rendimiento superior*. New York: Free Press.
- Porter, M. (1987). *Desde la Ventaja Competitiva a la Estrategia Corporativa*. USA: Harvard Business Review.
- Porter, M. (1997). *¿Qué es Estrategia?* USA: Revista INCAE, Vol. X, N° 1, 1997, pp 35-52.
- Porter, M. (1991). *La ventaja Competitiva de las Naciones*. Barcelona: Plaza y Janes
- Porter, M. (1990 – 1998). *La ventaja competitiva de las Naciones*. New York: Free Press.
- Pulido Riveros, M. (2009). *Estrategia y Modelos Estratégicos*. Bogotá: Universidad Externado de Colombia.
- Quintero, J. y Sánchez, J. (2006). *La cadena de valor: Una herramienta del pensamiento estratégico*. Telos Vol. 8, No. 3 377 – 389. Caracas: Universidad Rafael Bellosó Chacín.
- Rodríguez Miranda, A. (2014). *Mapeo de capacidades territoriales y desarrollo productivo*. Instituto de Economía de la Facultad de Ciencias Económicas y Administración (FCEA) de la Universidad de la República de Uruguay, UDELAR. Montevideo. UDELAR.
- Sala I, M. (2008). *Competitividad Global*. Usa: Columbia University.
- Salvador, G. (2016). *Agregado de Valor: Compartiendo conceptos*. Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria, INTA. Estación Experimental Agroforestal Esquel. Buenos Aires INTA.
- Sampieri, R (1999). *Metodología de la Investigación*. McGill University. Montreal (Canadá)
- Secretaría de la Pequeña y Mediana Empresa y Desarrollo Regional, SEPYME (2006). *Definición PyMES – Disposición 147 / 2006 – Modificación de la Resolución N° 25/2001*. Buenos Aires: Sepyme.

- Sztulwark, S. (2010). *Políticas de apoyo a las PyMES en América Latina: Entre avances innovadores y desafíos institucionales*. Capítulo II Políticas e instituciones de apoyo a las PyMES en la Argentina. Comisión Económica para América Latina y el Caribe, CEPAL. Chile: CEPAL.
- Vaca, J. y Cao, H. (2013). *Argentina, un país con asimetrías territoriales. Las políticas públicas para alcanzar un país multirregional*. Madrid: Más poder local Magazine. No. 16 p. 18-24.
- Van Der Heyden, Damien. (2006). *Guía metodológica para el análisis de cadenas productivas*. Mesa de Desarrollo Económico de la Plataforma Ruralter, 2da Edición. Quito: Ruralter
- Villarreal Larrinaga, O. (2005). *La internacionalización de la empresa y la empresa multinacional: una revisión contemporánea*. Vol. 5. N.o 2. España: Universidad del País Vasco.
- Villareal, R. (2011). *La apertura de México y la paradoja de la competitividad: hacia un modelo de competitividad sistémica*. p 775. Centro de Capital y Competitividad, CECIC. Editorial: Océano.
- Woyecheszen, S. (2013). *Lineamiento de Política*. Plan Productivo Buenos Aires. Subsecretaría de Industria, Comercio y Minería del Ministerio de la Producción, Ciencia y Tecnología de la Provincia de Buenos Aires. La Plata: Ministerio de la Producción.

