

Andrés Pazzi

SECTOR AGROPECUARIO Y DESARROLLO  
RURAL. EL CASO DEL VALLE BONAERENSE DEL  
RÍO COLORADO (ARGENTINA).

TESIS DOCTORAL

Director: Dr. Ignasi Brunet Icart

Departamento de Gestión de Empresas



UNIVERSITAT ROVIRA I VIRGILI

Reus 2009

## **Agradecimientos:**

Al Dr. Ignasi Brunet Icart, director de esta tesis, por haber creído en este proyecto, ofreciendo sus aportes y consejos, como también su dedicación y disponibilidad sin las cuales hubiera sido imposible alcanzar el objetivo.

A la Universidad Rovira i Virgili, en especial a la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales y al departamento de Gestión de Empresas, por darme esta oportunidad, brindarme todos los recursos necesarios y por la calidez de sus miembros.

A mis compañeros y amigos, por los buenos momentos compartidos durante este proceso.

A mi familia, por su apoyo y estímulo. Sin ellos este trabajo no hubiera llegado a su fin.

A las autoridades de las instituciones de apoyo del Valle Bonaerense del Río Colorado, en especial a los Ingenieros Úrsula García Lorenzana, Daniel Iurman y el Agrimensor Enrique Martínez por su colaboración y asesoramiento en el momento de realizar el trabajo de campo.

## ÍNDICE

### Agradecimientos

<b>Capítulo 1. Introducción.....</b>	<b>1</b>
1.1. Tema de tesis.....	1
1.2. Justificación de la importancia del tema a estudiar.....	3
1.3. Objetivos e hipótesis.....	7
1.4. La estructura del texto.....	9

### PRIMERA PARTE

#### MARCO TEORICO DE LA INVESTIGACION

<b>Capítulo 2. Teoría sobre la estrategia.....</b>	<b>11</b>
2.1. La innovación.....	11
2.2. El enfoque estratégico.....	32
2.3. La formulación de estrategias en siglo XX y los nuevos desafíos del siglo XXI....	46
2.4. La perspectiva de Mintzberg.....	54
2.5. La evolución del pensamiento estratégico.....	63
2.5.1. La perspectiva de Porter: la estructura de la industria y cambios en el entorno industrial.....	64
2.5.2. Nuevas contribuciones en la Teoría Estratégica.....	83
2.5.2.1. La teoría Económica Evolutiva de la Empresa y la Ecología de las Poblaciones.....	84
2.5.2.2. La Teoría de la Dependencia de Recursos.....	91
2.5.2.3. La Teoría de Recursos y Capacidades.....	96
2.5.2.4. La Teoría de la Organización que Aprende.....	110
<b>Capítulo 3. Teorías sobre el desarrollo .....</b>	<b>121</b>
3.1. Historia sobre el desarrollo.....	121
3.2. Las políticas nacionales de “polos de crecimiento”.....	129
3.3. La perspectiva territorial sobre el desarrollo.....	139
3.3.1. Las economías externas.....	146
3.3.2. Distrito, cadena de valor, cluster, medios innovadores y redes empresariales...	155
3.3.3. Desarrollo endógeno.....	175
<b>Capítulo 4. Estrategia de la investigación.....</b>	<b>184</b>

4.1. Nuevo Regionalismo y eficiencia colectiva.....	184
4.2. La perspectiva histórica o de contexto.....	190
4.3. El diseño metodológico.....	208

## **SEGUNDA PARTE**

### **ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN**

<b>Capítulo 5. La historia del sector agropecuario Argentino (1880 -2007).....</b>	<b>214</b>
5.1. La conformación del modelo agropecuario (1880 – 1914).....	214
5.2. El fin del modelo agroexportador (1929-1940).....	228
5.2.1. La caída de la agricultura pampeana (1940-1950).....	235
5.2.2. La crisis de la ISI (1949-1958).....	242
5.2.3. El subperíodo de ISI (1958-1970).....	244
5.2.4. La modernización del agro (1963-1973).....	250
5.3. El modelo de la Valorización Financiera (1976-1983).....	255
5.3.1. Las dificultades macroeconómicas y el retroceso agrícola pampeano: 1985-1991.....	264
5.3.2. Los cambios de las políticas económicas, los procesos de desregulación de la economía y los nuevos rasgos de la expansión productiva agrícola: 1991-2000.....	267
5.3.3. El sector agropecuario en las décadas de 1990-2000.....	269
5.3.4. El sector industrial en las décadas de 1990-2000.....	276
5.3.5. EL fin de la convertibilidad (2001).....	279

<b>Capítulo 6. Las cadenas de valor del Valle Bonaerense del Río Colorado (VBR).....</b>	<b>293</b>
6.1. Situación socioeconómica y productiva del VBRC.....	293
6.2 El crecimiento poblacional del VBRC.....	296
6.3 Cadena de Cebolla.....	300
6.3.1. Introducción.....	300
6.3.2. Análisis y caracterización de las etapas de preproducción, producción, cosecha, empaque y transporte de la cebolla.....	301
6.3.2.1. Caracterización de las zonas de producción nacional.....	302
6.3.2.2. Variedades cultivadas en el (VBRC).....	302
6.3.2.3. Evolución de la superficie sembrada.....	304

6.3.2.4. Actores que intervienen a lo largo de la cadena de valor de la cebolla para mercado fresco.....	304
6.3.2.5. Distintas maneras de comercializar la cebolla en el VBRC.....	309
6.3.2.6. Producción de cebolla: labores culturales.....	310
6.3.2.7. Coste de producción, posproducción, conservación, empaque e ingreso a la línea de selección y envasado.....	316
6.3.2.8. Transporte.....	329
6.3.2.9. Análisis y caracterización de los mercados externo, interno y regional de la cebolla en fresco.....	332
6.3.2.10. Requisitos para el ingreso a mercados internacionales de cebolla.....	344
6.3.2.11. Formación del precio de la cebolla.....	345
6.3.2.12. Análisis de las debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades (DAFO).....	347
6.3.2.13. Estrategias propuestas.....	350
6.4. La Cadena de valor de la miel.....	355
6.4.1. Introducción.....	355
6.4.2. Producción nacional de miel.....	355
6.4.3. Extracción y comercialización de la miel.....	358
6.4.4. Proveedores del eslabón primario.....	361
6.4.5. Instituciones públicas y privadas de apoyo.....	362
6.4.6. Mercado de la miel.....	365
6.4.6.1. Principales países exportadores.....	366
6.4.7. Análisis DAFO.....	368
6.4.8. Estrategias propuestas.....	373
6.5. Cadena de valor de carne vacuna en el VBRC.....	376
6.5.1. Introducción.....	376
6.5.2. La producción primaria.....	376
6.5.3. Perfil de la producción ganadera.....	379
6.5.4. Comercialización de carne vacuna.....	383
6.5.5. Principales países exportadores de carne vacuna.....	386
6.5.6. Análisis DAFO.....	389
6.5.7. Estrategias propuestas.....	392
6.6. Desarrollo regional e instituciones de soporte del VBRC.....	396
6.6.1. La Fundación Barrera Patagónica (FunBaPa).....	397

6.6.2. Corporación de Fomento del Río Colorado (CORFO).....	398
6.6.3. INTA Hilario Ascasubi y Universidad Nacional del Sur.....	401
6.6.4. Organizaciones de productores .....	402
6.6.5. Estrategias de desarrollo regional.....	403
6.7. Evaluación de la innovación y de la estrategia empresarial en el VBRC.....	407

### **TERCERA PARTE**

<b>Capítulo 7. Contraste de la hipótesis y consideraciones finales.....</b>	<b>419</b>
7.1. Futuras líneas de investigación.....	423
<b>Referencias bibliográficas.....</b>	<b>425</b>
<b>Anexos.....</b>	<b>455</b>
<b>-Anexo 1. Guión de entrevistas a los informantes privilegiados.....</b>	<b>455</b>
<b>-Anexo 2. Cuestionario dirigido a empresas del VBRC.....</b>	<b>457</b>

## Índice tablas

Tabla 1: Evolución de la superficie sembrada de los principales cereales y oleaginosas en la argentina entre 1872 y 1916, en hectáreas.....	216
Tabla 2. Estructura del PIB en la argentina (1900-1904 y 1910-1914, porcentaje del total a precios de 1937).....	218
Tabla 3. Valor de las exportaciones por grupos de productos (en millones de pesos moneda nacional).....	220
Tabla 4. Producción de los principales productos pampeanos (en miles de toneladas, promedios anuales).....	224
Tabla 5. Evolución de propietarios y arrendatarios en la región pampeana 1912-13 y 1929-30.....	225
Tabla 6. Contribución del sector agropecuario y la industria al PIB argentino.....	227
Tabla 7. El comercio argentino en los años de crisis.....	229
Tabla 8. Promedio de precios agropecuarios en la Argentina en Pesos 1926-1933 (por 100 kilogramos).....	230
Tabla 9. Crecimiento anual, por ramas de actividad industrial (1925-29-1937/39)....	233
Tabla 10. La participación del campo (Base 1925-1929=100).....	237
Tabla 11. Producción de los principales productos de agrícolas de origen pampeano. 1935/39-1952/53 (en miles de toneladas).....	238
Tabla 12. Exportaciones de manufacturas (como % del total exportado).....	240
Tabla 13. Producción industrial.....	241
Tabla 14. Una sustitución incompleta.....	244
Tabla 15. Evolución de los rendimientos de los cereales y oleaginosas de origen pampeano. 1925/29-1965/69.....	246
Tabla 16. Evolución del número, superficie y promedio de las explotaciones agropecuarias pampeanas.....	249
Tabla 17. Producción agrícola de cultivos seleccionados (en miles de toneladas).....	251
Tabla N° 18. Volumen físico de la producción agrícola (1966-1969) (Base 1966 = 100).....	252
Tabla 19. Evolución de los rendimientos de cereales y oleaginosas de origen pampeano (en kg/ha).....	259
Tabla 20. Participación porcentual del sector agropecuario en el Producto Bruto Interno, en las exportaciones totales y en la Población Económicamente Activa en 1960y 1980.....	260

Tabla 21. Evolución de los principales indicadores industriales, 1974-1983 (1974=100).....	263
Tabla 22. Saldos de préstamos bancarios y cajas de ahorro (a fin de año, en %).....	271
Tabla 23. Las tres Argentinas agropecuarias al año 1998.....	272
Tabla 24. Cantidad de empresas de Grupos Económicos Nacionales que desaparecieron de la cúpula empresaria.....	278
Tabla 25. Evolución de la producción de cereales y oleaginosas (en toneladas).....	288
Tabla 26. Evolución de la producción de carne vacuna y leche (en miles de toneladas, millones de litros).....	289
Tabla 27. Población del Valle Bonaerense del Río Colorado, comparación con las localidades cabeceras de los partidos de Villarino y Patagones, y resto de la provincia de Buenos Aires.....	297
Tabla 28. Estructura poblacional del VBRC.....	398
Tabla 29. Producto Bruto Agropecuario del Valle Bonaerense del Río Colorado.....	300
Tabla 30. Relación entre la densidad de plantas por unidad de superficie y el tamaño de los bulbos.....	314
Tabla 31. Coste de producción de cebolla para consumo fresco.....	317
Tabla 32. Galpones habilitados para empaque de cebolla.....	324
Tabla 33. Principales países productores de cebolla (en toneladas).....	332
Tabla 34. Principales países exportadores de cebolla para consumo fresco (en toneladas).....	333
Tabla 35. Principales países importadores de cebolla (en toneladas).....	334
Tabla 36. Evolución de la oferta interna (en toneladas).....	336
Tabla 37. Destino de la producción nacional (en toneladas).....	336
Tabla 38. Evolución de las exportaciones argentinas de cebolla en fresco (en toneladas).....	339
Tabla 39. Mercados de destino de la cebolla procedente del RPP.....	341
Tabla 40. Destino de las exportaciones de la RPP.....	341
Tabla 41. Productores en la región.....	357
Tabla 42. Flujos reales de la cadena apícola regional.....	360
Tabla 43. Principales países productores de miel.....	365
Tabla 44. Principales países exportadores de miel.....	367
Tabla 45. Exportaciones Argentinas. Cantidad (en toneladas) y Valores (en miles de dólares).....	368



Tabla 46. Distribución nacional del ganado por tamaño de rodeo (en porcentaje).....	380
Tabla 47. Estratificación de los establecimientos ganaderos del Valle Bonaerense del Río Colorado.....	381
Tabla 48. Evolución de las cantidad de animales en el Valle Bonaerense del Río Colorado.....	382
Tabla 49. Principales países exportadores de carne vacuna (en miles de toneladas)...	387
Tabla 50. Principales productores de carne bovina (en miles de toneladas).....	388
Tabla 51 .Principales consumidores de carne vacuna mundial (en miles de toneladas).....	388
Tabla 52. Factores que dificultan la innovación (en porcentaje).....	410
Tabla 53. Efectos de las innovaciones en los últimos años (en porcentaje).....	412
Tabla. 54. Coordinación de las actividades internas de las empresas del VBRC.....	414
Tabla 55. Parámetros internos de la empresa (en porcentaje).....	417

### **Índice Cuadros**

Cuadro 1. Tipología en base a tres dimensiones según Castells.....	16
Cuadro 2. Principales aportaciones a la Teoría de Recursos y Capacidades desde sus dos ramas de investigación.....	102
Cuadro 3. Informantes privilegiados.....	210
Cuadro 4. Empresas de miel.....	210
Cuadro 5. Empresas de cebolla.....	211
Cuadro 6. Empresas de carne.....	211

### **Índice Gráficos**

Gráfico 1. Evolución del área sembrada en el VBRC.....	304
Gráfico 2. Evolución de la producción nacional (en toneladas).....	335
Gráfico 3. Volumen Comercializado en el Mercado Central de Buenos Aires.....	341
Gráfico 4. Evolución de las exportaciones argentinas de cebolla en fresco1993-2003.....	339
Gráfico 5. Toneladas de cebolla producidas en el VBRC.....	340
Gráfico 6. Distribución de la producción por provincia.....	356

### **Índice Figuras**

Figura 1. Innovación y emprendeduría.....	18
Figura 2. Fuentes de innovación.....	23
Figura 3. El proceso de formulación de la estrategia.....	42
Figura 4: Análisis DAFO.....	65

Figura 5: Diamante de la Competitividad.....	67
Figura 6: Las cinco fuerzas competitivas.....	72
Figura 7: Cadena de valor.....	76
Figura 8: Estrategias competitivas.....	82
Figura 9: Mapa de posicionamiento.....	83
Figura 10. Las piedras angulares de la ventaja competitiva.....	100
Figura 11: Aprendizaje, capacidades dinámicas y rutinas operativas.....	110
Figura 12. Los cuatro Modelos de conversión y el contenido del conocimiento creado.....	120
Figura13. Los factores determinantes de la acumulación de capital.....	142
Figura 14. Factores de cambio para relanzar el nuevo modelo agrario.....	284
Figura 15. Flujograma de la cebolla en el VBRC.....	320
Figura 16. Flujograma de empaque de cebolla.....	325
Figura 17. Diagrama de empaque de cebolla a línea de alto rendimiento.....	327
Figura 18. Flujograma de la cadena de valor de la miel.....	364
Figura 19. Flujograma de la estructura de la cadena de valor de carne vacuna.....	386

## Capítulo 1. Introducción

### 1.1. Tema de tesis

El tema de tesis es: *“Sector agropecuario y desarrollo rural. El caso del Valle Bonaerense del Río Colorado (Argentina)”*. Este tema ha sido elegido debido a la importancia del peso del sector agropecuario en la economía Argentina. Este sector lo conforman las diferentes cadenas de valor de los productos que se producen en los territorios rurales, ubicados en diferentes provincias argentinas, y su futuro depende de la elaboración de una estrategia de desarrollo. Estrategia inevitable en tanto que la globalización creciente de los mercados, de las inversiones y las estrategias empresariales, así como de las normas, reglamentaciones y estándares de calidad, y de los contextos regulatorios nacionales e internacionales, han modificado la dinámica de las cadenas de valor en los espacios nacionales y de los clusters o tramas locales, provocando una fuerte reestructuración y/o ajuste en estas cadenas de valor.

En la medida que el proceso de globalización integra los mercados nacionales, la demanda de productos agrícolas incluye de manera principal a la exportación; demanda que aumenta las exigencias de calidad, sanidad, presentación del producto, etc. Factores que interactúan con el precio para explicar el comportamiento de la demanda. Además de esas exigencias, la demanda de exportación muestra, por un lado, una fuerte vinculación con los niveles de producción en otros mercados lo que le imprime cierta volatilidad. Por otro lado, una fuerte vinculación con las tendencias hacia la “desclusterización” o desarticulación de los entramados locales, el surgimientos de nuevos agentes nodales en las cadenas, en muchos casos filiales de empresas transnacionales, y la creciente privatización, concentración y transnacionalización de la oferta tecnológica. Tendencias que conducen a la conformación de cadenas globales, esto es, a dinámicas económicas y tecnológicas que responden a las estrategias de las empresas a escala global y a las formas de regulación y normatización presentes en los mercados mundiales y a las de los principales países de origen de las empresas transnacionales. Los núcleos o agentes coordinadores de las cadenas se desplazan hacia etapas “aguas abajo”, desde las primeras industrias procesadoras de materia prima hacia las grandes cadenas de supermercados e hipermercados.

Las anteriores tendencias explican que el desarrollo rural haya resultado de interés no solo en las instituciones políticas y académicas nacionales, sino también para los organismos internacionales (BID, 1998; World Bank; 2002; FAO, 2000; IICA, 2000). Por otra parte, en las últimas décadas, en Argentina, ha cobrado relevancia el desarrollo rural. Concretamente, a partir de los procesos de reestructuración productiva que tuvieron lugar en la década de 1990, que derivaron en una nueva lógica territorial, caracterizada por la concentración productiva en el ámbito local. En este contexto, abordar el estudio de las determinaciones locales o regionales de las concentraciones productivas en relación a las capacidades empresariales y producciones locales, requiere partir tanto del concepto de cadena de valor (enfatisa las relaciones económicas de tipo vertical entre distintas etapas y actores) como del concepto de cluster (retoma el concepto de cadenas de valor a partir de atributos locales). Además, el concepto de cluster o complejos productivos ocupa un lugar en los programas de investigación sobre desarrollo económico, ya que su rol es considerado como una variable fundamental para el crecimiento territorial, la creación de empleo y el aumento del bienestar social. Un desarrollo que toma a las empresas como modelo social de referencia, y no únicamente porque son capaces de generar empleo y riqueza, sino porque simbolizan de forma privilegiada el afán y la oportunidad de mejora, de crecimiento y de innovación.

Diferentes estudios relacionados con temáticas sectoriales en Argentina se han encargado de resaltar la importancia que tienen estos complejos productivos en las distintas regiones del país (Gutman et al. 2004; Gorestein et al. 2006; Gorestein y Viego, 2006; CEPAL, 2001; Bisang et al. 2002, entre otros), pero todavía no se ha desarrollado un informe de la zona del Valle Bonaerense del Río Colorado (VBRC), que incluya cuestiones relativas a la estrategia de las empresas que pertenecen al complejo productivo del Valle. Por tal motivo, se sostiene que para que un cluster sea eficiente y pueda alcanzar buenos resultados es necesario conocer y estudiar el funcionamiento de las cadenas de valor agroalimentarias que componen el complejo productivo del valle. De esta manera, la pregunta que articula nuestra investigación es si esta zona rural argentina es competitiva, por ello se pretende detectar los distintos factores que condicionan la evolución económica de este territorio rural, y concretamente, su modelo de desarrollo socioeconómico.

## **1.2. Justificación de la importancia del tema a estudiar**

La Región Protegida Patagónica (RPP) es la principal zona productora de cebolla del país y dentro de ésta, el Valle Bonaerense del Río Colorado (VBRC) es la subzona de mayor participación en la producción. Según datos de la Corporación del Fomento del Río Colorado (CORFO), los productos agrícolas en la zona del VBRC representan el 70% del PBI regional, y la incidencia de la cebolla es tal que ha llegado al 73% de esa participación. Además, el sector público ha mostrado un interés creciente en este producto en los últimos diez años. Con anterioridad a ese período, la Secretaría de Agricultura, Ganadería, Pesca y Alimentación de la Nación (SAGPyA), no contaba con información significativa sobre el sector, ni había desarrollado políticas sectoriales generales o ámbitos de discusión de los problemas de la cebolla. Recientemente, se han impulsado diversas iniciativas junto con asociaciones de productores que tienden a revertir esa situación. Lo anterior es consistente con la importancia del cultivo y de la zona, como lo prueba el hecho que más del 85% de las exportaciones argentinas reconocen su origen en la RPP. En este sentido, es importante señalar que esta zona es la única región del país, donde se implementan Buenas Prácticas de Agricultura (BPA) y Buenas Prácticas de Manejo (BPM), cumpliéndose Normativas EUREPGAP (Certificación de Calidad mínima exigida por supermercados europeos).

Por otra parte, las transformaciones estructurales que atravesaron la economía y sociedad Argentina en las últimas décadas, constituyen escenarios de cambios productivos e institucionales en el sector agropecuario nacional. La amplitud y el carácter controversial de dichos cambios, justifica el objeto de nuestra investigación: analizar una región en la que la agricultura constituye la fuente principal de riqueza y acumulación. Dentro del proceso de división espacial del trabajo del sistema nacional productivo argentino, el VBRC se caracteriza por una especialización productiva definida alrededor de actividades basadas en la explotación de recursos naturales. En este marco, la sociedad y economía del VBRC han ido tejiendo una trayectoria con dos factores fuertemente entrelazados. Uno, el de sus relaciones hacia fuera y, por lo tanto, las formas de articulación con el exterior; el otro, vinculado con su configuración y evolución interna fuertemente condicionado por las repercusiones que tienen las dinámicas externas. Estos elementos trascienden a los sectores sociales agrarios para

impregnar el sustrato en el que se conforma la cultura colectiva (rural-urbana) del VBRC (Gorestein et al. 2005).

Desde la perspectiva económica, el interés del estudio está en que para el desarrollo es importante contar con recursos o activos “específicos” y ventajas de aglomeración localizadas para constituir ventajas competitivas duraderas y sustentables. Los recursos específicos pueden ser del tipo ventajas comparativas difícilmente reproducibles, o bien tratarse de la acumulación de experiencias y conocimientos históricos y específicos que permitan diferenciar las producciones de una localización determinada (denominación de origen, desarrollo de marcas), o bien la presencia de proveedores especializados, o algún otro (Gutman et al. 2004). El análisis de estas especificidades locales, ha de permitir formular políticas sistémicas orientadas al desarrollo y/o consolidación de ventajas competitivas sustentables en tramas regionales emergentes basadas en recursos naturales. Concretamente: 1) políticas de innovación institucional y organizacional y de formulación del marco regulatorio; 2) políticas de incentivos focalizados, con contrapartidas específicas (políticas verticales o de cadena); 3) políticas de consolidación de cluster y de creación de externalidades o bienes públicos (políticas horizontales y territoriales).

A tal efecto, un análisis de la cadena de valor de los productos agrarios en la región aparece como una propuesta interesante. En el caso que nos ocupa, caracterizar la cadena de valor - cebolla, miel, carne vacuna - implica analizar: 1) los mercados involucrados (mundial, nacional, regional); 2) los mecanismos de venta del producto (minoristas, mayoristas, de exportación); 3) los procesos productivos involucrados; 4) las características de los diferentes tipos de productores; 5) la red de servicios asociados al proceso de producción. Este conjunto de actores operan en un contexto caracterizado por la legislación que regula el funcionamiento de los mercados respectivos, además de instituciones adicionales con influencia en los mismos (universidades, centros de investigación, agencias gubernamentales,...).

Como consecuencia de las modificaciones estructurales y funcionales que se dan en el conjunto de procesos que sufren los productos de origen agropecuarios primarios, desde el campo del productor hasta llegar al consumidor final, se han dedicado tiempo y esfuerzo al estudio de los territorios rurales con sus cadenas agroindustriales. El fin:

brindar apoyo a la planificación estratégica y operativa de las actividades que en él operan. Así, como indica el informe elaborado por la Asociación Argentina de Consorcios Regionales de Experimentación Agrícola (2003), el sector agroalimentario argentino no es una gran cadena de valor agroindustrial, sino el conjunto de muchas cadenas de valor que poseen características particulares y su coyuntura. Cada una de éstas es generadoras de divisas y de empleo y con un importante impacto social en las diferentes regiones que se encuentran. La que se desarrolla en el VBRC ha mostrado un crecimiento que incorpora tres tramas productivas: la de la carne vacuna, la de los cereales, la de la apicultura y la de la cebolla. Esta última, la zona en cuestión representa el 58 %, pero el 85% de la hortaliza que se exporta al exterior.

En este sentido, se afirma que la zona sufre los problemas típicos de los cultivos intensivos, pero si logra corregirlos, puede lograr una integración regional como la que se dio en Italia en la Zona de Emilia Romagna. El informe de Gorestein et al. (2005) menciona que una característica distintiva de esta zona es la configuración como área de riego, cuya administración y manejo esta a cargo de un ente autónomo: Corporación de Fomento del Valle Bonaerense del Río Colorado (CORFO). Esta Corporación brinda cuatro elementos que justifica su tratamiento como unidad territorial: 1) funciona como cuenca de producción; 2) la zona ha sido clasificada dentro de la región pampeana occidental, como lugar de transición entre el desierto Cuyano y la Praderas Bonaerenses, ubicando su extremo sur con la región transicional patagónica, 3) dentro del territorio se expresan las sinergias relacionadas a la proximidad geográfica, conectividad y homogeneidad socio-productiva; 3) es un territorio con identidad donde ocurren conflictos y reivindicaciones propias, trascendiendo el marco jurídico-administrativo de los dos municipios al cual pertenecen.

Por otra parte, en los últimos años, la población del VBRC se ha visto modificada en términos de cantidad y de origen de los habitantes. Fenómeno que obedece a flujos migratorios, a causa de la creciente oferta laboral. Esta tendencia de recepción de la población es muy diferente a la que se viene dando en la mayor parte de los pequeños y medianos centros del interior pampeano, donde abandonan al medio rural para instalarse en los centros urbanos (Silli, 2005). Esta nueva estructura social ha sido motivo de interés de la opinión pública de la zona y pasó a ocupar parte de la agenda de los debates políticos respecto a la contención social, sanidad y programas de educación de

los nuevos inmigrantes, sobre todos los pertenecientes a la comunidad boliviana. En este sentido, entre los consensos regionales más nítidos se destaca la valorización del rol de la educación en el proceso de desarrollo económico y social. Una observación bastante generalizada es que, por un lado, ha empeorado la educación de los hijos de los productores y, por otro, que los que se van se orientan a profesiones no relacionadas con el campo. Las instituciones educativas de la zona han planteado que la calidad de la educación es deficiente y han identificado una serie de cuestiones relacionadas: contenidos de currícula, la presión sobre la infraestructura y los recursos docentes de la escuela primaria por la creciente matriculación de alumnos, falta de adecuación de las modalidades educativas existentes y del personal educativo al nuevo tipo de alumnado (golondrina), que en algunos períodos y localidades muestra una tendencia creciente, la aparición de nuevas problemáticas sociales como consecuencia de la masiva asistencia de los hijos de inmigrantes pobres, la necesidad de mejorar la educación técnica secundaria e implementar programas acordes a las nuevas necesidades del agro regional.

Hay que destacar también que al tratarse de un objeto de estudio que si bien ha sido de interés para un grupo de investigadores, han sido pocos los trabajos empíricos realizados. Esto brindará nuevos resultados que permitirán ampliar a los ya existentes y también su reflexión con los enfoques teóricos existentes. Otro aporte que se pretende con esta tesis es que las políticas dirigidas al fortalecimiento y/o desarrollo de tramas productivas regionales y/o locales deben contemplar las “especificidades” de cada espacio-trama, teniendo en cuenta que los requerimientos y problemas de los actores están asociados con la naturaleza del proceso evolutivo y el estadio en que se encuentran. Además, nos interesa resaltar la importancia del enfoque territorial tanto para capturar los elementos idiosincrásicos que interactúan en las tramas como para promover acuerdos territorializados sobre problemáticas que las trascienden (medioambiente, sostenimiento calidad diferencial, acciones y relaciones exteriores; etc.).

Finalmente, queremos resaltar que los aspectos que motivaron esta investigación son de carácter académico y personal. En cuanto al académico, el trabajo pretende una ampliación y profundización de los ya existentes, además de aplicar las teorías de la estrategia y de desarrollo a la zona objeto de estudio. Esto permite aportarle a la zona, una nueva verificación empírica que hasta el momento no se ha desarrollado y que sería



de gran utilidad para futuras investigaciones. A nivel personal, determinar el estado de desarrollo y tecnificación de las distintas cadenas de valor del VBRC; zona a la cual me une una vinculación familiar. Por este último motivo, se desprende un particular interés, ya que además mediante esta investigación pretendo una especialización mejor sobre el sector agropecuario. Área donde realice mi formación universitaria.

## **1.2. Objetivos e hipótesis**

Si el desarrollo pasa por conseguir la eficiencia y la competitividad de las explotaciones agropecuarias, los objetivos que perseguimos en esta investigación son:

- 1) Describir el modelo tecnológico-productivo del VBRC.
- 2) Identificar las corrientes comerciales y de inversión externa del VBRC.
- 3) Analizar las fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades de las distintas cadenas de valor que se desarrollan en el VBRC.
- 4) Identificar el nivel de innovación y desarrollo tecnológico del sector agropecuario del VBRC.
- 5) Sistematizar y revisar la literatura sobre “Teoría Estratégica” y “Teorías sobre el Desarrollo”.

La estrategia de investigación se apoya en una triangulación teórica (implica abarcar el mayor número de perspectivas teóricas de análisis posible) y en una triangulación metodológica entre métodos (implica la combinación de métodos en la medición de una misma unidad de análisis) (Bericat, 1998; Brunet et al. 2002). Por tanto, en la investigación se hace la unión de fuentes documentales y estadísticas, metodología cuantitativa y cualitativa. Además, se efectúa un análisis histórico para especificar la identidad del contexto en que se realiza esta investigación. De esta manera, se justifica el propósito de análisis, procurando no aislar el objeto del contexto en el cual se desempeña y centrándose en cuestiones contemporáneas.

La unidad de observación que consideramos en este trabajo son las empresas ubicadas en la zona del VBRC que realizan tareas relacionadas con las tres tramas productivas con mayor peso de la zona. Estas son, la carne vacuna, la cebolla y la miel. Actualmente, los organismos municipales no cuentan con información actualizada y todavía no se ha publicado ningún documento que indique la cantidad de empresas que se desempeñan en la zona a estudiar. Por tanto, para alcanzar los objetivos planteados se generará la información que permita determinar la cantidad de empresas, de las tres tramas productivas de mayor peso del VBRC. También se complementará esta información con los respectivos informes que puedan brindar los Ayuntamientos, la Corporación del Fomento del Río Colorado (CORFO), la Fundación Barrera Patagónica (FunBaPa) y la Universidad Nacional del Sur (UNS), entre otras instituciones.

Por otra parte, una vez efectuada la revisión de la literatura, se deduce de ésta lo siguiente: una apuesta de desarrollo regional requiere implementar acciones en un doble sentido. Por un lado, se precisan políticas que busquen valorizar en términos de mercado, los recursos existentes y agregar valor a la oferta productiva regional o al desarrollo de nuevas producciones basadas en criterios regionales existentes, para luego desarrollar una política de inserción en circuitos comerciales o cadenas de valor de alcance extra-territorial. Por otro lado, las acciones deben apuntar hacia la promoción externa de territorio para hacerlo visible desde un punto de vista comercial y atractivo para las inversiones directas. En ambos casos, la implementación y el éxito de las acciones dependerán fundamentalmente de las capacidades y la inteligencia del territorio, ya que es, desde su propio conocimiento, que los agentes regionales pueden desarrollar de los recursos reales y potenciales, de las fortalezas, debilidades y necesidades del territorio, respuestas a los nuevos retos competitivos globales. Por consiguiente, la hipótesis que articula la investigación es que la situación económica (productiva, tecnológica, comercial...) del VBRC proviene no de sus tradicionales activos productivos o de su tradición histórica, cultural y de identidad, sino de la falta de capacidades y la inteligencia de los agentes regionales, de quienes depende que existan estrategias y políticas activas desde el territorio. Acción indispensable para la sustentabilidad y desarrollo de la región en una economía globalmente interconectada. Esta hipótesis se apoya en las siguientes dos subhipótesis: 1) el tejido empresarial y la sociedad civil no logran elaborar una estrategia conjunta que les permita solucionar la dificultad de emprender acciones dinamizadoras del desarrollo del territorio; 2) el

territorio carece del “efecto aprendizaje” que cambie las conductas y expectativas de los agentes tendientes a una regeneración de la economía regional. Estas subhipótesis se justifican en tanto que suponemos que el VBRC adopta una “estrategia reactiva” frente a la globalización, aceptando la división global del trabajo y, consecuentemente, la estrategia encuentra su racionalidad en las ganancias a corto plazo, asociadas a las inversiones extranjeras o nacionales que la región logre atraer al territorio.

Los datos secundarios que se han utilizado para su posterior análisis han sido los documentos publicados por organizaciones e instituciones vinculadas con el Valle. Por ejemplo, la Secretaría de Ganadería Pesca y Alimentación (SAGPyA), el Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria (INTA) desarrollan estudios de producción, económicos y sociológicos que posibilitan un análisis de las condiciones de contexto y la dinámica del sector agropecuario nacional. Para el caso del análisis de la zona del VBRC intervienen, por ejemplo, FunBaPa, CORFO y la UNS, aportando información de carácter socio económico que nos ha permitido profundizar en el estudio de caso. Para el análisis de la información cuantitativa se ha utilizado el programa SPSS 14.0; para la información cualitativa, el software empleado para su interpretación ha sido uno especializado, como por ejemplo el Atlas ti 5.0.

#### **1.4. La estructura del texto**

La estructura de este trabajo consta de tres partes:

- 1- En la primera parte se articula la fundamentación teórica y la propuesta metodológica. Esta parte esta organizada en tres capítulos: capítulo 2 - Teoría sobre la estrategia - , capítulo 3 – Teorías sobre el desarrollo -, y capítulo 4 – estrategia de la investigación.
- 2- En la segunda parte, se lleva a cabo el análisis de la información recogida en el trabajo de campo. Esta parte esta organizada en dos capítulos: capítulo 5 – Historia y evolución del sector agropecuario Argentino – y capítulo 6 – Análisis de las cadenas de valor agroalimentarias.
- 3- En la tercera parte, se efectúan las conclusiones del proceso de investigación y sus posibles continuidades que puedan completar las aportaciones de la tesis. Finalmente, se expone las referencias bibliográficas, adjuntando los anexos.

## **Primera Parte**

### **Marco teórico de la investigación**

## **Capítulo 2. Teorías sobre la estrategia**

### **2.1. La innovación**

La importancia y trascendencia de los cambios tecnológicos relacionados con el tratamiento y transmisión de la información y la comunicación son claves para entender la actual revolución tecnológica o nuevo paradigma tecnológico. Revolución que invirtió un proceso de desaceleración del avance de la productividad que se había desarrollado a lo largo de la década de 1980, por lo que la práctica totalidad de las recomendaciones económicas para estimular el crecimiento equilibrado a largo plazo, realizados desde distintos ámbitos institucionales, tenían y tienen el fomento y la difusión de las tecnologías de la información y comunicación como eje principal de desarrollo, junto a otras acciones complementarias en el ámbito de la educación, la cultura de la innovación empresarial y el desarrollo tecnológico o la financiación empresarial, etc. (OCDE, 1999, 2001b, 2002c). Al respecto, se argumenta que las tecnologías de la información y la comunicación (TIC) han hecho posible el intercambio de información y el acceso a conocimientos codificados en tiempo real. Todo ello ha propiciado nuevas formas de coordinar intercambios y efectuar transacciones en un mundo, donde lo virtual se superpone a lo real transformando la forma de hacer negocios.

Esta revolución ha permitido, por un lado, el fenómeno conocido como globalización: una integración internacional de todo tipo de mercados, que ha modificado el entorno tradicional de competencia de las empresas así como al ámbito de elección de los consumidores. Más específicamente, la globalización constituye un sistema de redes en las cuales se organizan el comercio, las inversiones de las corporaciones transnacionales, las corrientes financieras, el movimiento de personas y la circulación de información que vincula a las diversas civilizaciones. Por otro lado, la globalización guarda relación estrecha con un nuevo modo de producción que Castells (2000) denomina modo de desarrollo informacional en el que su principio de actuación se halla en la acumulación de conocimiento e información que da como resultado mayor cantidad de producto por unidad de consumo. Modo de desarrollo que posee los siguientes rasgos:

- a) Una nueva forma de producción basada en la aplicación de conocimientos por medio de la tecnología informacional.
- b) Cambios en el tipo de oferta de productos materiales e inmateriales, donde destaca la multiplicación de productos inmateriales o simbólicos.
- c) Cambios en la gama de productos materiales e inmateriales hacia una mayor diversificación y especialización de cada producto.
- d) Cambios en las organizaciones productivas y en las formas de interconexión entre ellas, donde destaca la tecnología informacional como el soporte comunicativo imprescindible.
- e) Cambios en las formas organizacionales propias del mercado y la vinculación informacional entre ellas, donde destacan las empresas de los medios de comunicación de masas creando espacios comunicativos necesarios para que las empresas compitan económicamente al emitir allí las señales relativas a los cambios de productos y precios.
- f) Aumento de los niveles de inversión de los beneficios en tecnología informacional para garantizar la adaptación a los cambios.
- g) Cambios en las estructuras de redistribución en función de las nuevas estructuras profesionales y de gestión de las organizaciones, donde se producen ventajas económicas para aquellos que poseen los conocimientos sobre nuevas tecnologías de la información.

Sobre esta revolución tecnológica y su dinamismo, entendido como un proceso cada vez mas acelerado de innovaciones que rápidamente se difunden entre las empresas, provocando procesos de sustitución de viejas tecnologías por otras nuevas (Ventura, 2008; Rodríguez, 2007; Sunkel, 2007), se pretende construir los cimientos de la sociedad del conocimiento. Sociedad basada en la utilización del acervo científico y técnico como base para la realización de actividades productivas y rentables desde el punto de vista empresarial, y sus agentes principales son distintos de los que operaban en la sociedad industrial. La sociedad industrial, donde el activo más valioso de la empresa era el capital productivo y la mano de obra, ha dado paso a la sociedad postindustrial donde los activos basados en el conocimiento son la clave de la capacidad competitiva. El conocimiento de las personas que trabajan para la organización, sus habilidades, su identificación con la misión y objetivos de la empresa, así como su capacidad para trabajar en equipo y aportar ideas valiosas, “son cada vez más relevantes

para poder tomar decisiones inteligentes y actuar con rapidez en un mundo cambiante. Para ello se requieren empresas con estructuras organizativas más planas (con menores niveles jerárquicos), con sistemas de incentivos y culturas cooperativas que hagan factible el aprendizaje y la creación de valor mediante la interacción y el diálogo (Ventura 2008).

En la actividad industrial, al competir en innovación, como un medio para obtener las empresas ventajas competitivas, las instituciones generadoras de conocimiento – como las universidades, los centros tecnológicos y de innovación, los laboratorios, las empresas de servicios avanzados, los departamentos de I+D de las empresas, etc.- pasan a convertirse en motores centrales de desarrollo económico, mientras que la gran empresa de la revolución industrial precisa, señalan Mas y Quesada (2005: 25), ser acompañada por pequeñas empresas de vocación innovadora, dinamizadoras del proceso de I+D. Pequeñas empresas que desarrollan procesos de innovación internos con los recursos humanos y financieros propios mediante acuerdos de cooperación con otras instituciones. Procesos de innovación continuos dado que en la sociedad del conocimiento el cambio continuo es o se ha convertido en su principal actividad económica. El cambio provoca “que el stock de conocimiento acumulado se amortice a una gran velocidad y que la siempre necesaria formación tenga un nivel cada día mas elevado y una naturaleza mas flexible y continua”.

Como consecuencia de la globalización y del dinamismo tecnológico, las empresas deben, cada vez más, emplear recursos y desarrollar capacidades para “vigilar su entorno tecnológico y ser capaces de innovar o bien de adaptar las nuevas tecnologías en el momento adecuado si quieren mantener su capacidad competitiva” (Ventura, 2008: 9). Y es que, en este nuevo contexto, la innovación se ha convertido en un activo de primer orden en la competitividad de las empresas, y también, de regiones y países. De hecho, la influencia de la globalización en el desarrollo de cada país depende de las vías por las cuales el mismo se vincula a las redes de la globalización: Por ejemplo, en el comercio internacional, “a través del estilo de vinculación con la división internacional del trabajo. El desarrollo requiere que las exportaciones e importaciones guarden un balance entre sus contenidos de tecnología y valor agregado para permitir que la estructura productiva interna asimile y difunda los avances del conocimiento y tecnología. En relación a las inversiones de filiales de empresas transnacionales, es

preciso que su presencia no debilite las capacidades endógenas de desarrollo tecnológico. A su vez, el financiamiento internacional debe ser consistente con la capacidad de pagos externos y el equilibrio de los pagos internacionales. En resumen, el resultado, desde la perspectiva de cada país, radica en el estilo de inserción en el orden global o, en otras palabras, en la calidad de las respuestas a los desafíos y oportunidades de globalización (Ferrer, 2007: 433).

La calidad de las respuestas esta en relación con el hecho de que la fuente de productividad en el modo de producción informacional se encuentra en la conexión estrecha entre cultura y fuerzas productivas, entre espíritu y materia, ya que lo relevante no es ya el producto material sino el conocimiento que se necesita para innovar, diseñar, producir con eficiencia, comercializar y transformar los productos como símbolos de identidad y estilo de vida. Por lo tanto, el desarrollo tecnológico y la innovación (I+D+i) desempeña un papel decisivo en el modo de desarrollo informacional y precisa, si nos atenemos a las recomendaciones efectuadas desde distintos ámbitos institucionales, de una atención específica. Cualquier economía necesita disponer de un sistema de ciencia y tecnología e innovación adecuada a su dimensión y a sus capacidades, bien diseñado y protegido, y es que las asimetrías crecientes “en el desarrollo económico de los países resultan del ejercicio del poder por las potencias dominantes pero, en última instancia, dependen de la aptitud de cada sociedad para participar en las transformaciones desencadenadas por el avance de la ciencia y sus aplicaciones tecnológicas. En este último sentido, puede decirse que cada país tiene la globalización que se merece” (Ferrer, 2007).

Por otra parte, en la actualidad la innovación ya no se la observa bajo el prisma del enfoque tecnológico externo que suponía la incapacidad de la empresa para la innovación tecnológica, es decir, ésta ya no se la concibe como un concepto ligado a los bienes de equipo cuyo avance no dependía de la actuación empresarial, sino que se tiene en cuenta el papel activo de la empresa y de los trabajadores en la determinación del ritmo y dirección del progreso tecnológico, en el que la empresa juega un papel protagonista (Vence, 2006; Salas, 2007). Se percibe, por tanto, el progreso técnico como endógeno a las empresas, también a los sistemas económicos en el que ellas se inscriben (Nelson y Winter, 1982; Aghion y Howitt, 1992). Así, desde la Teoría Evolucionista, la Teoría de Recursos y Capacidades, y la Teoría de la Empresa basada en el



Conocimiento, se considera que el proceso de innovación es de naturaleza continua, su componente principal es el conocimiento y las capacidades tecnológicas se acumulan en el tiempo. La innovación deja de ser, pues, un concepto ligado a los bienes de equipo para convertirse en un agente más complejo, profundo y estratégico, que influye decisivamente en la competitividad y supervivencia de la empresa y de la sociedad (López et al. 2007; Castells y Vilaseca, 2007). Concretamente, el progreso técnico resulta de un proceso interno de las empresas, el proceso de innovación y aprendizaje, reconociéndose que este proceso depende del entorno en que las empresas se inscriben. Como elemento clave del entorno se destaca “la denominada ‘infraestructura tecnológica’. En este sentido estricto, se la define como el conjunto de entidades que realizan investigación y desarrollo y no se inscriben en las firmas propiamente dichas. En sentido lato, comprende también diversos institutos de investigación, públicos o privados, universitarios o independientes, cuyos quehaceres apunten a lograr avances en las ciencias básicas o aplicadas y, además, las propias experiencias y habilidades adquiridas por individuos y organizaciones” (Rodríguez, 2007: 443). El énfasis en la importancia del entorno que forman los elementos reseñados implica un modo tal de ver el progreso técnico que su generación y adaptación se entienden como insertas en un sistema nacional de innovación (SNI), propio de cada economía, definible de la siguiente manera: “conjunto de agentes, instituciones y normas de comportamiento de una sociedad que determinan el ritmo de importación, generación, adaptación y difusión de conocimientos tecnológicos en todos los sectores productores de bienes y servicios” (CEPAL, 1996: 73).

Por otra parte, la conexión entre cultura y fuerzas productivas, entre espíritu y materia, que demanda el proceso de trabajo informacional (y el progreso técnico), viene determinada por los siguientes procesos:

- a) El valor añadido es generado, fundamentalmente, por la innovación de procesos y productos. Así, el *software* condiciona el destino de la industria electrónica, hecho que hace posible la invención de productos financieros y la prosperidad del sector financiero y de sus clientes.
- b) La innovación en sí misma depende de dos condiciones: del potencial de investigación y de la capacidad de especificación. Es decir, el conocimiento se

aplica a propósitos específicos en contextos institucionales y organizativos determinados.

- c) La ejecución de tareas gana en eficiencia al adaptar instrucciones de mayor nivel a aplicaciones específicas y cuando genera efectos de retroalimentación en el sistema.
- d) Los dos rasgos claves del proceso laboral son la capacidad para generar una toma de decisiones estratégica y flexible, y la capacidad para lograr la integración organizativa entre todos los elementos del proceso de producción.
- e) Las tecnologías de la información y la comunicación se convierten en los ingredientes críticos del proceso de trabajo debido a que determinan la capacidad de innovación, posibilitan la corrección de errores y la retroalimentación en la ejecución, y dotan de flexibilidad y adaptabilidad a toda la gestión del proceso de producción. Mas específicamente, permiten diseñar la estrategia de innovación que permita explotar los recursos tecnológicos internos de la empresa, crear, mantener y potenciar recursos y capacidades tecnológicas internas.

Para Castells (2000), el proceso de producción informacional permite hablar de una nueva división del trabajo en el paradigma informacional caracterizada por tres dimensiones: a) La creación de valor; b) Creación de relaciones, y c) toma de decisiones. La primera dimensión, la creación de valor, se refiere a las tareas reales realizadas en un proceso de trabajo determinado; la segunda dimensión, creación de relaciones, se refiere a la relación entre una organización determinada y su entorno en el que se incluyen otras organizaciones; la tercera dimensión, toma de decisiones, atañe a la relación entre los ejecutivos y los empleados de una organización.

Así, se establece tres tipologías:

**Cuadro 1: Tipología en base a tres dimensiones según Castells.**

<i>Creación de valor</i>	<i>Creación de relaciones</i>	<i>Toma de decisiones</i>
. Toma de decisiones estratégicas y planificación realizadas por los mandos. .Innovación en productos y procesos, a cargo de	. Los trabajadores en red que establecen conexiones por su iniciativa. . Los trabajadores de la red, que están en línea, pero si capacidad	. Los decisores, que toman decisiones como último recurso. . Los participantes, que toman parte en la toma de decisiones. . Los ejecutores, que sólo

investigadores. . Adaptación, presentación y selección del objetivo de la innovación, a cargo de diseñadores. . Gestión de relaciones entre decisión, innovación, diseño y ejecución, a cargo de los integradores. . Ejecución de tareas bajo su iniciativa, a cargo de los operadores. . Ejecución de tareas auxiliares no automatizadas, a cargo de los “robots humanos”.	de decisión en el establecimiento de conexiones. . Los trabajadores desconectados, que realizan tareas específicas definidas por instrucciones no interactivas y de un único sentido.	aplican las decisiones.
---	--	-------------------------

**Fuente: elaboración propia a partir de Castells (2000).**

Es en torno a la segunda dimensión en donde está el origen de la denominada “nueva economía” y que no es una economía de Internet o de las empresas de Internet, sino, **en primer lugar**, una economía basada en el potencial de crecimiento de la productividad como resultado de estrategias de innovación, y de la expansión y utilización de las tecnologías de la información y la comunicación. Tecnologías que estimulan el dinamismo innovador al reducir “parcialmente los obstáculos al emprendimiento, hacen mas eficientes las interacciones entre los agentes implicados en el proceso de innovación y favorecen el desarrollo de nuevas actividades, productos o servicios” (Castells y Vilaseca, 2007: 22). Más concretamente, los efectos más trascendentales del uso de las nuevas tecnologías de la información y comunicación son, por una parte, el desarrollo de nuevas oportunidades y canales de negocios, dentro y fuera de las empresas, y, de la otra, su capacidad para favorecer que las empresas se organicen en él. Al respecto, se señala que el emprendedor es quien tiene un comportamiento innovador, ya sea en el interior de una empresa o creando una nueva empresa; comportamiento que, a su vez, se diferencia por la magnitud de la innovación (vease figura 1).

**Figura 1. Innovación y emprendeduría.**

		Incremental	Radical
E m p r e n d e d u r i a	Dentro de una empresa	Creación de nuevos negocios, productos o procesos, en base a pequeñas modificaciones de la ya existente,	Creación de nuevos modelos de negocio en base a la creación, adaptación o a transformación significativa de productos, servicios o procesos.
	Creación de una empresa	Creación de empresas diferenciadas de las existentes en una industria determinada.	Creación de empresas, normalmente de base tecnológica, que sustenta su existencia en la incorporación al mercado de un producto, servicio o proceso significativamente diferente de la que ya existe.

**Fuente: Parellada et al. (2007).**

Con la innovación se hace evidente la afirmación de Schumpeter (1934) de que ésta es la fuerza más importante del crecimiento económico a través de su “destrucción creadora”, al describir la dinámica capitalista como un proceso de continuas innovaciones y su posterior difusión; proceso que además de crear progreso y eficiencia dinámica, también conlleva cambios en las reglas de juego que conducen a la “destrucción creadora”. Así, para Schumpeter, el desarrollo económico de una empresa, un país o una economía depende de su capacidad para inventar (crear ideas), innovar (aplicar las ideas comercialmente) y difundirlas (la difusión implica que los beneficios de la innovación lleguen a toda la sociedad). Las innovaciones se pueden clasificar “en función del grado de novedad que supongan y en función de la naturaleza del cambio. Así, se distingue entre las innovaciones de carácter radical o incremental y entre las innovaciones de producto o de proceso. La innovación radical se considera que es algo nuevo para el mundo, supone una ruptura entre el pasado y el futuro. Para Schumpeter este tipo de innovaciones son las que provocan los procesos de destrucción creativa, al

modificar las bases de la competencia y desencadenar la redefinición de las industrias afectadas. En cambio, las innovaciones de carácter incremental introducen mejoras sobre la base de las tecnologías existentes y suelen producirse de forma continua como consecuencia de la competencia entre las empresas para tratar de diferenciarse de sus competidores” (Ventura, 2008: 286).

López et al. (2007) plantean que las tecnologías de información y comunicación han dejado de ser un factor diferenciador en la gestión empresarial, ya que la universalización de estas tecnologías en las empresas las han convertido en un elemento común y rutinario, se han convertido en lo que los anglosajones llaman una *commodity*, un elemento necesario pero tan extendido y generalizado que su valor como herramienta de competitividad ha pasado a ser relativo. Sin embargo, aunque estas tecnologías en sí mismas no aseguran ventajas competitivas, la forma de integrarlas en el negocio y en el modo de hacer las cosas dentro de la empresa sí se configura como una nueva fuente de valor, diferenciación y competitividad, ya que permite innovar, integrar los procesos de la empresa y transformar el conjunto de la organización. Por lo tanto, la fuente de valor está en la habilidad para integrar las tecnologías de la información y comunicación en la empresa y convertirlas en un instrumento de innovación. De hecho, las innovaciones consisten en una nueva combinación de las ideas, capacidades y conocimientos existentes, por lo que cuanto mayor sea la variedad y especificidad de estos recursos mayor será el alcance de estas nuevas combinaciones y, por tanto, más complejas y sofisticadas podrán ser las innovaciones. Las innovaciones “se basan en conocimiento aplicado; dicho conocimiento puede ser utilizado por otras empresas competidoras, a bajo coste, si logran acceder al mismo; en consecuencia los fuertes gastos en I+D para desarrollar una innovación no serán realizados en ausencia de un sistema que otorgue derechos de propiedad a la empresa innovadora. Estas consideraciones están en la base del sistema de patentes que concede un monopolio temporal al innovador; se trata de encontrar el equilibrio entre los incentivos para que las empresas innoven y el proceso de difusión para explotar de forma generalizada dicho conocimiento, mediante la transferencia del mismo conjunto de empresas, lo que favorece el progreso económico” (Ventura, 2008: 287).

**En segundo lugar**, la “nueva economía” se la define como aquella economía en la que las estrategias empresariales están orientadas a explotar en el mercado las innovaciones

introducidas de manera que éstas contribuyan a la creación de valor. Estrategias de innovación necesarias a causa de la obsolescencia de los productos y procesos, pues las empresas se diferencian de modo significativo por sus respectivas velocidades de evolución del proceso, del producto y de desarrollo organizacional. Evolución en innovaciones que no afectan simultáneamente a todas las empresas en todos los rincones del planeta, aunque sí toda innovación en la tecnología de la información y la comunicación afecta al mismo tiempo en todas partes del planeta. Para Fine la tecnología y la competencia, simultánea y universalmente, impulsan a una economía en la que la velocidad de evolución no tiene precedentes, y la consecuencia de este fenómeno es la marginación del concepto de ventaja sostenible, a causa de que toda ventaja es temporal, y cuanto más rápida es la evolución, más temporal es la ventaja. Ventaja que afecta al diseño de toda la red de la cadena de valor de la organización en tanto que aquélla constituye la competencia más importante del arsenal de una empresa.

De ahí que en un mundo de gran velocidad de evolución, las empresas han de incrementar su base de conocimientos para sentar los cimientos de su competitividad futura. Empresas que, por un lado, han de centrar sus decisiones estratégicas en su cadena concreta de valor y no únicamente en las capacidades individuales, pues éstas se pueden perder rápidamente, apremiadas por tecnologías nuevas o en rápida evolución o bien por nuevas tácticas de los competidores. Por otro lado, adoptar cambios estructurales en los modos de dirigir, de organizarse, y de abordar el mercado, y aplicar una actitud más abierta hacia el cambio y la innovación en tanto que la productividad, que es el origen de la noción de riqueza en toda sociedad y en toda economía, está basada en la producción de conocimiento y en la gestión de la información y el conocimiento. En cierto modo, aunque siempre ha sido así, ahora es más patente que nunca porque las nuevas tecnologías de la información permiten un efecto de interacción constante entre la producción de conocimiento e información y su utilización distribuida en tiempo real en todo tipo de actividad económica (Castells, 2000). Tecnologías que permiten crear ventajas competitivas allí donde los recursos y capacidades son más competitivos y, por tanto, generar ventajas competitivas de manera más inmediata y eficaces. También permiten crear y acceder a nuevos mercados, superando las limitaciones de los mercados “del mundo físico” han tenido tradicionalmente (Rayport y Sviokla, 1998; Lamarca, 2007).

Por otra parte, las tecnologías de la información y comunicación, que permiten el fomento de la interacción de la empresa con los grupos clave – clientes, socios, proveedores, empleados..., - ,están reescribiendo las reglas de la estrategia competitiva para la mayoría de las empresas, y que se refleja en un cambio de enfoque sobre su significado, acorde con la cuestión central que desde sus inicios plantea la Teoría Estratégica: la de conocer por qué ciertas empresas tienen éxito mientras que otras no. Cuestión que explica la evolución del pensamiento estratégico orientada a revelar de manera inequívoca las razones de las diferencias persistentes en los resultados entre empresas. Evolución que Hamel (1996) descubrió con la observación de que en cualquier industria hay tres tipos de competidores: los que crean las reglas, los que la adoptan y los que la violan, señalando que estos últimos – generalmente revolucionarios – han prosperado en el nuevo entorno competitivo.

Esta observación de Hamel justifica que en el clima competitivo y acelerado de la actualidad se imponga la innovación estratégica, dado que ya no es suficiente con producir de forma eficiente un conjunto de bienes o servicios, sino que las empresas deben forzosamente innovar para lograr ser competitivas (Nelson, 1991), esto es, deben distanciarse de la competencia mediante nuevas formas de hacer las cosas ; por ejemplo, a través de las innovaciones de proceso mejoran la productividad; con las de producto, mejoran la ventaja competitiva, y con las nuevas practicas de organización se mejora la capacidad de la empresa para adquirir y crear nuevos conocimientos. De hecho, la capacidad innovadora, que supone la adopción de una idea nueva para la empresa que la adopta (Damanpour, 1996), ha dejado de ser un factor discrecional de desarrollo empresarial para mejorar ocasionalmente el desempeño y los beneficios, convirtiéndose en un requisito insoslayable de competitividad. Las empresas (ni siquiera las más grandes) no pueden contentarse con aprovechar las ventajas adquiridas y esperar que de manera más o menos fortuita se produzcan innovaciones en su seno, sino que deben generar innovación de manera continua para mantener o ganar posiciones frente a la competencia.

Cabe interpretar, entonces, la innovación como un proceso estratégico complejo y relacionado, por un lado, con la creación de conocimiento dentro de las empresas y la forma de organizar los distintos recursos empresariales (nuevas formas de organizar la producción, los recursos comerciales y de marketing, etc.). Por otro lado, la innovación

supone que la empresa debe estar muy focalizada en sus competencias esenciales, aquellas que constituyen al corazón de su negocio y la diferenciación de su competencia. Se trata, entonces, de focalizar su actividad en sus competencias esenciales, y externalizar los procesos que no sean críticos para su actividad. A través de la externalización de procesos no críticos, la empresa puede reforzar su capacidad para transformar sus estructuras de costes fijos en estructuras de costes variables y flexibles (Brunet y Belzunegui, 1999, 2005).

En la actualidad, se puede afirmar que las empresas tienen más o menos capacidad competitiva en el sentido de que revelan mayor o menor aptitud para competir, según el valor que adopten frente a la gestión del conocimiento y el aprendizaje, que es necesario para poder dialogar con el entorno a fin de obtener información que, debidamente procesada, se convierte en nuevas ideas para competir y así poder responder a las exigencias del entorno (Ventura, 2008). Al respecto, se distinguen las siguientes modalidades:

- 1) Aprendizaje por estudio (learning before doing). El aprendizaje por el estudio también se denomina aprendizaje antes de la práctica y se deriva de las actividades de I+D. En el departamento de I+D se realizan tres tipos de actividades: investigación básica, investigación aplicada y desarrollo experimental. La primera tiene por objetivo avanzar en el conocimiento, mientras que la investigación aplicada pretende dar un fin práctico al conocimiento, determinar sus posibles usos. En último lugar, el desarrollo experimental consiste en trabajos a poner en marcha la producción de nuevos bienes y servicios y/o procesos (o mejorar los existentes).
- 2) Aprendizaje por la práctica (learning by doing). Surge en el departamento de producción de manera espontánea. Durante la repetición de las operaciones de producción, los operarios adquieren práctica y destrezas que les permite introducir pequeñas variaciones en el diseño inicial del proceso de cara a evitar errores, mejorar las prestaciones de los productos y facilitar su fabricación. Así, con la experiencia, se crean nuevos conocimientos y rutinas operativas que se plasman en innovaciones de productos y procesos.
- 3) Aprendizaje por el uso (learning by using). Consiste en nutrir el conocimiento de la empresa a partir de la información que proporcionan los usuarios de la

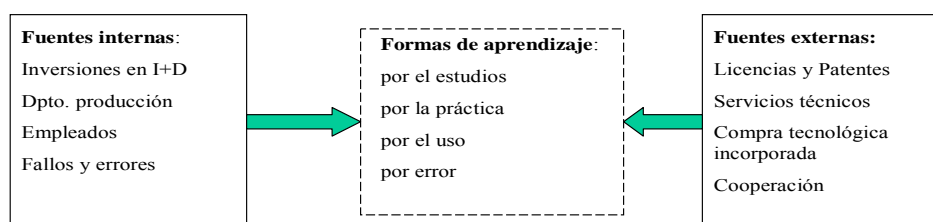


tecnología y los clientes de la empresa. Es especialmente intenso en los sectores de alta tecnología.

- 4) Aprendizaje por el error (learning by failing). Surge del análisis de las causas que han originado un fallo en el pasado permite rediseñar y mejorar los productos y procesos, constituyendo una importante fuente de aprendizaje

El proceso de aprendizaje parte de un estímulo inicial de información o stock de conocimiento cuyo origen puede ser interno o externo a la empresa. Estos estímulos o fuentes de innovación que activan y desencadenan el aprendizaje se llaman fuentes de innovación y son los que se recogen en la figura 2.

**Figura 2. Fuentes de innovación.**



**Fuente: López et al. (2007).**

La innovación estratégica se puede verificar en los cambios radicales en la manera de entender el concepto de estrategia y, sobre todo, en como ésta caracteriza determinado proceso de dirección estratégica de las empresas en los momentos presentes. Proceso que, para Hamel y Prahalad (1995), se puede definir como de la inevitabilidad de la transformación económica para proceder a un cambio radical en el pensamiento estratégico durante el período de tiempo en que se está configurando un nuevo entorno competitivo emergente, el cual se puede explicar por la combinación de las siguientes

ocho discontinuidades básicas: 1) globalización de la economía y sus mercados; 2) desregulación y privatización; 3) volatilidad y estacionalidad industrial; 4) convergencia tecnológica; 5) fronteras indeterminadas entre los sectores; 6) nuevos criterios o estándares reguladores de las transacciones económicas; 7) desintermediación en los procesos de negocio; 8) ecosensibilidad. Importancia de los aspectos medioambientales. Discontinuidades que han llevado a la redefinición de concepto de empresa y de los principios subyacentes al mismo (subcontratación, descentralización, deslocalización, trabajo en red...) que han estado en vigor desde los principios del siglo XX.

Desde el punto de vista de la teoría estratégica, en un mundo discontinuo, la innovación es la clave de la creación de riqueza. Esta innovación “hay que entenderla como la capacidad de recibir y reestructurar los procesos actuales de negocio, con el fin de crear un nuevo valor para los clientes, dejar fuera del juego (del reto) a los competidores y generar nueva riqueza para todos los participantes de la empresa” (Bueno, 2007: 25). En tal sentido, Hamel redefine la medida del éxito empresarial como la participación en la nueva creación de riqueza. Medida que se basa en la comparación de la cuota actual de la empresa en la capitalización total de mercado del conjunto de las empresas de un determinado ámbito competitivo con su cuota de hace diez años. Este enfoque de Hamel se explica en tanto que la innovación estratégica resulta clave al existir un vínculo entre las opciones estratégicas y el desempeño a largo plazo de las empresas (Andrews, 1971).

Bajo la Teoría de Recursos y Capacidades y la Teoría de la Organización que Aprende, la innovación es relevante para las empresas por el impacto que genera en su rendimiento y especialmente sobre sus posibilidades de supervivencia a largo plazo, de ahí que la empresa debe aprender a innovar, de manera que pueda crear y desarrollar su capacidad de innovación mediante una adecuada gestión y combinación de sus recursos y capacidades y/o habilidades para llevar a cabo una actividad concreta. Básicamente, el proceso innovador es un proceso de aprendizaje que parte de un nivel de conocimientos inicial a partir del que se crea nuevo conocimiento, que es aplicado a los productos, procesos de producción y organización empresarial. En este proceso se trata de generar y rentabilizar el conocimiento mediante aplicaciones comerciales. La comercialización requiere que el know-how sea explotado conjuntamente con recursos y capacidades

complementarios, como el marketing, un proceso productivo competitivo y servicios post-venta.

La innovación es, entonces, cualquier cambio en la empresa que esta validada por el mercado, y la innovación tecnológica hace referencia cuando el cambio aceptado por el mercado tiene que ver con productos y procesos, y éstos están relacionados con una determinada tecnología. La innovación se manifiesta en las empresas con la aparición de nuevos productos y servicios, en la incorporación de nuevas tecnologías, procesos productivos, practicas de trabajo o formas de hacer negocios. Supone la generación de ideas nuevas, su implementación y absorción por parte de la empresa, y su final aceptación por el mercado, superando barreras culturales y organizacionales de diversa índole (Nemeth, 1997). En consecuencia, la innovación se refiere a nuevos conocimientos que constituyen una prioridad competitiva, como una variable empresarial clave que asegura el éxito competitivo. Para Ventura (2008: 289), desde la perspectiva dinámica, la ventaja competitiva “que proporciona una innovación sigue un proceso evolutivo, desde el momento en que se desarrolla hasta el momento en que erosiona debido a la actuación de la competencia (imitación, sustitución o mejora). Así, el camino hacia el éxito en el largo plazo, en los entornos más turbulentos, depende de la capacidad de la empresa para desarrollar un proceso continuo de innovaciones que permitan la obtención de ventajas competitivas sostenidas. Antes de que la competencia empiece a erosionar la ventaja competitiva la empresa deberá haber efectuado inversiones en I+D a fin de establecer una nueva ventaja competitiva, que le permita ir un paso delante del resto de la industria”. En este sentido, se ha acuñado el término hipercompetencia para describir estos sectores”.

El éxito competitivo requiere de un conocimiento profundo de la dinámica de la innovación al ser el motor competitivo más importante en muchas industrias, y en éstas el motor fundamental de innovación lo constituyen las fuentes internas de innovación de las empresas, y que son las siguientes (Vease figura 2):

1) Actividades de I+D. La I+D comprende los trabajos creativos que se emprenden de modo sistemático a fin de aumentar el volumen de conocimiento, incluyendo el conocimiento del hombre, la cultura y la sociedad, así como la utilización de este volumen de conocimiento para concebir nuevas aplicaciones. Estas actividades generan

conocimiento y estimulan el denominado aprendizaje por el estudio (learning before doing).

2) Departamento de producción. Es uno de los principales focos de creación de conocimiento mediante el aprendizaje por la práctica (learning by doing). En ocasiones las empresas utilizan incentivos dirigidos al departamento de producción que premian las ideas sugeridas por los empleados que se traducen en un mejor modo de organizarse en el departamento, un ahorro en costes o mejora de la calidad.

3) Empleados. La creatividad y generación de ideas para la innovación no necesariamente surgen en el departamento de I+D o en el de producción; puede surgir de cualquier empleado mediante una idea que se convierte en una mejora o novedad para los productos y/o procesos productivos. Los empleados, normalmente, generan el aprendizaje por el uso (learning by using), nutriendo el conocimiento de la empresa a partir de la información que proporcionan como usuarios de la tecnología. Es especialmente intenso en los sectores de la alta tecnología.

4) Errores y fallos del pasado. Reflexionar sobre los fracasos de la experiencia innovadora permite aprender sobre cómo gestionar mejor la innovación. Los errores permiten rediseñar y mejorar los productos y procesos, constituyendo una importante fuente de aprendizaje (el aprendizaje por el error o learning by failing).

Que las empresas constituyen el motor fundamental de la innovación se debe a que éstas normalmente cuentan con más recursos que los individuos y un sistema de dirección para organizar tales recursos hacia un propósito colectivo. Sin embargo, una fuente de innovación surge de los vínculos existentes entre las empresas. Las redes de innovación que potencian el conocimiento y otros recursos a partir de múltiples fuentes son uno de los agentes de innovación, en la actualidad, y es que la estructura de una organización influye de manera significativa en la probabilidad de que innove, en la efectividad de sus proyectos de innovación y en la velocidad de sus procesos de desarrollo de nuevos productos y procesos. En tal sentido, muchas empresas grandes han encontrado formas de organizar que hacen que parezcan pequeñas. Un método importante es dividir la empresa en varias unidades más pequeñas y después fomentar una cultura emprendedora dentro de tales subunidades.

En industrias caracterizadas por cambio tecnológico de alta velocidad, muchas empresas grandes y jerarquizadas han sido desagregadas en redes más pequeñas y a menudo más especializadas de divisiones autónomas o empresas independientes. En tales industrias, “muchas empresas han experimentado *downsizing* a gran escala, con muchas funciones y capas de dirección eliminadas. Las corporaciones gigantes del siglo XX fueron reemplazadas por empresas más planas que estaban enfocadas y eran más flexibles, incluidas en una red de alianzas, relaciones con proveedores y acuerdos de distribución” (Schilling, 2008: 211). Este fenómeno llevó al surgimiento de términos como empresa virtual, en red y modular, a causa de innovaciones organizativas (en prácticas de gestión, organización del trabajo o en relaciones externas de la empresa) (OCDE, 2005).

Entre las innovaciones organizativas, que es posible aplicar en la empresa, las que han adquirido una mayor trascendencia en los últimos son las siguientes (Lopez et al, 2007): 1) la constitución de redes entre empresas y otros agentes del sistema económico para favorecer la cooperación entre ellos; 2) la proyección de los negocios y las actividades productivas en el ámbito internacional, bien por medio de la realización de inversiones directas en el exterior y a las nuevas formas de comercialización de los bienes y servicios, entre las que destacan el sistema de franquicias y comercio electrónico; 3) en cuanto a las innovaciones financieras destacan las nuevas formas de dinero y pago que se basan, principalmente, en tecnologías avanzadas. Su aparición se debe a la necesidad de abaratar el coste del dinero, darle una mayor flexibilidad para su utilización en pequeñas compras y pagos instantáneos, aumentar la seguridad y protección contra el fraude y sobre todo, para su utilización en Internet.

Más específicamente, entre las innovaciones organizativas que se han producido en las últimas décadas cabe destacar las siguientes (Fernández Sánchez, 2005; Brunet y Vidal, 2008):

- 1) Intraprendedor: Es alguien que realiza la función empresarial dentro de una organización compleja. Los intraprendedores son algo así como comandos corporativos que integran equipos que utilizan recursos de la empresa para trabajar en sus propios proyectos, siempre trabajan dentro de la empresa y no tiene ánimo de abandonarla. Logran hacer las cosas pasando por encima de la burocracia, transgreden las normas, hacen caso omiso de la cadena de mando,

- desafían los procedimientos establecidos y son capaces de proponer un nuevo producto o servicio. El intraemprendedor deben tener la firmeza suficiente para llevar su idea al mercado, pues a pesar del entusiasmo de los intraemprendedores hacia sus empresas, también son capaces de ver las oportunidades que éstas no exploran o explotan.
- 2) Departamentos de nuevos negocios: Está formado por un grupo de personas muy cualificadas, cuya misión es detectar oportunidades, valorar proyectos, recoger ideas que surjan de la empresa y estar al tanto de los descubrimientos científicos y tecnológicos. Para desarrollar la idea en el departamento de nuevos negocios, el promotor selecciona el personal que considera más capacitado para que le ayude en su trabajo, con independencia de la actividad que esté desempeñando y del departamento al que pertenezca. Después de un tiempo prudencial, si los avances son significativos, se permite al grupo de trabajo que continúe con la labor. En caso contrario, regresan a su departamento y actividad de origen.
  - 3) La organización ambidexta: Esta forma de organización crea un entorno en el cual tanto los negocios establecidos como los emergentes florecen codo con codo, pero siguiendo patrones de comportamiento y de gestión diferentes. Así, mientras unas partes de la organización trabajan en mejoras incrementales en las tecnologías actuales, utilizando un diseño estructural de corte tradicional, generalmente burocrático; otras, sin embargo, se dedican a buscar innovaciones radicales y nuevas tecnologías y aplicaciones, utilizando diseños estructurales también novedosos, basados generalmente en la adhocracia. En consecuencia, las organizaciones ambidexas separan claramente sus unidades de exploración (adhocráticas) de aquellas otras de explotación (burocráticas); haciendo posible la existencia de diferentes procesos, estructuras y culturas, aunque se mantiene una estrecha conexión entre ellas a través del ámbito directivo, el cual comparten.
  - 4) Capital riesgo corporativo: Consiste en tomar una participación en el capital de una pequeña empresa innovadora. Su objetivo no es sólo el de crear valor en la cartera, como ocurre con el capital riesgo normal, sino también generar valor en la empresa matriz con el objetivo estratégico de estar en contacto con el mercado y tener una ventana abierta a la tecnología, al tiempo que conectar los productos de la empresa a estas nuevas iniciativas tecnológicas que desarrollan las nuevas compañías innovadoras.

- 5) Las segregaciones (prolongaciones o spin-offs): La forma organizativa basada en un spin-off se crea cuando las empresas establecen entidades nuevas a partir de nuevos conceptos de negocios y luego las separan, por lo menos parcialmente, dejándolas funcionar libremente. La organización matriz, que algunas veces parece una empresa tenedora de acciones, cumple la función de capital riesgo, de incubadora protectora y de mentora eficaz, pero en algún momento las unidades con éxito adquieren la independencia total.
- 6) La reingeniería de procesos: Potencia la idea de utilizar las tecnologías de la información para vincular procesos que estaban repartidos entre diferentes departamentos funcionales, de manera que el ciclo de trabajo se organice en torno a esos procesos integrados, no alrededor de los feudos funcionales tradicionalmente independientes entre sí.
- 7) La organización en red: Se basa en el principio de que una empresa no puede hacerlo todo bien y lo mejor es centrarse en las actividades que mejor domina y encomendar a otras la ejecución del resto de tareas. Se trata de sustituir las relaciones verticales de la jerarquía por las relaciones horizontales del mercado. Y es que las empresas en red no suelen ser sistemas jerárquicos puros de asignación de recursos: utilizan el mercado y relaciones con otras empresas que son de cooperación y no de competición. Ello se fundamenta en la teoría de los costes de transacción, que plantea la posibilidad de aprovechar las ventajas de las economías de escala, que suponen mayor posibilidad de aprovechar las ventajas de las economías de escala, que suponen mayor eficiencia en los factores productivos, sin necesidad jerárquicamente factores productivos en una empresa mediante el establecimiento de un entramado de relaciones contractuales a largo plazo entre los distintos agentes mediante una asignación más flexible. Este proceso de asignación se denomina diseño interorganizativo vía mercados o desarrollo virtual –aumento de la capacidad organizativa con un incremento menos que proporcional de los recursos estructurales-, o diseño en red.

La elección entre obtener externamente componentes o llevar a cabo su producción dentro de la empresa se conoce como decisión de fabricar o comprar. Por lo general, la mayoría de las empresas suelen realizar internamente, y en la medida de lo posible, todas aquellas actividades necesarias para la fabricación de sus productos, es decir,

recurren a la integración vertical. Pero, en la actualidad, se observa que las empresas acuden cada vez en mayor medida a la subcontratación, actividad que tradicionalmente se lleva a cabo básicamente en sectores maduros y, principalmente con el único objetivo de reducir costes de fabricación. La tendencia a externalizar fases de la cadena de valor, que con anterioridad se realizaban internamente, es una constante ya en un gran número de empresas. No obstante, existe una opción intermedia que consiste en llevar a cabo acuerdos de cooperación o alianzas estratégicas con otras empresas. El establecimiento de alianzas se “presenta como la alternativa más eficiente para el control de las transacciones, superior, por lo tanto, al uso del mercado (subcontratación) y a la interiorización de los intercambios (integración vertical). En este sentido, los acuerdos de cooperación no pueden complementarse únicamente como soluciones de second best a las que se acude cuando es imposible utilizar el mercado o efectuar inversiones directas ni, por otra parte, pueden considerarse sólo como estados intermedios del proceso de expansión de la empresa” (Fernández et al. 2003:315).

Todo ello ha llevado a la flexibilización de los procesos de producción y organización del trabajo. Concretamente, ha hecho posible la fragmentación y externalización de la cadena de valor. La cadena de valor muestra con en el actual escenario competitivo se desarrollan negocios a través de redes con otras empresas. Las redes, dentro y fuera, son críticas para operar eficaz y eficientemente, y para construir ventajas competitivas. Desde esta perspectiva, la organización en red se configura como un modelo organizacional que va más allá de su estructura formal, y donde la empresa red apuesta por la iniciativa de su personal, facilitando la posibilidad de que éstos se relacionen con independencia de las conexiones previstas en el organigrama y sin temor a desplazar la jerarquía, con objeto de encontrar las soluciones ad hoc más adecuadas para cada caso. No se trata de eliminar las relaciones jerárquicas, sino de potenciar las comunicaciones, tanto formales como informales. La intención es conseguir una complementariedad entre cierta jerarquía y formalización de los modos de operar, por un lado, y la presencia de una forma reticular y flexible, por otro.

En las formas organizativas en red se refleja cómo cada empresa combina sus recursos, los cuales se traducen en una serie de capacidades, embebidas en rutinas organizativas, que determinan lo que hay que hacer y cómo. La clave de la ventaja competitiva está, no sólo en los recursos, sino en la forma en que la empresa es capaz de movilizarlos y



hacerlos trabajar conjuntamente. Ello exige estructuras flexibles que canalicen los flujos de información en todas direcciones, y sistemas de incentivos que estimulen en los empleados la adquisición de habilidades y destrezas y formas de trabajo común. Se trata de asumir que las antiguas estructuras weberianas, la burocracia ideal o el propio taylorismo-fordismo, no responden a las condiciones de incertidumbre y cambio continuo de los contextos actuales. Hoy se impone contar con estructuras flexibles que permitan la readaptación sobre la marcha de las organizaciones. Por ello, “la empresa red no es una red de empresas, sino una forma de organización en red de las actividades económicas que se generaliza en todos los ámbitos de la economía global. Por primera vez en la historia, la unidad básica de la organización económica no es un sujeto individual o colectivo (empresa, Estado, clase capitalista), sino la red, compuesta por diversos sujetos y organizaciones en constante modificación. Frente a los conceptos clásicos de una organización como aparato burocrático (Weber) o como máquina de cumplir objetivos (Taylor), la empresa red es una red de contactos entre los agentes implicados, dinamizando cada elemento de su estructura interna” (Köhler y Martín Artiles, 2005: 231).

Finalmente, hay que resaltar que Kelley y Caplan (1993), Amabile (1998), Roberts y Furfeld (1981), entre otros, han identificado las siguiente cinco competencias que son críticas para desarrollar un comportamiento innovador en las empresas: creatividad, gestión de la información, desarrollo de redes, trabajo en equipo y capacidad emprendedora, en tanto que la capacidad de asumir riesgos calculados es un aspecto crítico en el comportamiento innovador. La creatividad consiste en sintetizar “ideas y conceptos novedosos a partir de la reestructuración y reasociación de los ya existentes. Debe ser algo exclusivo y diferente, algo nuevo que añade valor. Para una gran cantidad de expertos, la creatividad consiste en conectar cosas aparentemente no conectadas para que surjan nuevas ideas. La implementación de los resultados de la creatividad constituye la innovación” (López et al. 2007: 41).

La creatividad y la creación de conocimiento útil necesitan unas rutinas y una gestión continua dentro de la empresa, de hecho, el análisis interno de la empresa debe revelar si la empresa dispone de recursos y capacidades distintivos para innovar. En caso afirmativo la empresa deberá seguir una estrategia innovadora siempre que haya “un ajuste entre las oportunidades identificadas y los recursos y capacidades disponibles

para la innovación. Si la empresa no dispone de los recursos adecuados para competir en innovación la mejor estrategia será imitar o adquirir licencias para adaptar las innovaciones de otras empresas. Finalmente, la empresa que sigue una estrategia de innovación debe analizar si dispone de los recursos complementarios para explotar en el mercado su innovación. En caso afirmativo, la estrategia será desarrollar la innovación y explotarla comercialmente. En caso contrario, la empresa deberá explotar las posibilidades de conceder licencias a otras empresas, o bien, establecer acuerdos para combinar sus recursos con los de otras empresas, y así poder explotar la innovación mediante alianzas estratégicas” (Ventura, 2008: 295).

Por lo tanto, la innovación es consecuencia de un trabajo duro, de una sistemática y unas técnicas que permiten estar alerta y aprender de forma continua, naturalmente con imaginación, intuición, invención e improvisación (Fernández, 2005). La innovación requiere flexibilidad y también rigidez. Flexibilidad para generar diferentes ideas y ver las cosas y abordar problemas de una forma nueva. Rigidez para crear una empresa en la que la innovación sea un estilo de vida, para instalar rutinas que permitan identificar oportunidades y explotaras, para definir los problemas con la profundidad necesaria para que puedan ser tratados de una manera constructiva, para que el personal sepa en qué concentrar la atención y qué cosas pasar por alto. Normalmente, “los grandes descubrimientos se producen después de un gran cúmulo de otros más pequeños para los que la empresa se entrena. El azar o la suerte ayudan, casi siempre, a quienes están preparados para el cambio y la innovación. El éxito, afirmaba Eistein, es un 1% de inspiración y un 99% de sudor” (López et al. 2007: 84).

## **2.2. El enfoque estratégico**

El estudio de la empresa en competencia se ha realizado bajo dos perspectivas. Una anclada en la teoría de los precios y los mercados, y otra anclada en los factores explicativos de los beneficios empresariales, ya que existen claras diferencias en los resultados alcanzados, incluso entre empresas pertenecientes a las mismas industrias. La primera tiene raíces “ en la microeconomía y se interesa por las propiedades en términos de eficiencia estática (corto plazo) y dinámica (largo plazo) de las asignaciones de recursos, formación de precios, innovaciones de productos y procesos, en mercados con más o menos empresas y más o menos barreras a la entrada y salida. Se trata del estudio

de los mercados en condiciones de monopolio y competencia imperfecta que ha dado lugar a un cuerpo de conocimientos diferenciados bajo la disciplina de la economía/organización industrial. El interés de esta disciplina es positivo, describir y comprender el funcionamiento de los mercados y, normativo, en lo que se refiere a las recomendaciones de políticas públicas en el ámbito de la política industrial, la regulación y defensa de la competencia” (Salas, 2007: 84).

La segunda tiene su arraigo en la dirección estratégica y su principal interés es explicar la heterogeneidad observada entre las empresas incluso dentro de un mismo mercado o industria empezando por las diferencias en beneficios y la evolución de esas diferencias en el tiempo. La estrategia sintetiza la forma de competir y la expectativa de cualquier empresa es que su estrategia se asiente en recursos y capacidades que determinen una posición competitiva superior en el mercado, la cual se verá reflejada en unos beneficios también altos. La disciplina es, ante todo, normativa, en cuanto que ofrece recomendaciones a la alta dirección de las empresas sobre la forma más efectiva de obtener beneficios con la formulación y puesta en práctica de la estrategia (Salas, 2007).

En su acepción mas general, la estrategia de la empresa se ha definido como la orientación y el alcance de la empresa a largo plazo que ajusta los recursos disponibles a los cambios del entorno y, concretamente, a sus mercados y clientes (Menguzzato y Renau, 1991). La palabra estrategia etimológicamente “proviene del griego, que significa general al mando de un ejercito y, con las debidas salvedades y cautelas, podemos encontrar ciertos paralelismos entre ganar batallas en el campo militar y ganar batallas compitiendo en los mercados, razón por la cual ciertos conceptos y vocablos han sido inicialmente incorporados del mundo militar. Si bien, el mundo de los negocios en el momento actual puede entenderse, con mas precisión, como una mezcla de cooperación entre las empresas para crear valor y de competencia para apropiarse de dicho valor” (Ventura, 2008: 14). Hax y Majluf (1991) proponen una definición de estrategia que recoge seis dimensiones diferentes con la pretensión de captar todos los elementos relevantes que el pensamiento estratégico encierra: 1) es un patrón de toma de decisiones coherente, unificado e integrador; 2) determina y revela el propósito de la organización en cuanto a sus objetivos a largo plazo, programas de acción y prioridades en las asignaciones de recursos; 3) selecciona los negocios en que participa o se va a participar; 4) intenta lograr una ventaja sostenible a largo plazo en cada negocio

respondiendo adecuadamente a las oportunidades y amenazas del entorno y a las fuerzas y debilidades de la organización; 5) comprende todos los niveles jerárquicos de la organización (corporativo, negocio y funcional); 6) define la naturaleza de las contribuciones económicas y no económicas con los grupos relacionados con la actuación de la empresa.

Por otro lado, se establece que la estrategia de la empresa es competencia de la dirección general porque condiciona la forma de actuar de toda la empresa y porque incluye decisiones sobre los proyectos de inversión cuantitativa y cualitativamente más importantes. Al respecto, se argumenta que las empresas exitosas diseñan su estrategia, su estructura y sus procesos para satisfacer las demandas de sus mercados y clientes, y organizan sus recursos y capacidades para mejorar su ventaja competitiva. Una ventaja continuamente erosionada por la propia dinámica competitiva y que impone a la dirección general un pensamiento estratégico renovado (Quinn, 1992), que proporcione orientación para el desarrollo futuro de la empresa.

Para ello se requiere de un sistema de conocimientos que permitan integrar en un modelo de planificación-acción el conjunto de decisiones que resuelvan los problemas estratégicos de la empresa o asegurar la adaptación permanente de ésta a su entorno competitivo (Bueno, 1991). En este sentido, se argumenta que forman parte de “la estrategia de la empresa: la elección de las metas y objetivos de la organización; las decisiones sobre los productos y servicios que se ofrecen al mercado; el diseño y la configuración de las políticas que determinan el posicionamiento de la empresa para competir en los distintos productos-mercados; la elección del nivel apropiado de alcance y diversidad en los negocios donde participa; y el diseño de la estructura organizativa, sistema administrativo y políticas utilizadas para definir y coordinar el trabajo dentro de la empresa” (Salas, 2007: 87).

Los problemas estratégicos hacen referencia a la situación resultante del análisis y desarrollo de los retos e impactos, de las amenazas y oportunidades externas e internas a que se enfrenta la empresa. De ahí que el primer paso en la formulación de la estrategia de una empresa es evaluar su posición competitiva. En tal sentido, el enfoque estratégico propugna una permanente y prioritaria atención al entorno competitivo, la necesaria adaptación de la empresa al mismo y/o la modificación del entorno desde las

competencias distintivas de la empresa, así como la obligada adaptación de los diferentes niveles de la estructura organizativa, formas de diferenciación, mecanismos de coordinación y tipos de planificación y control (Ventura, 1994, 2008).

El entorno competitivo se divide en dos categorías principales: el entorno genérico y el entorno específico (Fernández, 2004). El entorno genérico hace referencia a aquellas variables externas a la empresa, pero que la influyen. Variables que se encuentran más “alejadas” de la misma, es decir, sobre las que los directivos tienen pocas posibilidades de actuación. En cambio, el entorno específico alude a las variables externas a la empresa que se encuentran más “próximas”, es decir, que pueden ser modificadas por los directivos con sus decisiones. Se trata, básicamente, de aquellos aspectos (las oportunidades y amenazas del entorno; las fuerzas y debilidades de la empresa; la historia de la empresa; la personalidad, los valores y las condiciones de los directivos; la cultura de la empresa) que la empresa depende en el proceso de creación de valor – para los accionistas y otras partes interesadas.

Para evaluar el entorno genérico, las herramientas de análisis son las siguientes (Ventura 2008: 126-130):

- 1) El análisis PESTA, que clasifica “en cinco factores los elementos más relevantes del entorno entendido en un sentido general. Dichos factores son: Políticos-legales, Económicos, Socioculturales, Tecnológicos y, dada la importancia creciente, algunos autores consideran los problemas de Medio Ambiente como un factor diferenciado, dando lugar a las siguientes siglas PESTA. Dentro de cada dimensión se incluyen con carácter general un listado amplio a tener en cuenta, que deberá ser adaptado a cada situación, como puede ser un país, o conjunto de países, una determinada industria o sector o una empresa”.
- 2) El informe de la competitividad global de la World Economic Forum. Este informe sobre la competitividad de una amplia muestra de países ordena a éstos “en función de un amplio conjunto de indicadores de naturaleza cualitativa y cuantitativa. Este informe contiene dos indicadores denominados Índice de crecimiento de la competitividad (ICC), cuyo objetivo es estimar la capacidad de cada país para sostener su crecimiento económico a medio y largo plazo, y el

- Índice de competitividad empresarial (ICE), que tiene como objetivo medir la capacidad competitiva de las empresas que operan en un país determinado”.
- 3) Análisis basado en escenarios. Un escenario “puede entenderse como una modelización de un entorno futuro seguido de un análisis sobre las previsibles consecuencias para la empresa o conjunto de empresas involucrados. El objetivo de esta metodología no es predecir el futuro sino anticipar qué consecuencias tienen para las empresas diferentes situaciones más o menos plausibles. Se trata de identificar aquellos factores que se consideran más relevantes por un impacto potencial en los resultados o viabilidad de la empresas y plantearse hipótesis sobre cómo evolucionarán”.
  - 4) Sistemas de vigilancia del entorno: vigilancia tecnológica e Inteligencia competitiva. Dichos sistemas “pueden entenderse tanto como una actitud o filosofía de funcionamiento como un procedimiento que debe involucrar a toda organización. Inicialmente el campo de la vigilancia ha estado muy ligado al ámbito tecnológico, al ser éste uno de los que más incertidumbres y riesgos conlleva para las empresas”. Partiendo del dinamismo tecnológico existente, cada vez resulta más difícil estar al día de todas las innovaciones tecnológicas que pueden afectar a un negocio. La abundancia de datos e información al alcance de la mano requiere que las empresas dispongan de herramientas precisas y “dediquen recursos de forma sistemática a conocer las tecnologías que emergen, su posible potencial, las tecnologías con riesgo de obsolescencia, las patentes relevantes en un determinado dominio tecnológico, las actuaciones en este campo de los competidores y los centros de investigación científica con potencial para generar nuevos conocimientos. Para ello, las empresas deben disponer de sistemas de recogida de información adecuados a sus necesidades; entre otras, cabe citar procedimientos para explotar las bases de datos, artículos científicos, registros de patentes, explotación de buscadores por Internet, técnicas bibliométricas, elaboración de mapas tecnológicos y vigilancia de los competidores”. La palabra vigilancia ha ido dando paso paulatinamente a la expresión Inteligencia Competitiva, “para señalar que la vigilancia *per se* no es suficiente; conocer qué pasa a nuestro alrededor es un primer paso importante pero se requiere interpretar lo que pasa y actuar en consecuencia. Así pues, la inteligencia competitiva engloba los sistemas de información y documentación, los extiende a otros ámbitos relevantes, como son la vigilancia del mercado, los

productos de la competencia y las tendencias del mercado, entre otros, y añade como elemento diferenciador la búsqueda de conocimiento válido para generar actuaciones consecuentes”.

Para evaluar el entorno específico, la posición actual de la empresa en el mercado, las herramientas de análisis incluyen, básicamente, el modelo de las cinco fuerzas de Porter (1990) y los modelos de los grupos de interés. El modelo de Porter fue desarrollado, señala Schilling (2008), originalmente para evaluar el grado de atractivo de un sector o una industria (por ejemplo, ¿Es una industria atractiva en la que competir?), en la práctica el modelo a menudo es utilizado para evaluar el entorno externo de una determinada empresa (por ejemplo, ¿qué factores en el entorno de una determinada empresa suponen amenazas y oportunidades para la empresa?). El análisis se centra, entonces, en el nivel de la industria, tratando a todos los competidores aproximadamente como iguales y su objetivo es identificar amenazas y oportunidades para la empresa.

Los modelos o enfoques de los grupos de interés (Stakeholders), se utilizan tanto con propósitos estratégicos como normativos. El punto de partida de estos modelos es considerar que la relación de agencia entre accionistas y directivos debe ser ampliada para tener en cuenta otros grupos de interés (enfoque stakeholders); dichos grupos de interés se definen como cualquier individuo, grupo u organización que puede afectar o puede resultar afectado por las actividades de la compañía (Freeman, 1984). De esta forma, la empresa será responsable si contribuye al bienestar de la sociedad más allá de la maximización de beneficios a corto plazo. Dicho en otros términos: la empresa socialmente responsable (empresa ciudadana), además de ganar dinero se preocupa de cómo lo hace, buscando una forma de actuar conforme a criterios de justicia y ética aceptados en su entorno que pueden ir más allá de los imperativos legales y de filantropía. De esta forma, la Responsabilidad Social Corporativa (RSC) de una determinada empresa puede ser medida, en parte, por la respuesta que da las necesidades de sus distintos grupos de interés.

Un análisis de los grupos de interés estratégicos pone el énfasis en las cuestiones directivas que es probable que afecten al resultado, mientras que un análisis de los grupos de interés normativo enfatiza las cuestiones directivas que la empresa debería

atender debido a sus implicaciones morales o éticas. Normalmente, el primer paso en el análisis de los grupos de interés es identificar todas las partes que se verán afectadas por el comportamiento de la empresa (y que por tanto, poseen una participación – stake- en la empresa). Para cada parte, la empresa identifica cuáles son sus intereses, con qué recursos contribuye a la organización, qué reivindicaciones es probable que hagan sobre la organización y cuáles serán los más importantes desde la perspectiva de la empresa, los grupos de interés incluyen (aunque no se encuentran limitados a ellos) accionistas, empleados, clientes, proveedores, entidades financieras, comunidad local, gobierno y competidores (Schilling, 2008).

Freeman (1984) distingue, al respecto, entre grupos o individuos que tienen un interés que deriva de la propiedad (accionistas y directivos, entre otros), un interés económico (acreedores, empleados, clientes, proveedores, etc.) y un interés social (entes reguladores, instituciones de beneficio, comunidad local, grupos activistas, etc.) Rodríguez y Ricart (2002), consideran tres grandes tipos de grupos de interés: 1) partes interesadas consustanciales, integrado por accionistas e inversores, empleados y socios estratégicos; 2) partes interesadas contractuales, formados por clientes, proveedores y subcontratistas e instituciones financieras, y 3) partes interesadas contextuales, integrados por la administración, comunidad local y creadores de opinión. Mitchell et al. (1997), consideran tres variables, poder, legitimidad y urgencia, que permitan establecer una tipología de grupos de interés basada en la importancia de atender sus exigencias o necesidades. Se considera “que una acción o petición es legítima cuando existe una percepción o asunción generalizada de que ésta es deseable, adecuada o apropiada dentro de un sistema de normas, valores y creencias. La urgencia se debe a la importancia atribuida por el que efectúa y a la sensibilidad que tenga el grupo de interés ante los retrasos en atender su petición. Finalmente, se tiene poder cuando una parte tiene la capacidad de imponer a la otra su voluntad. Se considera stakeholders latentes a aquellos que sólo posean una de los tres atributos señalados, siendo los de menor relevancia a la hora de ser considerados. En el extremo opuesto estarían los stakeholders definitivos, caracterizados por disponer de los tres atributos; éstos deberían ser atendidos de forma rápida y prioritaria por la empresa. Bajo la denominación de stakeholders expectantes, estarían los que poseen dos de los tres atributos mencionados; cuando un grupo de interés dispone de poder y legitimidad pero sus demandas no son urgentes se denomina stakeholders dominantes. Los stakeholders dependientes



combinan legitimidad y urgencia pero carecen de poder. Finalmente, están los stakeholders peligrosos, estos efectúan reclamaciones urgentes y disponen de poder, si bien sus demandas carecen de legitimidad” (Ventura, 2008: 53).

Sin olvidar las interacciones que surgen de los cambios en el entorno genérico, la estrategia, esto es, la totalidad de procesos de gestión utilizados para diseñar y orientar el futuro de la empresa, se basa en buscar cuál es el posicionamiento más adecuado de la empresa ante los cambios que se producen en el entorno específico: el sector y el mercado. Por consiguiente, para Porter (1985), una estrategia eficaz debe formularse con este fin. En tal sentido, Rumelt (1991) considera que una estrategia eficaz debe cumplir los siguientes criterios: 1) consistencia. Las estrategias y los objetivos deben ser coherentes y reforzarse mutuamente; 2) consonancia. La estrategia debe representar una respuesta adaptativa al entorno; 3) ventaja. La estrategia debe proporcionar la creación y mantenimiento de una ventaja competitiva sostenible en el área de actividad seleccionada y 4) viabilidad.

La estrategia debe formularse de acuerdo a diferentes niveles, donde a cada uno de ellos se les asigna diferentes competencias respecto a las decisiones. Navas y Guerras (2002) sostienen que estos niveles se identifican más claramente en las empresas diversificadas, es decir, que actúan con distintos productos o mercados, en las cuales es posible distinguir la actuación global de la empresa, comprendida como un conjunto de actividades o negocios en relación al comportamiento específico en las actividades individuales que realiza. En aquellas empresas que realicen una única actividad, se confunden los dos primeros niveles en la búsqueda de la mejor actuación posible en dicha actividad. Los niveles son (Brunet y Belzunegui, 1999):

1) Nivel corporativo, característico de una empresa diversificada y con múltiples negocios. La estrategia corporativa se relaciona con los tipos de negocios en los que la empresa compite y cuál es la combinación más conveniente de éstas, constituye el plan general de actuación directiva de la empresa diversificada y está referida a las acciones que usa para poder llevar a adelante sus negocios diversificados y a aquellas decisiones que determinaran que posiciones tomar en industrias diferentes.

2) Nivel de la unidad de negocios, característico de las empresas que cuente con un solo producto o servicio. Una estrategia para la unidad de negocios se relaciona con el producto o servicio a ofrecer, cómo fabricarlo o crearlo, y cómo llevarlo al mercado. También se denomina este negocio estrategia divisional debido a que la mayoría de las empresas diversificadas adoptan dicha estructura de organización divisional.

3) Nivel funcional que se relaciona con dominios más limitados, como marketing - estrategia de marketing -, investigación y desarrollo - estrategia de I + D -, tecnología - estrategia tecnológica -, producción - estrategia productiva -, etc. Se concentra en cómo aplicar los recursos y habilidades dentro de cada área funcional de cada negocio o unidad estratégica, con la idea de maximizarlos.

Los niveles descritos representan distintas jerarquías de estrategia, donde los distintos niveles no representan problemas diferentes que pueden ser separados para su análisis. O sea, representan distintos problemas de un mismo aspecto general estratégico de la empresa. Esta idea sugiere una interacción entre los distintos niveles de estrategia ya que las decisiones que se tomen en el nivel superior tienen influencia directa en las decisiones que se puedan adoptar en los niveles estratégicos inferiores. Por esto, es necesario que exista un intercambio de información y comunicación entre los distintos niveles y las distintas estrategias para tener consistencia de las mismas con los objetivos supremos de la empresa (Cuervo, 1995).

La revisión de la estrategia (ya sea a nivel corporativo, de unidad de negocios o funcional) resulta ser un factor crítico, dada la rivalidad existente en nuestros días, intensificado por la globalización de los mercados, los avances tecnológicos, un entorno dinámico e incierto, etc.,. Revisión que ha de incluir los siguientes tres pasos (De Kluyver, 2001): 1) Un análisis del “¿dónde estamos ahora?”: 2) Una evaluación del “¿hacia dónde vamos?”, 3) Una valoración del “¿cómo llegamos hasta allí?” (Véase la figura 3). El dónde estamos consiste en analizar dónde está el negocio, y concretamente empieza con una evaluación exhaustiva de su desempeño actual; el hacia dónde consiste en generar alternativas estratégicas basadas en las tendencias del entorno y competitivas pertinentes en la observación de las fuerzas del cambio, y en el análisis de la sustentabilidad del posicionamiento competitivo actual; el cómo llegamos consiste en formular preguntas específicas sobre cómo lograr el objetivo deseado o objetivos

deseados, y apunta al desarrollo de las capacidades centrales y a la identificación de los factores clave para el éxito, vinculados con la implementación exitosa de la estrategia elegida.

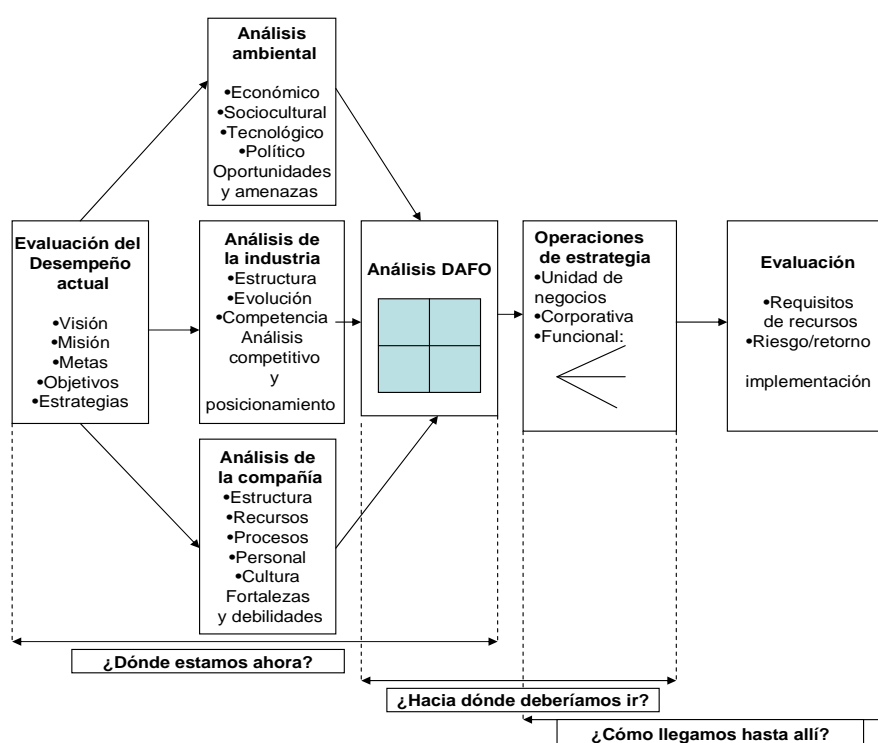
Estos tres pasos deben buscar lograr habilidades organizativas (capacidades y competencias) que sean (Hax y Majluf, 1997; De Kluyvert, 2001; Fernández et al. 2003): 1) importantes, lo que requiere que estén apoyadas en compromisos irreversibles; 2) sostenibles, esto es, valiosas, escasas, difíciles de imitar y no sustituibles; 3) apropiables, pues las ganancias obtenidas repercuten en la empresa y siempre que el despliegue de recursos sea diligente (el valor obtenido es igual al valor potencial); 4) rentables, ya que los costes incurridos han de ser inferiores a los ingresos obtenidos. Dicho logro depende de la visión de la empresa, y que consiste en una imagen mental de un estado futuro posible y deseable de la empresa (Venís y Nanus, 1985). Visión o creación del futuro que proporciona una guía para poder distinguir entre aquellas que la organización debe preservar y lo que a lo largo del tiempo es susceptible de cambio.

La visión tiene dos componentes (Fernández, 2004): 1) el propósito, que se orienta hacia el interior, con objeto de describir “quién es y por qué existe la empresa”, y 2) la misión, que toma una orientación más externa y se concreta en “qué hace y qué debe hacer” la empresa. El propósito representa los valores y creencias organizativas permanentes, que contribuyen a configurar y moldean el carácter de la empresa. Desde esta perspectiva, el propósito encarna la razón de ser de la empresa y define el porqué de su existencia, esto es, crear valor. Esto implica no solo mejorar las operaciones o reducir costes, “sino explotar recursos corporativos para crear mayor rendimiento para los clientes, mayor bienestar para los empleados y mayores retornos para los accionistas. Esto se consigue mediante el desarrollo de nuevos negocios y mercados y la explotación de recursos corporativos, todo ello guiado por el propósito estratégico de la empresa” (Schilling, 2008: 120).

La misión proporciona descripciones generales de los productos que la empresa quiere fabricar y los mercados que pretende atender, mediante el despliegue de los recursos que posee o están a su alcance. También recoge los grandes retos y logros que la empresa espera alcanzar para superar a los rivales en la arena competitiva. Los objetivos

especifican lo que la empresa desea alcanzar a medio plazo para conseguir a largo plazo la misión de la empresa, y, así, superar a los competidores. Por último, la acción representa la concreción final de los objetivos. Es la expresión praxeológica de los “resultados pretendidos o de los propósitos a alcanzar en un horizonte determinado, definido en un momento y en un espacio concreto” (Bueno, 2007: 45).

**Figura 3. El proceso de formulación de la estrategia.**



**Fuente:** Adaptado De Kluyver (2001).

El proceso de formulación de la estrategia consiste, entonces, en saber identificar y evaluar las diferentes opciones estratégicas que se presentan y decidir eficaz y eficientemente entre ellas. Por tanto, el análisis estratégico, esto es, de cómo lograr los objetivos planteados por la empresa, ha de permitir, establecer opciones estratégicas dentro de las cuales se seleccionan las que construirán los proyectos estratégicos donde estará inmerso el plan estratégico de la organización. Thompson y Strickland (2001) sostienen que para que un plan estratégico se ponga en marcha hace falta: contar con una organización que sea capaz de ejecutar las estrategias, ejercer el liderazgo estratégico, moldear la cultura corporativa para que concuerde con las estrategias,

diseñar un plan de incentivos que estén estrechamente relacionados con los objetivos y las estrategias definidas, instalar sistemas de gestión que apoyen su puesta en práctica (políticas, procedimientos, sistemas de información y control) y establecer un presupuesto que apoye la estrategia.

Según Serna (2003), los proyectos estratégicos son el resultado de analizar las opciones estratégicas y de dar prioridad a cada una de estas, seleccionando las que tengan un desempeño excepcional como condición para lograr sus objetivos y, por ende, su misión y visión. Los proyectos estratégicos son factores clave de la empresa. Además, el enfoque estratégico ha identificado diferentes metodologías para realizar la identificación de opciones estratégicas, entre las que se destacan: alternativas estratégicas, análisis vectorial y análisis de portafolio. Las estrategias alternativas consisten en identificar caminos mediante los cuales una empresa puede definir las estrategias para alcanzar su visión y, de esta manera, un desempeño exitoso en el mercado. El análisis vectorial examina diferentes alternativas de productos en función de las opciones de mercado de la empresa. No genera lo mismo un producto actual en un mercado nuevo que un producto nuevo en un mercado ya existente, las oportunidades que plantea son diferentes. Mediante un análisis sistemático de la estructura del mercado revelará las condiciones competitivas y las oportunidades de crecimiento no exploradas. Por tanto, un análisis vectorial de crecimiento es una apropiada herramienta para definir las estrategias de una empresa. Por último, está el análisis de portafolio desarrollado por el Boston Consulting Group, es la matriz BCG que se utiliza para medir la cartera de productos de la empresa.

Por último, hay que destacar que la literatura sobre estrategia plantea la necesidad de encajar la estrategia de innovación en la estrategia competitiva, y ambas sincronizadas con su entorno que evoluciona y que obliga a las empresas a adaptarse de forma sincronizada (Miller y Friesen, 1984). El vínculo entre la estrategia de innovación y la estrategia competitiva puede ser de dos tipos (López et al. 2007: 96-97):

- 1) La estrategia innovadora como apoyo a la estrategia competitiva, en el sentido de que una empresa debe desarrollar los recursos tecnológicos que mejor complementan su estrategia competitiva, de modo que reduzca costes o diferencia a la empresa, según la opción que se haya escogido. La estrategia empresarial se formula desde arriba hacia

abajo. Se desarrolla la estrategia corporativa definiendo los mercados en los que la empresa va a estar presente, considerando la estructura del sector. Posteriormente se define la estrategia competitiva a seguir, liderazgo en costes o diferenciación. Finalmente se formulan las estrategias funcionales, y entre ellas, la de innovación. La estrategia de innovación se identifica con una estrategia funcional y tendrá como objetivo el que imponga la empresa como parte de la estrategia global de la misma.

López et al., apoyándose en Freeman (1975), identifica seis tipos de estrategia respecto a la estrategia innovadora como apoyo a la estrategia competitiva:

- a) Estrategia ofensiva: Pretende colocarse a la cabeza de los competidores mediante la introducción frecuente de cambios y mejoras en los productos y servicios actuales y mediante el desarrollo continuo de nuevos productos y/o procesos a partir de la I+D interna. El departamento de I+D o de ingeniería “constituye la principal fuerza conductora para lograr una ventaja competitiva. La empresa lucha por identificar nuevas necesidades de mercado y descubrir el modo de satisfacerlas, a la vez que busca aplicaciones económicas rentables para los descubrimientos tecnológicos del departamento de I+D. Requiere una elevada capacidad de innovación, una cultura innovadora y un espíritu empresarial basado en la búsqueda de necesidades de mercado, en encontrar el modo de satisfacerlas y traducirlo rápidamente a productos comerciales”.
- b) Estrategia defensiva: La que siguen aquellas empresas que tienen una base relativamente estable de productos, servicios y mercados, desarrollando al mismo tiempo y de forma selectiva nuevos productos, servicios o mercados. Permiten que los líderes tecnológicos innoven primero con la intención de copiar y mejorar toda innovación que supere la criba del mercado, antes de que se haya producido una importante pérdida de ventas, con la creencia de que los clientes desarrollarán una lealtad hacia el producto mejorado respecto al de la competencia. Esta estrategia necesita una política especialmente activa de vigilancia del entorno, a la espera de atisbar productos nuevos con un alto potencial de crecimiento, por lo que la capacidad de absorción es fundamental. Busca el liderazgo competitivo introduciendo mejoras incrementales en productos y procesos que permitan aumentar la facilidad de

uso, la calidad y la fiabilidad de producto, a la vez que reducen los costes de producción.

- c) Estrategia imitativa: Busca ir detrás de los líderes en las tecnologías establecidas hace tiempo. Suele adquirir licencias y know how. La tecnología no se considera un recurso estratégico, sino tácito, pues no forma parte de la estrategia competitiva, sino de los programas funcionales y de la planificación de los recursos. La empresa puede poseer una fuerte posición competitiva, pero una débil base tecnológica.
- d) Estrategia dependiente: Se caracteriza por adquirir a otras empresas la tecnología necesaria para la fabricación de los productos. Acepta el papel de empresa satélite o subordinada. Los nuevos productos responden a iniciativas y especificaciones externas, por ejemplo, de la empresa matriz.
- e) Estrategia oportunista: Se centra en rentabilizar huecos de mercado que nadie satisface. Intenta encontrar un nicho de mercado poco atractivo para la competencia y que ofrezca un potencial de crecimiento y rentabilidad aceptables. Esta estrategia exige retirarse rápidamente, si la competencia decide actuar y limitar los esfuerzos tecnológicos a proyectos de corto/medio plazo, con un riesgo aceptable y un rendimiento de inversión satisfactorio. El éxito se basa en conseguir una superioridad sobre los competidores en un número limitado de tecnologías clave o incipientes.
- f) Estrategia tradicional: seguida por las empresas cuyos productos permanecen prácticamente inamovibles desde el punto de vista funcional, aunque algunas veces aborden cambios de diseño. La tecnología “se basa a menudo en saberes artesanales o tecnológicos y sus inputs científicos son mínimos o nulos. La estrategia tradicional no es innovadora, a lo sumo se limita a la adopción de innovaciones de proceso, adquiridas externamente y disponibles por igual para toda la industria”.

2) La estrategia innovadora como base de la estrategia competitiva, en el sentido de que hay que desarrollar una sólida capacidad de innovación basada en el dominio de un conjunto de tecnologías relacionadas entre sí, aplicables a distintos sectores mercados y productos. La cuestión clave es saber qué tecnologías debe dominar la empresa y en qué mercados y productos pueden proporcionar un avance competitivo. Esta estrategia suele representarse en forma de árbol. Las raíces representan las tecnologías genéricas

dominadas por la empresa y la parte del conocimiento más cercano a la ciencia. Sobre ellas se eleva el tronco, que refleja la acumulación de rutinas, experiencia y conocimiento tácito y específico de la empresa que configura su capacidad de innovación o potencial tecnológico. Las ramas y frutos son los diferentes sectores y productos en los que el potencial tecnológico otorga ventajas competitivas. La empresa debe detectar, iniciar y desarrollar los conocimientos tecnológicos que generen ventajas competitivas sostenibles y aplicarlos a diferentes productos que competirán en mercados diversos. Mas especialmente, estas empresas “conciben que la nueva forma de competir en los mercados no es entre productos o negocios, sino entre empresas que se apoyan en distintas tecnologías formando subsistemas tecnológicos que ofrecen múltiples aplicaciones. Este hecho implica la necesidad de reunir y armonizar tecnologías dispares, de gestionar un interminable proceso de fijación de estándares, formar alianzas con los proveedores de productos complementarios, cooperar con rivales potenciales y acceder a la gama más amplia posible de canales de distribución”.

### **2.3. La formulación de estrategias en siglo XX y los nuevos desafíos del siglo XXI**

Es en la década de los años cincuenta cuando los directivos empresariales, y detrás de ellos los consultores y académicos, empiezan a preocuparse por los sistemas de dirección general y de política de la empresa, a raíz del *boom* económico que se produce al finalizar la Segunda Guerra Mundial, que comportó un incremento notable de la complejidad de las empresas y de su gestión. Muchas tuvieron que ir modificando sus sistemas de gestión ya que se les hacia muy difícil la coordinación de las decisiones individuales o del control eficiente del conjunto de la organización cuando las empresas iban aumentando de tamaño (Fernández, 1987; Hofer y Schendel, 1978; Menguzzato y Renau, 1991; Rodrigo Illera, 2006). Desde ese momento hasta la actualidad pueden distinguirse cinco etapas en el desarrollo y evolución de los estudios y preocupación por la formulación de la estrategia:

#### *a) Dirección por control de resultados (años 1950):*

Se da temporalmente en los años cincuenta, precisamente cuando surge la necesidad de los directivos de analizar y comprender la estrategia. Se trata de una época de relativa estabilidad del entorno, donde predominan los sistemas de dirección que pretenden



controlar los resultados de la actividad, se basan en la planificación financiera y elaboración de presupuestos anuales. Las empresas fijan un conjunto de objetivos relacionados con la producción, las ventas, el crecimiento, la rentabilidad, el endeudamiento deseado, etc., y desarrollan sistemas de información y control encaminados a detectar las desviaciones que se producen entre el desempeño y los objetivos prefijados, analizando las causas que provocan esas desviaciones e instaurando las medidas correctoras para solventarlas.

*b) Dirección por extrapolación (años 1960):*

En la década de los años sesenta las empresas empiezan a desarrollar sistemas de planificación a largo plazo, a diferencia de la planificación a corto plazo de la etapa anterior, y ello en un entorno que empieza a manifestarse, ligeramente, cambiante pero predecible mediante la extrapolación de los datos del pasado. Las grandes empresas crean departamentos de planificación que elaboran planes detallados de expansión para un periodo normalmente de cinco años, generalizándose el uso de herramientas de previsión sofisticadas, como pueden ser los modelos de regresión y la simulación de diferentes escenarios económicos. En esta época muchas empresas gozaban de excedentes financieros que eran destinados a inversiones a largo plazo, lo que exigía una planificación a largo plazo. Los empresarios basaban sus previsiones en la intuición más que en técnicas científicas, pero como en esa época se gozaba de un crecimiento económico, no se encontraron complicaciones al procedimiento elegido por los directivos.

*c) Planificación estratégica o por fórmulas (años 1970):*

A medida que los cambios del entorno empiezan a ser más inciertos, las empresas pierden la fe en la capacidad predictiva de los modelos de corte cuantitativo, desplazándose el interés hacia el análisis de las oportunidades y amenazas que presenta el entorno. Ello tiene lugar a lo largo de la década de los años setenta en el que las grandes empresas iniciaron, y en muchos casos consolidaron, una etapa de + mediante la ampliación de sus actividades hacia nuevos productos y mercados, acompañada por un cambio de sus estructuras organizativas. Todo ello conllevó un mayor grado de complejidad en la dirección centralizada de estas organizaciones que desembocó en la

etapa denominada de planificación estratégica o por fórmulas, caracterizada por una dirección que busca la anticipación a los cambios. Esta modalidad tiene la característica de tener un horizonte definido y, al igual que en la década anterior, a largo plazo.

En esta etapa se desarrollaron los instrumentos de planificación de carteras de negocios o fórmulas de gestión, entre los que destacan, entre otras, las matrices desarrolladas por el Boston Consulting Group, McKinsey Company, Arthur D. Little, y Shell Chemical. Lo interesante de esta etapa es que las empresas estaban centradas en la búsqueda de oportunidades rentables para invertir y asignar sus recursos internamente, lo que condujo a la diversificación a través de adquisiciones; se centran, así, en el análisis del Cash-Flow, de la rentabilidad, del beneficio, etc., que aporta cada unidad de negocio.

El enfoque del Boston Consulting Group (BCG) para el análisis de la cartera que dio forma a la estrategia corporativa de muchas empresas en esta etapa se basaba en la observación estrategia corporativa en que la observación de que las empresas de múltiples divisiones y productos tienen una ventaja clara sobre las empresas no diversificadas: la capacidad para canalizar recursos hacia las unidades más productivas. Una empresa diversificada puede demorar el crecimiento de una división para alimentar la expansión de otra. Esta capacidad para integrar patrones de inversión entre diferentes negocios permite optimizar el rendimiento de la cartera en su conjunto en lugar de concentrarse en el rendimiento de las unidades individuales. Al lograr la asignación óptima de recursos, el enfoque del BCG asigna “un papel a cada unidad estratégica de negocios e integra estos papeles a una estrategia general de la cartera. Las funciones de los productos se asignan según el potencial de *cash flow* de la unidad y la posición del costo con relación a sus principales competidores. Las diferencias entre el crecimiento y el potencial de *cash flow* determinan cómo se asignan los fondos en toda cartera” (De Kluyver 2001: 114). Para el BCG las oportunidades de beneficio se explican por el crecimiento previsto en la demanda del mercado (variable de entorno) y por la cuota de mercado relativa de la empresa en el mercado (variable de la empresa). Con la tasa de crecimiento se aproxima la fase del ciclo de vida del negocio y con la cuota de mercado la ventaja relativa en costes por razones de economía de escala y experiencia. Las carteras de negocio incluyen recomendaciones a las empresas sobre en qué negocios es recomendable seguir invirtiendo y en cuales desinvertir (Salas, 2007).

d) *Dirección estratégica (años 1980):*

Esta etapa se empieza a perfilar a finales de la década de los setenta y principio de los ochenta, y surge, en parte, como un proceso de rechazo a los excesos cometidos en la etapa anterior, donde se generaliza la visión de la empresa como una cartera de diferentes negocios. También es objeto de crítica el exceso de confianza en los métodos formales de planificación dirigidos por departamentos *ad hoc*. Sobre todo en el contexto en el que actuaban las empresas, a dicho departamentos les era imposible anticipar el riesgo de las inversiones, por lo que sintieron la necesidad de cambiar a un sistema más flexible. La turbulencia de la década pasada generó una considerable volatilidad en el comportamiento de los principales mercados, ya sea de materias primas o financieros. En este nuevo entorno, los responsables de las empresas tuvieron que no solo considerar la situación interna de la empresa, sino que debieron identificar las oportunidades y amenazas que brindaba el sector, y también al análisis de la competencia. A diferencia del sistema utilizado en la década pasada, este proceso es descentralizado. Surgen así los planteamientos que caracterizan la perspectiva de la economía industrial.

Según esta perspectiva, el entorno competitivo de una empresa imponía presiones y limitaciones, que generaban que algunas estrategias fueran más atractivas que otras. Además, se sostenía que las empresas de una industria o segmento controlaban los recursos estratégicamente relevantes que necesitaban y, en la medida en que esos recursos eran similares, sus respuestas estratégicas también solían mostrar similitudes. La movilidad de los recursos resultó ser la premisa básica del modelo de la economía industrial. Así, si una empresa “carecía de los requisitos necesarios para ejecutar una determinada estrategia, simplemente podía comprarlos. No puede sorprendernos, entonces, que buena parte del pensamiento estratégico de esa época se centrara en elecciones relativas al entorno competitivo. Seleccionar las industrias o los segmentos de una industria que resultaban más atractivos pasó a ser el tema dominante de la estrategia, tanto a nivel corporativo como de la unidad de negocios” (De Kluyvert, 2001: 18).

En esta etapa el modelo de posicionamiento estratégico, basado en el modelo Estructura – Conducta – Resultados, dominante en la economía industrial de orientación neoclásica, es el modelo de Porter que aunque con matizaciones, sigue utilizándose hoy

en día. Los trabajos de Porter (1990, 1985) se erigen durante años como los protagonistas del estudio estratégico: donde el análisis sectorial de las cinco fuerzas, la determinación de las estrategias genéricas y el concepto de cadena de valor constituyen su legado más relevante. No sería entonces de extrañar que, como señalan Cuervo y Fernández (2000), los tópicos principalmente abordados bajo la inspiración de la economía industrial fuesen precisamente los siguientes: el sector y la búsqueda de poder de mercado como fuente de rentas, la cadena de valor y las estrategias competitivas como forma de construir ventaja competitiva.

El modelo de Porter plantea que las empresas dentro de una industria (o grupo estratégico) son idénticas en términos de los recursos estratégicamente relevantes que controlan, y, por tanto de las estrategias que persiguen. Se asume que si surgiese heterogeneidad entre las empresas en un sector ésta duraría muy poco, ya que los recursos que las empresas utilizan para implantar sus estrategias son altamente móviles, esto es, pueden ser comprados y vendidos en los mercados de factores. Además, junto al modelo de Porter, hay que destacar, en esta etapa, una serie de trabajos basados en el estudio de las interacciones competitivas a través de la teoría de juegos, que tienen como punto inicial el trabajo de Shapiro (1989) titulado *La Teoría de la Estrategia de Negocio*, pudiéndose considerar como otra aproximación teórica a la Teoría Estratégica. Esta perspectiva “utiliza fundamentalmente las herramientas de la teoría de juegos para analizar la naturaleza de la interacción competitiva entre empresas rivales. Así, la principal corriente de trabajos en esta aproximación se ocupa de identificar cómo una empresa puede influir en el comportamiento y las acciones de las empresas rivales, y por extensión, en todos aquellos factores que influyen en los resultados de mercado - precios, cantidades y beneficios” (Donate, 2007: 22).

e) *Arquitectura estratégica (años 1990 hasta la actualidad):*

En los últimos años a medida que la globalización, la revolución tecnológica y otras fuerzas importantes del entorno cobraron velocidad y comenzaron a cambiar radicalmente el panorama competitivo, las presunciones dominantes en las que se basaba el modelo de la economía industrial “se vieron sometidas a un fuerte escrutinio. ¿El fenómeno competitivo debía considerarse como una limitación a la formulación de estrategias, o de lo que se trataba realmente la estrategia era de dar forma a las

condiciones competitivas? ¿Los recursos estratégicos eran realmente tan móviles como suponía el modelo tradicional y era, en consecuencia, necesariamente efímera la ventaja asociada con la posesión de determinados recursos y capacidades?” (De Kluyvert, 2001: 19-20). Este punto de vista ha conducido a una vuelta hacia el interior de las empresas, al ser conscientes éstas que únicamente mediante la adquisición de los recursos y capacidades distintivas se puede ser competitivo en la actualidad. Así, la década de 1990 ha supuesto la ampliación y renovación del paradigma estratégico, fundamentalmente gracias al desarrollo del enfoque basado en los recursos, de la teoría evolucionista y del enfoque de capacidades dinámicas.

El enfoque basado en los recursos es la perspectiva teórica que mayor influencia viene teniendo en la actualidad ( Penrose, 1959; Teece, 1982; Barney, 1986 ,1991; Peteraf, 1993; Teece et al. 1997; Wernefeld, 1984; Navas y Guerras, 2002) y que aboga claramente por un cambio en la orientación de la empresa para formular e implantar estrategias, desde una perspectiva externa hacia una interna, en la que “los recursos pasan a ser la unidad fundamental de análisis en detrimento de los productos de la empresa y el correspondiente posicionamiento competitivo del mercado” (Donate, 2007: 22). La tesis central del enfoque de los recursos es que una empresa es un conjunto de recursos tangibles e intangibles que colectivamente definen una capacidad distintiva. La estrategia tiene que ver con la creación de valor a través de las capacidades o competencias distintivas de la empresa. En este sentido, la investigación en estrategia adopta una orientación más dinámica y preocupada por la eficiencia, en la que los recursos y las capacidades organizativas adquieren el papel protagonista sobre el que gira cualquier análisis estratégico. Hamel y Prahalad (1995: 148) la definen como “un proyecto de alto nivel para la utilización de nuevas funcionalidades, la adquisición de nuevas competencias o la migración de competencias existentes y la reconfiguración de la relación con los clientes”.

La teoría evolucionista (Nelson y Winter, 1982), se basa en la descripción “de procesos internos a través de los cuales las empresas son capaces de sobrevivir y adaptarse al medio en el que compiten. Aunque el nivel de análisis sea la industria y no la empresa (Foss et al. 1995), su aportación se basa, por una parte, en la consideración de las empresas como conjuntos heterogéneos de conocimiento, histórica e idiosincrásicamente acumulados en lo que denominan memoria organizativa, y en

segundo lugar, en la consideración dinámica de la competitividad empresarial, a partir de una visión eminentemente schumpeteriana. Así, “la aportación de esta teoría consiste fundamentalmente en la visión dinámica de la búsqueda de ventajas competitivas” (Donate, 2007: 25). Concretamente, esta visión dinámica, se centra en el estudio de la evolución que experimentan las capacidades organizativas a lo largo del tiempo y con relación a las presiones externas. Asimismo destaca las rigideces que se presentan en los procesos de cambio estratégico.

El enfoque de capacidades dinámicas (Teece, 1986; Rumelt, 1984, Teece et al. 1997), en el que convergen el enfoque basado en los recursos y la teoría evolucionista, constituye una propuesta que se ocupa de los aspectos organizativos que tienen que ver con la forma en que la empresa se enfrenta a un entorno en evolución permanente a través de la adaptación continua de su base de conocimientos (Winter, 2003) Más específicamente, el término capacidades dinámicas se refiere a la habilidad de la empresa para integrar, construir y reconfigurar competencias internas y externas para enfrentarse a entornos rápidamente cambiantes. Este tipo de capacidades de orden superior (Winter, 2000), provoca un proceso de permanente adaptación y desarrollo de conjuntos de recursos, rutinas y capacidades que permiten sobrevivir a la empresa ante los efectos del cambio externo (Donate, 2007).

Por otra parte, las capacidades dinámicas ofrecen una visión de la competencia próxima a la visión schumpeteriana del cambio económico. Así y para este caso, la heterogeneidad de los recursos crea las condiciones necesarias para el progreso, en la medida en que aporta soluciones varias y redundantes que no pueden anticiparse *ex-ante* por todos los competidores en un contexto de racionalidad limitada e incertidumbre. Se contempla, entonces, la posibilidad de que existan capacidades dinámicas (que introduzcan elementos de innovación y cambio), concediéndose una atención especial al conocimiento y a la capacidad de aprendizaje. De hecho, el término capacidades dinámicas resalta tanto la capacidad para renovar competencias y proponer respuestas innovadoras, con el objetivo de alcanzar una adecuada congruencia con el entorno, como que destaca el rol claro de la dirección de la empresa en adaptar, integrar y reconfigurar adecuadamente habilidades o destrezas organizativas internas y externas, recursos y competencias funcionales, para enfrentarse y adaptarse a los requisitos impuestos por un entorno en permanente cambio.

Además, se señala que el resultado de las capacidades dinámicas es un aptitud (en forma de manejo de los recursos) para hacer frente al cambio – o bien provocarlo -, lo que implícitamente indica una generación continua de conocimiento a través de procesos de aprendizaje (Ferdinand et al. 2004). Aunque no parece demasiado nítida cual es la relación de causalidad entre el conocimiento y la capacidad dinámica, (Donate, 2007: 46-47) “señalan un efecto aprendizaje deliberado (derivado de la gestión de procesos de acumulación de experiencia, así como de la articulación y codificación de conocimiento) sobre el desarrollo y la evolución de las capacidades dinámicas. Parece pues, que éstas, en primer lugar, se nutren del conocimiento derivado de procesos de gestión del conocimiento y del aprendizaje organizativo. En segundo lugar, generan nuevo conocimiento derivado de la explotación de las mismas. Y tercero, como cualquier tipo de capacidad, incorporan conocimiento complejo derivado de las propias rutinas que la componen”.

Con el enfoque basado en los recursos, el enfoque evolucionista y el enfoque de las capacidades dinámicas se ha puesto de manifiesto la necesidad de la empresa de orientarse a su interior en busca de las principales fuentes de ventaja competitiva y, concretamente, las variables intangibles (el diseño organizativo, gestión y políticas de recursos humanos, innovación tecnológica, estrategias de la empresa, sistemas de planificación y control, etc.). Al respecto, Salas (1993:333 y 389) sostiene que “la competitividad de una empresa radica en sus factores internos, y particularmente en la capacidad de sus gestores para desarrollar habilidades distintivas y para construir alrededor de ellas estrategias y estructuras organizativas efectivas y eficaces”. Por otra parte, este autor indica que los análisis intraempresariales “en busca de factores internos de competitividad han destacado los resultados superiores, en términos de productividad y beneficios, que obtienen las empresas con unas relaciones que implican un alto grado de participación de los trabajadores en su gestión”. Hax y Majluf (1997) sintetizan este nuevo estilo de dirección en tres necesidades básicas: a) la necesidad de integrar los sistemas de gestión con la estructura organizativa; b) la necesidad de integrar el comportamiento humano en los aspectos estratégicos; y c) la necesidad de congruencia entre la dirección y la cultura de la empresa.

En definitiva, se trata de una visión de la estrategia que reconoce la necesidad de algo más que una planificación incrementalista, pues lo que se necesita es una arquitectura

estratégica que proporcione un plano para construir las competencias necesarias para dominar los mercados del futuro. Es una estrategia que se centra en diseñar y manejar los productos-mercados a imagen de los beneficios presentes y futuros que reclaman los consumidores (Hamel y Prahalad, 1995). Una estrategia que reconoce que las empresas no sólo compiten dentro de los límites de los sectores existentes, sino que compiten para configurar la estructura de los futuros sectores.

La lucha por el liderazgo en las competencias esenciales precede, pues, a la lucha por el liderazgo en los productos-mercados y que concibe a la empresa como una cartera de competencias, a la vez que de negocios, y es que “en un mundo en el cual los competidores no siempre compiten, en el que las empresas rivales pueden ser simultáneamente proveedores, competidores y clientes unas de otras, en el que el fracaso en el corto plazo puede resultar necesario para forjar el éxito a largo plazo, las recetas simplistas de la estrategia no son suficientes. Hamel y Prahalad han sido incluso más allá: afirman que la dependencia generalizada de los conceptos tradicionales como compatibilidad estratégica – entre recursos y oportunidades -, estrategias genéricas – bajo coste versus diferenciación – y el uso de una jerarquía estratégica – metas, estrategias y tácticas – ha contribuido de hecho a la declinación competitiva” (De Kluyver, 2001 :23 - 24).

#### **2.4. La perspectiva de Mintzberg**

Mintzberg (Mintzberg, 1990; Mintzberg et al. 1999) ha plasmado la diversidad de enfoques en una tipología que es ya clásica, y en la cual distingue diez escuelas de pensamiento estratégico, diferenciadas porque en cada una subyace un modelo particular de formulación de la estrategia. Esto se explica en tanto que la perspectiva de las configuraciones de Mintzberg se caracteriza por la tesis de que los empresas tienden a caer en patrones repetidos de características organizativas, lo que permite agruparlas, obtener pautas de comportamiento comunes y realizar un estudio conjunto de los mismos (Brunet y Vidal, 2004, 2008). De acuerdo con esta tesis se buscan generar tipologías o taxonomías, es decir, conjuntos de diferentes configuraciones que describen de forma colectiva una parte importante de la población objetiva de organizaciones que se encuentran bajo observación (Miller y Friesen, 1984; Pérez y Sánchez, 2002).



Este autor agrupa las diez escuelas en cuatro conjuntos, las tres primeras (la Escuela del Diseño, la Escuela de la Planificación, la Escuela del Posicionamiento) de carácter prescriptivo centran su atención más en el modo en que debieran formularse las estrategias que de la manera en que necesariamente se crean. Las siguientes tres escuelas (la Escuela Empresarial, la Escuela Cognoscitiva, la Escuela del Aprendizaje) se ocupan de aspectos específicos del proceso de creación de estrategias y se dedican a describirlo más que prescribir cómo debería ser un comportamiento ideal. El anteúltimo grupo de escuelas (la Escuela de Poder, la Escuela Cultural, la Escuela Ambiental) ha intentado ampliar el proceso de formación de estrategias desde una perspectiva grupal, pretendiendo extenderlo a otros grupos y actores. El último grupo está compuesto por una sola escuela (la Escuela de la Configuración), aunque su autor sugiere que se trate como una combinación de las anteriores.

*a) La Escuela del Diseño: la estrategia como proceso conceptual.* Los orígenes de esta escuela se remontan a los trabajos de Selznick (1957) y de Chandler (1962), quien sugirió asociar al “estado interno” con las “expectativas externas”, pero su impulso provino de las aportaciones de Andrews (1971). Sus ideas se concentran en la formación de la estrategia como un proceso de diseño basado en la conceptualización. El modelo básico de esta escuela pone un especial énfasis en la evaluación de las situaciones externas e internas, mediante lo que desde entonces se conoce como análisis DAFO (debilidades, amenazas, fortalezas, oportunidades), a partir del cual se formulan diversas alternativas de la estrategia empresarial. Ahora bien, poco se dice acerca de cómo se generan dichas estrategias, simplemente cuando se han obtenido dichas alternativas de actuación, éstas deben evaluarse con el fin de escoger la mejor de ellas para su implantación.

*b) La Escuela de la Planificación: la estrategia como proceso formal.* La Escuela de la Planificación se originó al mismo tiempo que la Escuela del Diseño, con la cual, de hecho, está íntimamente relacionada, ya que parte y toma prestadas sus ideas. Surge a partir de las obras de Ansoff (1987), Steiner (1969), Schendel y Hofer (1979) y Lorange (1980). Para estos autores la planificación no es únicamente un sistema para elaborar estrategias, sino que se convierte prácticamente en una “religión”. Existen múltiples modelos de planificación estratégica, pero la mayoría de ellos se reducen a la misma idea básica: se toma el modelo DAFO, prestado de la Escuela de Diseño, que se divide

en etapas bien delimitadas, cada una de las cuales se articula con diversos listados y técnicas de comprobación, brindando una especial atención a la fijación de objetivos y a la elaboración de presupuestos y planes operativos a corto plazo que desarrollan el plan estratégico a largo plazo. El proceso suele seguir la siguiente secuencia: definir, y si es posible cuantificar, los objetivos a alcanzar; a continuación evaluar las condiciones externas e internas a la organización (análisis DAFO) a efectos de generar un resumen de la situación estratégica de la organización. De la combinación de las fases anteriores elaborar alternativas estratégicas de actuación, para posteriormente evaluarlas y escoger la más adecuada a la situación, la cual se aplicará mediante la elaboración de planes operativos; una vez ejecutada se lleva a cabo el control de los resultados para verificar en qué grado se alcanzan los objetivos deseados y establecer, en su caso, la corrección de desviaciones pertinentes. Y todo ello, con un detallado calendario de los plazos temporales en que debe realizarse cada fase del proceso y actividad implicada, junto con la correspondiente asignación de recursos.

*c) La Escuela del Posicionamiento: la estrategia como proceso analítico.* Surge en la década de 1980, aportando aire fresco al campo del pensamiento estratégico, aunque acepta casi todas las premisas de la planificación y del diseño, incorpora nuevo contenido y sustancia, especialmente al centrarse en el contenido de la estrategia y no tanto en el proceso de su formulación. El momento crítico para esta escuela fue la publicación de las obras de Porter (1980, 1985), Este autor se fundamenta en la Economía Industrial, aunque con la mira puesta en el comportamiento de las industrias más que en el de las empresas individuales. También hay que considerar la inspiración aportada por los autores militares, quienes durante siglos habían analizado las ventajas estratégicas de la limitación de fuerzas y de terreno (Sun Tzu, Von Clausewitz, entre otros).

La idea más notable de esta escuela ha sido una idea simple y revolucionaria: su argumentación de que sólo unas pocas estrategias clave (genéricas) son deseables en una industria determinada, que se concretan en el liderazgo en costes (se apoya según Fernández, (2004: 169) “en la comercialización de un producto indiferenciado que atraiga la atención del cliente por su bajo coste y con unas características de uso aceptables al tiempo que posibilita un fácil ensamblaje, permitiendo alcanzar altos niveles de eficiencia en el proceso productivo”) , la diferenciación (es un conjunto de

acciones que permiten fabricar un producto que los clientes perciben como único en los atributos que se consideran relevantes. La ventaja en diferenciación se da, señala Fernández (2004: 187), “cuando una empresa es capaz de ofrecer diferenciación a un coste que no exceda la prima de precio que crea”, y la segmentación del mercado (es un conjunto de acciones integradas”diseñadas para fabricar productos que cubren las necesidades de un segmento competitivo en particular, que es diferente al resto del sector)”, con las cuales se busca obtener una ventaja competitiva que proporcione una acción ofensiva o defensiva ante la competencia y en función de una determinada estructura competitiva del sector con la finalidad de alcanzar rentabilidades sobre la inversión superiores a la media de las empresas concurrentes en la industria. Prescindir de premisas como que las estrategias deben ser únicas, hechas a medida de la organización, utilizadas en la escuela de diseño, le permitió a esta escuela crear y perfeccionar un conjunto de instrumentos dedicados a generar la estrategia adecuada de acuerdo a las condiciones existentes.

*d) La Escuela Empresarial: la estrategia como proceso visionario.* Se concentra en el proceso de formación de la estrategia exclusivamente en el líder y en sus procesos mentales: intuición, criterio, talento, capacidad, percepción, conocimientos, experiencia. Se adopta una concepción de la estrategia como perspectiva personal, asociada a una representación y a un sentido de dirección basado en la visión del líder. En este sentido, la estrategia es a la vez premeditada en sus rasgos generales y emergentes en sus detalles. Esta escuela surge del pensamiento económico, básicamente de los postulados de Schumpeter (1934) y su noción de “destrucción creativa”. Noción que funciona como motor del capitalismo y es el empresario quien tiene el papel principal, aunque tuvo su auge con la escuela directivista o managerial y el desarrollo de la investigación en el campo del liderazgo. Algunos de los autores más destacados de esta escuela son: McClelland (1961), Collins y Moore (1970), Kets de Vries (1977), Pinchot (1985), Stevenson y Gumpert (1985), Bennis y Namus (1985), Palich y Bagby (1995), Busenitz y Barney (1997).

*e) La Escuela Cognoscitiva: la estrategia como proceso mental.* Esta corriente de pensamiento, de corte psicológico, es similar a la anterior con la diferencia que se encarga de estudiar los procesos mentales y de razonamientos que se dan en el “líder” al concebir la estrategia, utilizando la “psicología cognitiva”. A partir de los trabajos de

Simon (1979) y March y Simon (1977) sobre la forma en que los individuos procesan la información y toman decisiones, esta escuela se relaciona íntimamente con la Teoría de la Decisión o Enfoque Carnegie Mellon. Desde la Teoría de la Decisión han surgido diversos trabajos sobre la creación de la estrategia, entre los que cabe destacar los de Tversky y Khaneman (1974), Schwenk (1988), Makridakis (1990), Huff (1990), Corner et al (1994).

*f) La Escuela del Aprendizaje: la estrategia como proceso emergente.* De acuerdo con esta escuela, íntimamente relacionada con la Teoría del Aprendizaje Organizacional, las estrategias emergen cuando las personas aprenden lo necesario sobre una situación, así como sobre la capacidad de su organización para manejarse en ella. Con el tiempo estos aprendizajes y capacidades convergen en patrones de conducta. Aquí el proceso de formación de estrategia pasa de ser de carácter individual a carácter colectivo de la organización. Fue el trabajo de Lindblom (1959) el que, en cierto sentido, inició esta escuela, al sugerir que la creación de políticas no es un proceso ordenado y controlado, sino desorganizado, donde los implicados tratan de hacer frente a un mundo complejo. Esta idea chocó con las ideas del management “racional” ya que sus propuestas eran referidas a creación de políticas públicas y finalmente fueron adoptadas en el ámbito empresarial. Pero fue Quinn (1980) quien señaló el despegue de esta escuela en el ámbito estratégico, con su idea del incrementalismo lógico, donde relaciona las decisiones internas con los acontecimientos externos para dar lugar a estrategias conscientes. Otros autores importantes son: Wrapp (1967), Argyris (1976), Normann (1977), Weick (1979), Bugelman (1980), Schön (1983), Pascale (1984), Noda y Bower (1996). También se incluyen en esta corriente las aportaciones de la Teoría Evolutiva (Nelson y Winter, 1982), de la Teoría de las Competencias (Itami, 1987; Prahalad y Hamel, 1990) y de la Gestión del Conocimiento (Nonaka y Takeuchi, 1995; Stacey, 1992).

*g) La Escuela del Poder: la estrategia como proceso de negociación política.* Esta escuela considera la formación de la estrategia como un proceso abierto de influencia, subrayando el uso del poder y de la política para negociar estrategias favorables a los intereses particulares de los individuos y grupos que componen la organización. Se pueden distinguir dos ramas dentro de esta corriente de pensamiento: la del micropoder, que se refiere al juego político dentro de la organización, y la del macropoder, que se

refiere al uso del poder por parte de la organización en sus relaciones con otras organizaciones y agentes. En la esfera del micropoder encontramos los trabajos, entre otros, de: Zald y Berger (1978), Mintzberg (1989) y Bolman y Deal (1997). En el campo del macropoder podemos reseñar, entre otros, los siguientes: Pfeffer y Salancik (1978), Freeman (1984), Porter (1985), Astley y Fombrun (1983) y Pekar y Allio (1994).

*h) La Escuela Cultural: la estrategia como proceso ideológico colectivo.* En Administración de Empresas, la cultura fue “descubierta” en los años 1980, gracias al éxito de las empresas japonesas que hacían las cosas de manera diferente. Esencialmente, la cultura está compuesta por las interpretaciones que hacemos del mundo y por los artefactos que las reflejan, las cuales se comparten de forma colectiva, en un proceso social. Una definición de cultura la proporciona Schein (1990), que la define como un modelo de supuestos básicos, inventados, descubiertos o desarrollados por un grupo determinado, conforme va aprendiendo a hacer frente a sus problemas de adaptación externa e integración interna, que ha funcionado suficientemente bien para ser considerado válido y, por tanto enseñarlo a los nuevos miembros como la forma correcta de percibir, pensar y sentir con respecto a dichos problemas. De esta forma la cultura es una propiedad que la organización obtiene a partir de una historia común significativa. La fuerza y el grado de uniformidad interna de una cultura “depende de la estabilidad del grupo, el período de su existencia, la intensidad de sus experiencias compartidas, sus mecanismos de aprendizaje y la fuerza y claridad de los supuestos de sus fundadores y líderes” (Fernández, 2004 : 39-40).

Esta escuela de pensamiento estratégico, está íntimamente relacionada con la Teoría de la Cultura Organizacional, en su aplicación a la estrategia. Uno de los primeros trabajos fue el de Pettigrew (1977), quien considera a la cultura como un “tejido social expresivo” que une y fortalece a la estructura de la empresa. Los trabajos en este sentido comprenden la obra de Peters y Waterman (1982), Feldman (1986), Barney (1986; 1991), Firsirotu (1985), Rieger (1987), Weick (1979, 1991), Abrahamson y Fombrun (1994). También se incluye aquí la Teoría de Recursos y Capacidades, por su estrecha vinculación con los aspectos culturales de la organización: Penrose (1959), Wernerfelt (1984, 1995), Montgomery (1995), Rumelt (1974, 1984, 1991, 1997), Grant (1991; 1996), entre otros muchos. A su vez existe una rama sueca de la teoría de la cultura que

vincula a la escuela cultural con la escuela de diseño y la de configuración, dedicada a estudiar el deterioro y el estancamiento de las organizaciones, los principales trabajos fueron los de Brunsson (1998) y Melin (1983, 1985).

*i) La Escuela Ambiental: la estrategia como proceso reactivo.* Esta escuela concibe la organización como un ente pasivo, que sólo reacciona ante el entorno, actor principal de esta escuela, lo que reduce la creación de la estrategia a un acto reflejo. Se encuadran en esta corriente de pensamiento la Teoría de la Contingencia, que describe relaciones entre el entorno y atributos específicos de la organización: Pugh et al. (1969), Miller (1979); la Ecología de las Poblaciones: Hannan y Freeman (1977), Van de Ven y Astley (1981), Astley (1985); y la Teoría Institucional: Meyer y Rowan (1977), Oliver (1991). Estas ideas alejaron la decisión estratégica de la organización y el liderazgo acercándola con el “entorno”.

*j) La Escuela de la Configuración: la estrategia como proceso de transformación.* Esta escuela surge alrededor de las ideas organizativas y estratégicas de Mintzberg, y de sus colaboradores en la McGill University de Canadá; la cual se plantea con voluntad de síntesis de todas las anteriores, como paradigma envolvente y unificador. En este sentido, concibe la organización inmersa en un constante proceso de cambio y transformación, donde se suceden estados de estabilidad y estados de transformación. La estrategia describe la continuidad relativa en los estados de estabilidad, los cuales son interrumpidos por saltos “cuánticos” ocasionales y drásticos hacia otros nuevos estados de estabilidad. Los estados de estabilidad se identifican con una de las configuraciones organizacionales establecidas por Mintzberg, en cada una de las cuales predomina una determinada fuerza impulsora que define la organización y su estrategia (un concepto, la planificación, el posicionamiento, el liderazgo visionario, el aprendizaje, el poder, la cultura, el entorno). Cuando esa configuración deja de ser válida, a consecuencia de la aparición de una nueva fuerza, debe modificarse saltando hacia una nueva configuración y estrategia. Los autores más destacados de esta corriente de pensamiento son: Khandwalla (1970), Mintzberg (1979, 1989a), Miller (1979, 1982, 1983, 1986).

Basándose en esta tipología, Mintzberg (1989a) propone cinco perspectivas diferentes de definiciones estratégicas que comienzan con la letra P, estas cinco P del concepto de

estrategia son las siguientes: 1) Plan: curso de acción conscientemente determinado para abordar una situación específica. Enfoque que concuerda, en gran medida, con los procesos estratégicos formales y, en parte, del entorno; 2) Pauta: maniobra para ganar la partida del competidor u oponente. Enfoque que corresponde, en parte, con los procesos estratégicos de concepción, negociación y cognición; 3) Patrón: consistencia en el comportamiento, tanto si es emergente como si no (deliberado). Enfoque que se relacionaron los procesos estratégicos del aprendizaje y de la capacidad de emprendedora.; 4) Posición: situación en la que una organización se relaciona con su entorno competitivo. Enfoque que explican básicamente los procesos estratégicos analíticos y reactivos; 5) Perspectiva: forma con la que los directivos de una organización se ven a sí mismos y al mundo que les rodea. Enfoque que corresponde, en gran parte, con los procesos estratégicos colectivos y de transformación.

Whittington (1993) agrupa las escuelas de Mitzberg en los siguientes cuatro enfoques:

1) Enfoque clásico (se corresponde con las escuelas prescriptivas). Este enfoque considera a la estrategia como un proceso formal y racional, de carácter deliberado, basado en cálculos y análisis previos para intentar maximizar la ventaja competitiva de la apresa a largo plazo.

2) Enfoque evolucionista (equivale a la escuela del entorno). Este enfoque parte de la influencia de la concepción de la selección natural en la economía de las organizaciones, proceso competitivo que selecciona a las más aptas, las cuales sobreviven, mientras que el resto están condenadas a desaparecer.

3) Enfoque de procesos (se corresponde con las escuelas descriptivas): este enfoque también es de carácter evolutivo como el enfoque anterior, y comparte su escepticismo sobre la utilidad de la formulación racional de la estrategia. Para este enfoque lo importante es aceptar la racionalidad limitada en el proceso, la imperfección organizativa y proponer que la base de la dirección estratégica es el proceso real de aprendizaje colectivo en la formación o creación de estrategias, tanto deliberadas como emergentes, las cuales se pueden aprovechar de la propia imperfección del mercado y de la asimetría o de la falta de información de las empresas sobre las respuestas posibles al reto estratégico.

4) Enfoque sistémico (es una combinación entre la escuela del entorno, la cognitiva y la nueva de la complejidad, como expresión de aspectos básicos del pensamiento sistémico): este enfoque indica que el proceso de creación de la estrategia depende del sistema social específico en el que se desenvuelve la organización, así como de su propia estructura y, en consecuencia, su proceso estratégico estará condicionado por ambas contingencias. Posición relativista que corresponde con los modelos de razonamiento mental o con las capacidades reales de las personas para diseñar y ejecutar determinados planes de acción.

Bueno (2007) agrupa las diez escuelas de Mintzberg en tres escuelas, y propone una nueva escuela (la escuela del pensamiento complejo):

- 1) Escuelas prescriptivas o racionalistas:
  - a) Escuela de diseño o empírica.
  - b) Escuela de planificación o formal.
  - c) Escuela del posicionamiento o analítica.
- 2) Escuelas descriptivas a del proceso:
  - a) Escuela del aprendizaje o del incrementalismo lógico.
  - b) Escuela configuracional o estructural (también llamada episódica)
- 3) Escuelas organizativas:
  - a) Escuela de la capacidad del emprender (emprendedores).
  - b) Escuela cognitiva o del conocimiento en acción.
  - c) Escuela política o de poder.
  - d) Escuela cultural o ideológica.
  - e) Escuela del entorno o contingente.
- 4) Escuela del pensamiento complejo o de la complejidad.

El primer conjunto de escuelas tienen un enfoque racionalista, ya que pretenden de preceptuar, ordenar y determinar tanto el concepto deliberado de la estrategia como su proceso de formación. Se basan en la experiencia del estudio de casos de estrategias empresariales para diseñar dicho proceso (escuela de diseño), ya sea a través del análisis, formulación y formalización de un proceso planeado (escuela de planificación), o bien mediante la utilización de modelos analíticos para determinar la posición



competitiva en un determinado sector (escuela de posicionamiento de Porter). El segundo grupo de escuelas se desarrolló en la segunda mitad del siglo XX. Son escuelas de carácter descriptivo y cuentan con un estilo más creativo, innovador y heterodoxo, pero son menos racionales, formales y sistemáticas que las del anterior grupo. Se basan en la observación y descripción de los aspectos de la formación de la estrategia de las empresas. Estas escuelas ponen el énfasis en el proceso como el factor que explica el porqué de los éxitos y de los fracasos de las estrategias empresariales. La primera de las escuelas, la del aprendizaje, se basa en las ideas del aprendizaje de las experiencias sucesivas y de las estrategias emergentes o no deliberadas, como forma natural de la elaboración de la estrategia por parte de los directivos; mientras que la segunda se arraiga en las relaciones entre estrategia y estructura, haciendo hincapié en el contexto donde se genera la estrategia. Finalmente, las escuelas organizativas responden a cinco enfoques, inicialmente menores por ser menos genéricos, propios de aspectos singulares y característicos de la moderna teoría de la empresa como organización, tal es el caso de las conocidas por los conceptos siguientes: de la capacidad de emprender, cognitiva, del poder, cultural y del entorno. Por último, se debe considerar como nueva escuela y con una estrecha relación con la cognitiva, la basada en el enfoque de la complejidad, tanto desde la visión de la organización, como de su entorno, como sistemas o entes complejos.

## **2.5 La evolución del pensamiento estratégico**

En la actualidad, diversas son las corrientes de pensamiento estratégico que, entrelazadas entre sí, complementan las aportaciones de la Escuela del Posicionamiento de Porter, y que son las siguientes: la Teoría Económica Evolutiva de la Empresa (y su relación con la Ecología de las Poblaciones), la Teoría de la Dependencia de Recursos, la Teoría de Recursos y Capacidades y la Teoría del Aprendizaje Organizativo (Hill y Jones, 1996; Brunet y Vidal, 2004, 2008; Brunet y Belzunegui, 2005). Es por ello que les vamos a prestar una mayor atención, exponiéndolas con cierto detalle a continuación.

### **2.5.1 La perspectiva de Porter: la estructura de la Industria y cambios en el Entorno Industrial**

La estructura de la industria y los cambios que se producen en ella tienen un impacto directo en la posición competitiva de una empresa, sobre todo si ésta es concebida como un sistema abierto en permanente contacto con su medio cambiante. Medio que genera incertidumbre en la dirección de la empresa en cómo gestionarlo. Por ello, el análisis estratégico ha de identificar cuáles son las fuerzas del entorno con mayor potencial sobre la estructura y cuáles son los impulsores de la competencia dentro de una industria. Navas y Guerras (2002) sostienen que hay que identificar y analizar todas las variables que hacen al marco contextual en el que la empresa se va a desarrollar. Si bien son variables externas a la empresa, su identificación y posterior análisis, permiten identificar las influencias positivas o negativas que ejercen y, en consecuencia, poder tomar la decisión más adecuada frente a las mismas. Por tanto, se trata de realizar un análisis estratégico, referente a la comprensión de la posición estratégica de la organización, basándose en un diagnóstico: ¿Qué cambios ocurren en el entorno y qué efecto tendrán sobre la empresa y su actividad? ¿Cuál es la potencia competitiva de los recursos de la empresa?

El objetivo del análisis estratégico es el de configurar una idea de las influencias clave sobre el bienestar presente y futuro de la empresa, concretamente, consiste en identificar estrategias que alinean, adecuen o acoplen las fortalezas y debilidades de las empresas a las oportunidades y amenazas del entorno (véase figura 4) De esta manera, los directivos se enfrentan a la necesidad de entender los efectos que el entorno tiene sobre la empresa y sus negocios.

**Figura 4: Análisis DAFO.**

	DEBILIDADES: D 1 2 3 Lista de debilidades . .	FORTALEZAS: F 1 2 3 Lista de fortalezas . .
AMENAZAS : A 1 2 3 Lista de amenazas . .	ESTRATEGIAS DA 1 2 3 Reducir al mínimo las debilidades y evitar las amenazas . .	ESTRATEGIA FA 1 2 Utilizar las fortalezas para evitar las amenazas 3 . .
OPORTUNIDADES: O 1 2 3 Lista de oportunidades . .	ESTRATEGIAS: DO 1 2 3 Superar las debilidades al aprovechar las oportunidades . .	Estrategias FO 1 2 Utilizar las fortalezas para aprovechar las oportunidades 3 . .

**Fuente: Fernández (2004).**

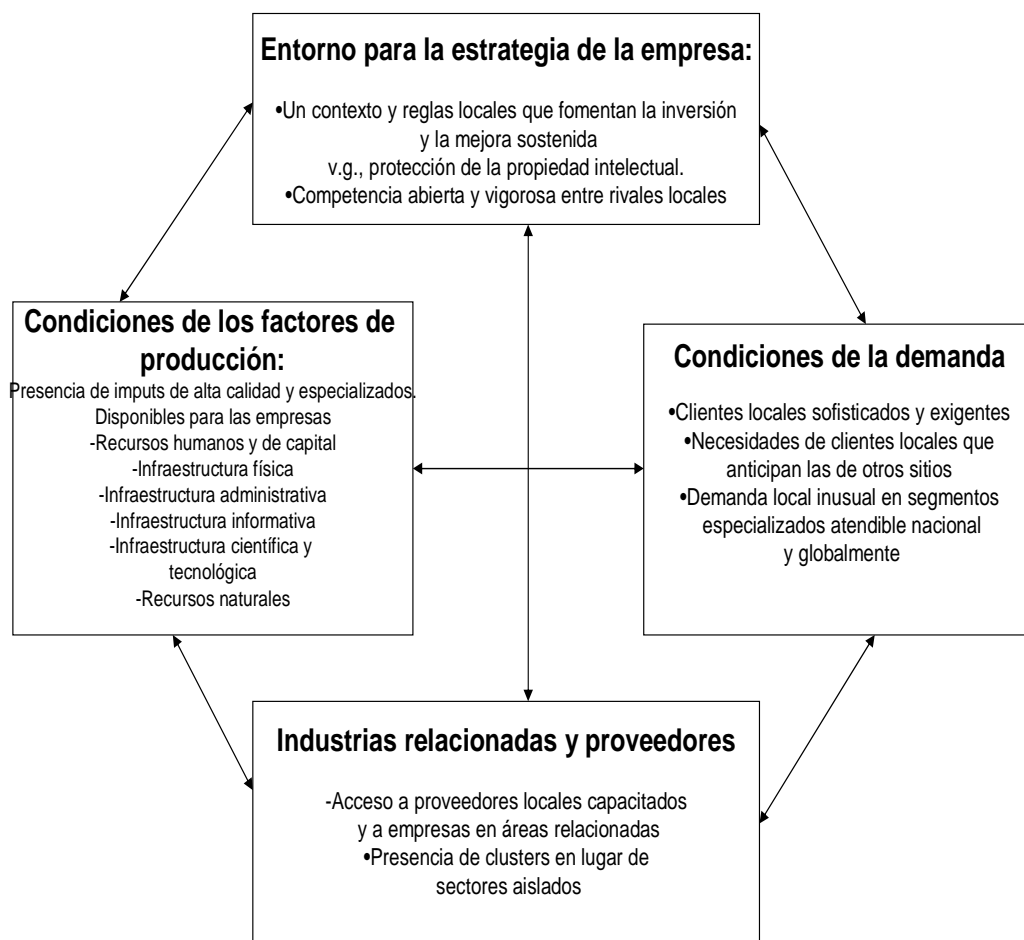
Sin embargo, en dicho análisis, se presentan dos dificultades. En primer lugar, el entorno engloba una gran diversidad de factores o variables que pueden tener una incidencia, positiva o negativa, sobre la actividad empresarial y su competitividad. En segundo lugar, el análisis del entorno debe orientarse a la previsión de su evolución en el futuro, lo que plantea una elevada incertidumbre de las previsiones. Pero, a pesar de ello, existen modelos que permiten entender el entorno general y analizarlo. En este sentido, el modelo más utilizado es el análisis PESTA, que consiste en considerar distintos tipos de variables, lo que habitualmente se llaman “dimensiones” del entorno. No existe consenso absoluto entre los distintos autores acerca de cuáles deben ser las dimensiones pero, como síntesis de las distintas aportaciones, se pueden agrupar en torno a: socio-cultural, económica, tecnológica y política-legal. A título de ejemplo, será necesario evaluar si determinadas variables del entorno general (crecimiento económico, distensión política, cambios en la estructura demográfica de la población, cambios en los valores culturales y morales,

incremento del tiempo libre, implantación de nuevas tecnologías, etc.) constituyen oportunidades o amenazas para nuestra empresa y nuestros negocios. Es más, se observa cada una de las dimensiones anteriores y se valora el comportamiento de cada uno de estos en una escala que habitualmente suele ir de uno a cinco o lo que es lo mismo, desde muy negativo, negativo, indiferente, positivo y muy positivo. Esta valoración se hace de forma subjetiva por parte de la dirección de la empresa, ya que recoge la forma en que ésta percibe las distintas variables del entorno y llega a identificar las oportunidades y amenazas que brinda el entorno.

Este análisis es el que Navas y Guerras (2002) denominan perfil estratégico del entorno. Dess y Miller (1993) consideran que para una correcta utilización de esta herramienta, es preciso considerar tres puntos importantes en la medición de los efectos para poder decidir adecuadamente: 1) similares características del entorno general pueden tener efectos diferentes en distintas industrias; 2) el impacto del entorno general varía significativamente incluso entre empresas situadas dentro de la misma industria y 3) no todas las variables del entorno general afectan de forma relevante a una determinada industria o empresa por lo que la identificación de los factores relevantes habrá de hacerse para cada caso.

Otro modelo a utilizar es el modelo del diamante de Porter (1985), el cual identifica los factores clave que, de forma individual y como un sistema, afectan a la competitividad de la empresa, y concretamente determinan el terreno en el que operan los sectores de actividad de cada país. En este modelo, la competitividad se da por la interacción los siguientes factores: 1) condiciones de los factores de producción; 2) condiciones de la demanda; 3) industrias relacionadas, proveedores y auxiliares; 4) estrategia empresarial, estructura y rivalidad. Las ventajas de uno de estos factores puede perfeccionar las ventajas en otros, como también las desventajas en uno puede ocasionar desventajas en los otros. Esta idea es la que Porter denominó “Diamante de la competitividad” o “Diamante de la Ventaja Nacional” (Brunet y Belzunegui, 2000).

**Figura 5: Diamante de la Competitividad.**



**Fuente: Navarro (2002), adaptado de Porter (1990).**

a) Condiciones de los factores de producción: Para Porter los factores de producción establecen los cimientos necesarios para la producción de bienes y servicios. Ahora bien, Porter se refiere, también, a la dotación del país con respecto a la disponibilidad de *inputs* (recursos humanos, recursos físicos, conocimientos, capital e infraestructura) necesarios para competir en una industria. Esta situación no se refiere solamente a contar con ellos o no, sino que hace referencia al estado en el que se presentan, grado de eficiencia y efectividad con que se los explote. Hay dos tipos de factores, los básicos y los avanzados por un lado y los generalizados y especializados por otro. Los factores básicos hacen referencia a los recursos naturales, el clima, la situación geográfica, la mano de obra no especializada o semi especializada. Los factores avanzados son las

infraestructuras -sistemas de transporte y comunicación - los recursos humanos especializados y el soporte en ciencia y tecnología. Los generalizados son aquellos recursos que se pueden aplicar a varias actividades y los especializados su aplicación es mas reducida. Mientras los factores básicos se heredan o se crean mediante inversiones no muy significativas, los avanzados requieren inversiones cuantiosas y esfuerzos de largo alcance. La competitividad se basa en los factores avanzados y especializados ya que la dificultad para crear o conseguirlos genera ventajas.

b) Condiciones de la demanda: Para Porter la magnitud de la demanda interna resulta ser mucho menos importante que el carácter de dicha demanda. Los clientes “que demandan productos y servicios sofisticados, altamente sofisticados obligan a las empresas a crear productos y servicios innovadores y avanzados para satisfacer sus demandas. Esta presión de los consumidores se presenta como un reto para las industrias de un país” (Fernández, 2004:217). De ahí que con las condiciones de la demanda, Porter se refiere a la composición, el tamaño, ritmo de crecimiento y grado de sofisticación del mercado interno, el cual, mediante requerimientos cada vez más exigentes se convierte en un determinante de la competitividad. En cuanto a la composición, la idea es que el mercado sea segmentado, compuesto por compradores con necesidades precursoras, que motiven a la empresa al permanente perfeccionamiento. En lo referente al tamaño y ritmo de crecimiento, las economías de escala justifican la inversión en investigación y desarrollo. En el caso de los mercados pequeños, incentivan a las empresas a buscar mercados externos. Y en cuanto a la sofisticación de los compradores o su internacionalización, se refiere a todo lo que transmite gustos o hábitos de consumo hacia el exterior.

c) Industrias relacionadas y proveedores: la disponibilidad de proveedores e industrias relacionadas competitivas permiten a las empresas gestionar más eficientemente los inputs necesarios. Así, una fase competitiva de proveedores ayuda a una mejora constante de la empresa Las industrias relacionadas son aquellas que comparten tecnología y productos complementarios. Es decir que las industrias relacionadas son aquellas con las que la empresa puede articular la cadena de valor, y que es el conjunto de actividades realizadas por la empresa

con el fin de satisfacer las necesidades de sus clientes. En términos competitivos, el “valor” es la cantidad que los compradores están dispuestos a pagar por los productos y servicios que una empresa les proporciona.

d) Estrategia empresarial, estructura y rivalidad de las empresas: Se refiere al contexto en el que se crean, organizan y gestionan las empresas, así como la naturaleza de la rivalidad entre ellas. Porter sostiene que lo determinante en este caso es el tipo de gestión que se realice en cada empresa, destacando que no hay una única manera que garantice el éxito. Cada país tiene un sistema diferente y en muchos casos no se pueden adaptar sistemas exitosos de un país, en otros. Esto es así porque la competitividad es la consecuencia de la convergencia de los estilos de dirección y de organización prevaleciente en cada país y de las fuentes de ventaja del sector. También hace hincapié en la formación y orientación de quienes lideren la organización, la cultura empresarial, las actitudes individuales y la relación con los directivos de la organización. En cuanto a la rivalidad doméstica de las empresas, el autor sostiene que es un impulso a la innovación y a la mejora. Las empresas no solo la cuota de mercado, sino también los recursos humanos, la excelencia y la tecnología.

Hay otros dos factores más que intervienen en la configuración del diamante, estos son, el gobierno y la casualidad. Si bien no tienen la influencia directa que si tienen los otros cuatro factores, su efecto condiciona a los restantes. Por ejemplo, las condiciones de los factores son influidas por el gobierno en forma de subvenciones, la política industrial, monetaria, fiscal, educativa, etc. Además, en la demanda local interviene estableciendo normas o reglamentos locales concernientes al producto que delimitan las necesidades de los compradores o influyen en ellas. De hecho, el gobierno “puede moldear las circunstancias de los sectores conexos y de apoyo de otras incontables maneras, tales como el control de los medios publicitarios o el establecimiento de normativas para los servicios de apoyo. La política gubernamental influye también en la estrategia, estructura y rivalidad de la empresa, por medio de mecanismos tales como la regulación de los mercados de capitales, la política fiscal y la legislación antitrust” (Gimeno y Rodríguez, 1998:50). Los acontecimientos casuales son incidentes que están fuera de control y de la capacidad de influir tanto en las empresas como del gobierno nacional. Generan discontinuidades que propician algunos cambios en la posición competitiva.

Son capaces de anular las ventajas de una empresa ya consolidada en el mercado y potenciar los de una que pretende ocupar su posición. Los acontecimientos casuales generan efectos asimétricos en diferentes naciones, por ejemplo, las dos crisis del petróleo afectaron antes y más gravemente a las naciones dependientes de esta fuente de energía.

El análisis del entorno no incluye únicamente al entorno general, medio externo que rodea a la empresa desde una perspectiva genérica, sino que ha de contemplar el entorno específico – el sector de actividad. Navas y Guerras (2002: 113) lo definen como “la parte del entorno más próxima a la actividad habitual de la empresa, es decir, al sector o rama de actividad económica al que la empresa pertenece. Lo más difícil en este sentido es identificar sus límites. Aquí pueden emplearse dos criterios: el tecnológico y el de mercado. El primero se aplica desde el lado de la oferta, y define una industria como el conjunto de empresas que emplean procesos productivos o materias primas similares en la elaboración de uno o varios productos. El segundo se aplica desde la demanda y selecciona el conjunto de empresas que fabrican productos que son sustitutos próximos unos de otros”. Por lo que respecta a su diagnóstico, se suele utilizar el modelo de las fuerzas competitivas, también de Porter (1987). En este sentido, deben analizarse las acciones competitivas de nuestros competidores: su cuota de mercado, su proyección futura, intensidad de la rivalidad, precios, calidades, variedad de productos-servicios, imagen, organización interna, métodos de trabajo, etc. Pero, la competencia no sólo se establece entre las empresas que están establecidas en el sector, sino que existe una rivalidad ampliada, una lucha por los beneficios que genera el sector con otros agentes económicos vinculados a la actividad de la industria; surgen, así, las siguientes cinco fuerzas competitivas (véase figura 6) que determinan la capacidad de generar beneficios de un sector:

- 1) La amenaza de entrada de nuevos competidores o competidores potenciales. Los competidores potenciales son empresas que no están participando en un sector, aunque tienen capacidad para hacerlo si se lo proponen. Dos son las principales circunstancias que desalientan a los competidores potenciales a ingresar en un sector: las barreras a la entrada y la reacción de los competidores instalados en el sector que son las principales variables que influyen sobre el potencial de beneficio de una industria. Entre las barreras de entrada cabe



mencionar las siguientes: a) economías de escala, b) necesidades de capital, c) acceso a los canales de distribución, d) ventajas en coste fruto del efecto experiencia, e) la legislación del sector y/o las limitaciones gubernamentales, f) diferenciación del producto y coste de cambio de proveedor por parte del cliente, y g) las represalias esperadas para defender la posición de las empresas establecidas.

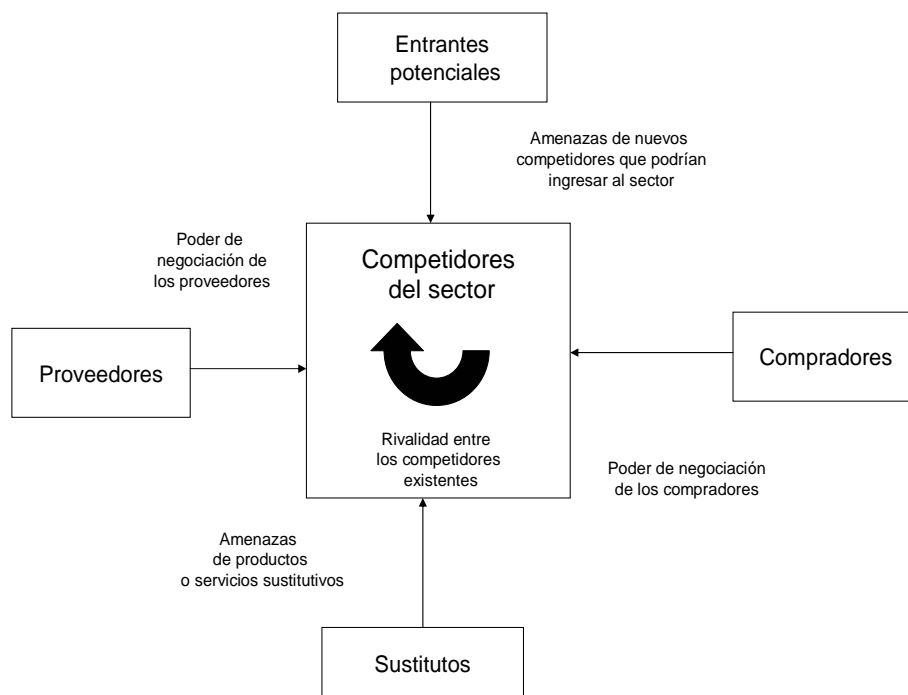
2) El poder de negociación de los proveedores y de los clientes. Los proveedores son aquellas empresas que proporcionan equipamientos, suministros, componentes, materias primas a las empresas del sector. Los proveedores pueden ejercer su poder de negociación sobre los competidores del sector amenazando con subir precios o reducir la calidad de los productos o servicios. Los clientes amenazan a un sector forzando a la baja de los precios, negociando en busca de mayores niveles de calidad y más servicio y llevando a los competidores a enfrentarse los unos a los otros. Y es que los proveedores y clientes que buscan sus propios intereses en las relaciones comerciales con las empresas del sector: precios más altos, o bajos, y/o menor, o mayor, calidad, respectivamente. El poder del proveedor será especialmente elevado cuando: exista una concentración en el sector proveedor, el coste de cambio de proveedor sea alto, existe la posibilidad de que el proveedor realice una integración hacia adelante, y, que el cliente sea de poca relevancia para el proveedor. El poder del cliente será elevado cuando: exista una concentración en el sector comprador, existen fuentes alternativas de suministro, y, existe la posibilidad de integración hacia atrás del comprador.

3) La amenaza de productos sustitutivos. Estos productos fijan un techo para los precios de los productos de nuestro sector, limitando los beneficios que se pueden obtener. Las cuestiones clave a analizar son: a) si el sustituto plantea una amenaza de obsolescencia para el producto o servicio de la empresa, b) la facilidad con que los compradores pueden pasarse a los sustitutos, y c) si se puede evitar el cambio al sustituto modificando las características y atributos de nuestro producto.

4) La rivalidad entre los competidores establecidos. La rivalidad hace referencia a la intensidad de la competencia, al grado con que se lucha para conseguir cuota de mercado. En general, la rivalidad se intensifica cuando: se incrementa el número de competidores (fragmentación del sector), b) cuando el crecimiento del sector

sea lento, c) cuando las empresas establecidas tengan elevados costes fijos, d) la ampliación del volumen de producción global del sector para aprovechar economías de escala, e) cuando los productos o servicios de las diferentes empresas estén muy poco diferenciados entre ellos, esto es, sean homogéneos, y f) cuando existan fuertes barreras de salida que dificultan el abandono del sector.

**Figura 6: Las cinco fuerzas competitivas.**



**Fuente: Porter (1990).**

El poder colectivo de las cinco fuerzas determina en última instancia la capacidad de generar beneficios de un sector. De este modo, el modelo ayuda a decidir si una empresa debería permanecer en un sector o salir de él. Como regla general, cuanto más poderoso es el impacto colectivo de las cinco fuerzas competitivas, menores son los beneficios de las empresas participantes, por lo que una empresa debería intentar salir del sector. Además, cuando las fuerzas competitivas no son poderosas, la estructura del sector es favorable o atractiva, ya que proporciona unos beneficios superiores al promedio. Al modelo de las cinco fuerzas de Porter se le han efectuado "algunas reformulaciones encaminadas a perfeccionar el modelo inicial. Entre las más interesantes, sin lugar a dudas, está la efectuada por Brandenburger y Nalebuff en su conocido libro *Coopetition*.

Estos autores destacan la importancia de las relaciones cooperativas entre las empresas, además de las relaciones competitivas. Su primera aportación consiste en añadir a la lista de actores principales en el escenario de los negocios (competidores, clientes y proveedores) uno más denominado complementados, expresión con la que describe a las empresas que ofrecen bienes y servicios de carácter complementarios a los de la industria. Un producto o servicio X se define como complementario de otro Y siempre que la presencia de X haga que Y sea más atractivo” (Ventura, 2008: 141).

Por otra parte, Porter se ocupa del análisis interno mediante el análisis de la cadena de valor. Básicamente, el análisis interno se ocupa de examinar detalladamente y con profundidad cada uno de los componentes que configuran una realidad dada, con el objeto de identificar los puntos fuertes y los puntos débiles de la empresa. Así, se pretende: elegir las opciones estratégicas básicas de desarrollo de la empresa: detectar y evaluar nuevas oportunidades de negocio, a través del análisis permanente del mercado; influir de manera efectiva sobre la demanda para optimizar el desarrollo del negocio, mediante el conocimiento profundo de sus motivaciones, hábitos de consumo y expectativas, establecer y articular los mecanismos que permitan a la demanda acceder al uso de los productos y servicios de la empresa, optimizar la rentabilidad económica y social de los recursos; transformar los recursos en productos-servicios y articular su comercialización de manera que sea posible obtener ventajas competitivas frente a la competencia; armonizar el proceso administrativo de la empresa, lo que incluye las funciones de planificación, organización (estructura organizativa), dirección y gestión de los recursos humanos, y control de la actividad y de los resultados, armonizar las funciones empresariales de producción, comercialización, financiación, recursos humanos, etc.; analizar el modo en que el producto-servicio satisface a la demanda, las causas de insatisfacción, las motivaciones y el proceso de compra, etc., y potenciar la ventaja competitiva de la empresa. Por todo ello, Porter elaboró el modelo de la cadena de valor y que consiste en ver a la empresa como un conjunto de actividades que se realizan dentro de ella para diseñar, producir, llevar al mercado, entregar y apoyar sus productos una vez en él.

Para la construcción de una cadena de valor se observa las actividades que una empresa realiza para un sector industrial particular. La cadena de valor de un sector industrial es amplia ya que puede oscurecer las fuentes importantes de la ventaja competitiva. No

todas las empresas de un sector industrial tienen la misma cadena de valor, en muchos casos difieren con frecuencia. En las diferencias están las fuentes de las ventajas competitivas. O sea, llevando a cabo diferentes actividades o realizando las mismas que la competencia, pero de manera distinta, es también una forma de crear una posición que sea original y rentable. Es lo que Porter denominó posicionamiento estratégico. Las posiciones estratégicas surgen de tres fuentes distintas, que no son exclusivas y muchas veces se solapan:

1) Posicionamiento basado en la variedad: Concentrarse en una parte de los productos y servicios de la industria, haciendo una elección de los productos y servicios, y no de los del mercado. Este tipo de posicionamiento permite cubrir las necesidades de un amplio abanico de consumidores, pero a la mayoría solo se le cubren una parte de sus necesidades;

2) Posicionamiento basado en las necesidades: Servir a todas o la mayoría de las necesidades de un grupo particular de clientes. Hay distintos grupos de clientes con necesidades diferentes, y si se diseñan las actividades a medida de uno de esos grupos, se puede servir mejor sus necesidades. Incluso se puede diferenciar entre las necesidades de un mismo tipo de cliente;

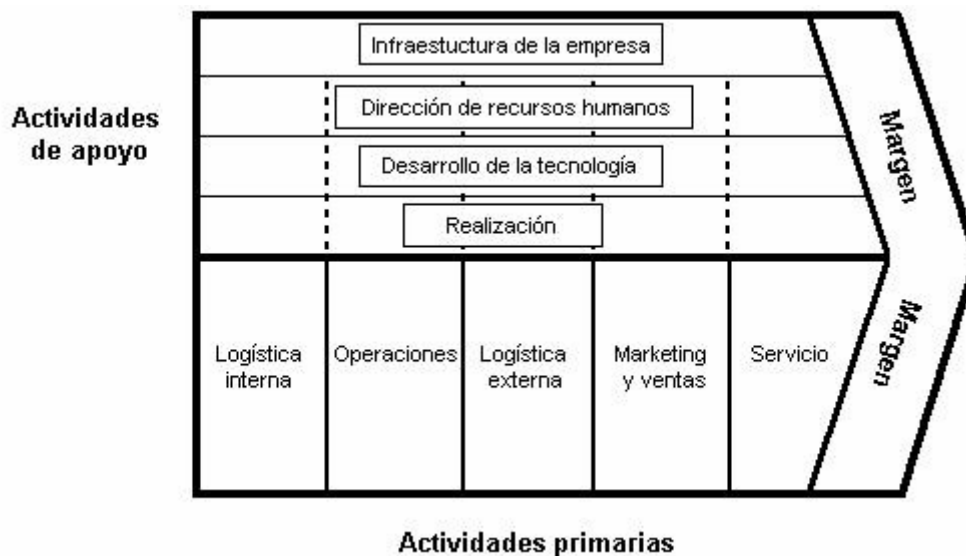
3) Posicionamiento basado en la accesibilidad: Consiste en segmentar a los clientes. Aunque sus necesidades sean similares a las de otros clientes, el conjunto de actividades necesario para llegar es diferente, y es que el posicionamiento demanda un conjunto de actividades diseñado específicamente para él, porque la posición no está en función de los clientes, sino del conjunto de actividades óptimo para esa posición. De hecho, la posición no está en función de los clientes, sino del conjunto de actividades óptimo para esa posición. No se limita a encontrar un nicho.

Competitivamente, el valor se mide mediante el ingreso total, reflejo del precio del producto y de la cantidad vendida. El valor total se deriva de las diferentes actividades de valor que, si han sido bien planificadas y ejecutadas, generan un mayor margen para la empresa. Las actividades de valor son las diferentes actividades físicas y tecnológicas que realiza una empresa. El margen (ganancia o beneficio) es la diferencia entre el valor total (ingreso) y el coste de desempeñar las actividades. Una empresa es rentable

mientras el valor que recibe excede los costes totales involucrados en la creación de su producto o servicio (De Kluyvert, 2001; Ventura, 1994; Fernández, 2004). En las actividades de valor se requieren insumos comprados, recursos humanos y algún tipo de tecnología para desempeñar su función. Cada una de las actividades de valor también crea y usa información (como datos del comprador, parámetros de desempeño y estadísticas de falla de productos). A su vez, las actividades de valor también se dividen en dos grupos: actividades primarias y actividades de apoyo (véase figura 7). Las primarias están relacionadas a la creación física del producto, su venta y transferencia al comprador así como servicio post venta. Las actividades primarias se dividen en cinco categorías genéricas (logística interna, operaciones, logística externa, marketing y ventas, servicios), las de apoyo en cuatro categorías genéricas (infraestructura, recursos humanos, desarrollo tecnológico, abastecimiento) que sostienen a las primarias y se apoyan entre sí, suministrando insumos comprados, tecnología, recursos humanos y varias funciones de toda la empresa.

Cómo cada actividad se desempeña en combinación con su economía determinará si una empresa tiene un coste alto o bajo en relación con sus competidores. Comparando las cadenas de valor de los competidores se pueden observar diferencias que determinan la ventaja competitiva. Analizando la cadena de valor en lugar del valor agregado se puede determinar si existe ventaja competitiva porque al analizar el valor agregado no se analizaría solidamente los costos ya que distingue incorrectamente las materias primas de muchos otros insumos comprados que se utilizan en las actividades de la empresa. Además, el valor agregado no fortalece las uniones entre la empresa y sus proveedores, lo que puede reducir el costo o aumentar la diferenciación. Por otra parte, para identificar las actividades de valor se deben aislar las actividades que son tecnológica y estratégicamente distintas. Es necesario separarlas porque casi nunca coinciden en sus clasificaciones contables donde agrupan a las actividades con tecnologías dispares y separan costos que son parte de la misma actividad.

**Figura 7: Cadena de valor.**



**Fuente: Porter (1990).**

Las actividades primarias comprenden varias actividades distintas. La Logística interna está relacionado con todo lo que se refiere al accionar de la empresa cuando recibe, almacena y esparce los insumos de los productos, manejo de los materiales, control de inventarios y coordinación de los vehículos y retorno de proveedores. Las Operaciones son las operaciones relacionadas con la transformación de insumos en producto final, estas son: maquinado, empaque, ensamble, mantenimiento de los equipos empleados, pruebas u operaciones de instalación. Logística externa son las actividades asociadas con la recopilación, almacenamiento y distribución física del producto a los compradores, así como también operaciones de vehículos para la entrega del producto, recibo de pedidos y programación. La mercadotecnia y ventas son las tareas relacionadas con proporcionar un medio por el cual los compradores puedan comprar el producto e inducirlos a hacerlos, ya sea mediante la publicidad, promoción, fuerza de ventas, cuotas, relaciones de cana y precio. Por último el servicio es el relacionado con aquellas tareas de prestación de servicio para mantener el valor del producto, como la instalación, reparación, entrenamiento, repuestos y ajustes del producto.

Las actividades de apoyo comprenden distintas actividades de valor que son específicas para un sector industrial dado. La primera es el abastecimiento y se refiere a la función

de comprar insumos en la cadena de valor de la empresa y no a los insumos comprados en sí. La segunda es el desarrollo de tecnología y se podría agrupar en una única sección general dedicada a generar esfuerzos por mejorar el producto y el proceso. Esta actividad tiende a estar relacionada con el departamento de ingeniería o con el grupo de desarrollo. No implica las tecnologías que se utilizan hasta el producto final sino que también incluye a la investigación media, diseño de equipo de proceso y procedimientos de servicio. El tercero es la administración de recursos humanos, respalda tanto a tanto a las actividades primarias como a las de apoyo. Ayuda a genera la ventaja competitiva porque a través de esta se puede determinar las habilidades y motivaciones de los empleados y el costo de contratar y entrenar.

La última categoría es la infraestructura de la empresa. Consiste de varias actividades, administración general, planeación, finanzas, contabilidad, asuntos legales gubernamentales y administración de calidad. Apoya a toda la cadena de valor y no a actividades individuales. Además, dentro de cada categoría de actividades primarias y de apoyo hay tres tipos de actividades que intervienen en la formación de la ventaja competitiva. Estas son las actividades directas, indirectas y de seguro de calidad. Las directas están vinculadas a la creación de valor hacia el comprador, como ensamble, maquilado de partes operación de la fuerza de ventas, publicidad, diseño de producto, etc. Las indirectas hacen posible el funcionamiento de las actividades directas en una base continua, como mantenimiento, programación, operación de instalaciones, administración de la fuerza de ventas, registro de vendedores, etc, por último las actividades de seguro de calidad se aseguran la calidad de las otras actividades, como monitoreo, inspección, pruebas, revisión, ajuste, etc.

Por lo tanto, la ventaja competitiva se puede conseguir no solo de una actividad concreta , sino también de las distintas interrelaciones que pueden aparecer entre las actividades entre sí y/o del sistema de valor formado por clientes, proveedores, o sea, a través de eslabones (Porter, 1987). Esta se puede conseguir a través de dos criterios: optimización y coordinación. El primero se basa en que la mejor manera de realizar una parte de la actividad de la empresa puede permitir reducir costes en la ejecución de otras actividades, mientras que el segundo se basa en que la relación eficiente entre las actividades como fuente de ventajas competitivas. Como se puede ver, la ventaja competitiva no nace de actividades concretas, sino de las interrelaciones que se dan

entre ellas. Se pueden identificar dos tipos de interrelaciones: 1) Interrelaciones entre actividades: se dan en el seno de la empresa como consecuencia de las interrelaciones entre dos o más actividades de la cadena de valor, sean básicas o de apoyo: eslabones horizontales, e 2) interrelaciones con el sistema de valor: las fuentes de ventajas competitivas en las industrias de la cadena de valor de la empresa con los proveedores o la de los clientes: eslabones verticales (Navas y Guerras, 2002).

En definitiva, para Porter la cadena de valor de una empresa es un eslabón dentro del sistema de valor del sector industrial, de tal forma que la ventaja competitiva de una empresa es una función de lo acertadamente que ésta puede gestionar su cadena dentro del sistema. Así que, el valor que la empresa logre obtener dependerá en cierta manera, de las relaciones que mantenga con sus clientes, proveedores. A su vez, la empresa obtiene una ventaja competitiva en la medida en que desempeña mas barato o mejor que sus competidores aquellas actividades de la cadena que son estratégicamente importantes. Entonces, el análisis de la cadena de valor de una empresa permite identificar sus capacidades, al determinar las actividades en las que ésta posee o puede poseer una ventaja competitiva, así como las relaciones que existen entre ellas. A partir de aquí, “la empresa puede identificar las actividades que prefiere realizar por sí misma y aquellas que le conviene adquirir en el exterior. La elección entre obtener externamente componentes (externalizar o subcontratar) o llevar a cabo su producción dentro de la empresa (integración vertical) se conoce como decisión de “fabricar o comprar” (Williamson, 1975, 1985), aunque existe otra opción intermedia a la empresa (fabricar) y al mercado (comprar) que consiste en llevar a cabo acuerdos de cooperación o alianzas estratégicas con otras empresas.

Porter (1985) introduce el concepto de grupos estratégicos. En términos de análisis, el grupo estratégico ayuda a construir el posicionamiento de una empresa en relación con las estrategias de sus competidores. Dicho análisis surge porque el utilizar el concepto de "sector" no siempre es útil, ya que sus fronteras pueden no estar claras o no proporcionar con suficiente precisión el perfil de los competidores. Ello es así debido a que en un sector pueden haber muchas empresas operando en él y cada una de ellas tener diferentes intereses y competir de distinta forma. Esta circunstancia obliga a analizar un nivel intermedio entre la empresa individual y el sector, se trata del grupo estratégico, y que es



un grupo de empresas que siguen una estrategia similar a lo largo de las dimensiones estratégicas relevantes.

Con el análisis del grupo estratégico se pretende identificar agrupamientos de empresas, definidos de forma precisa, de modo que cada grupo represente a las empresas que presentan características estratégicas similares. Porter, considera que estos grupos pueden identificarse usando dos o tres características claves de entre las siguientes: diversidad en el producto o servicio, cobertura geográfica, número de segmentos de mercado cubiertos, canales de distribución utilizados, número de marcas, esfuerzo en marketing, grado de integración vertical, calidad del producto o servicio, liderazgo tecnológico, inversión en I+D, posición en costes, grado de utilización de la capacidad productiva instalada, política de precios, nivel de apalancamiento (tanto operativo como financiero), estructura de la propiedad, relaciones con los grupos de presión (stakeholders) y el tamaño de la organización.

Una vez identificadas las variables claves para formar los grupos se suele representar a todas las empresas que operan en el sector en un mapa de posicionamiento basándose en las mismas, agrupándose aquellas más cercanas entre sí (lo que implica que sobre dichas variables realizan una estrategia similar) para formar los diversos grupos. El análisis de grupos estratégicos es útil en tres sentidos: 1) ayuda a obtener una mayor comprensión de las bases competitivas en el sector, de forma general, y en cada grupo estratégico, de forma particular. Además posibilita observar las diferencias competitivas entre los distintos grupos formados; 2) permite la reflexión estratégica al interrogarse los directivos sobre qué puede hacer la empresa para cambiar de su grupo (si éste no es el posicionamiento más adecuado) al de mayor éxito. Ello va a depender de las barreras a la movilidad que existan para impedir dichos movimientos y preservar así los beneficios que genera la estrategia ganadora; 3) finalmente, sirve para predecir posibles cambios en el mercado o para tratar de identificar oportunidades estratégicas, relacionadas con "huecos" de mercado, es decir, posicionamientos no cubiertos por ninguna empresa y que son potencialmente generadores de beneficios. Ello está íntimamente relacionado con la segmentación del mercado.

Las alternativas y objetivos estratégicos deben ser claros y precisos, y, en la medida de lo posible, cuantificables. El análisis del presente y del futuro, el diagnóstico de la empresa,

revela una situación determinada frente al entorno y el sector. Esta posición obligará a una estrategia de inversión e innovación; o a crecer en el segmento actual; o a entrar en otros segmentos; o a retirarse completamente del mercado o del segmento (liquidación); o a cosechar lentamente el negocio; o sencillamente a mantener la posición. Y ello, a partir de implantar estrategias de ataque o de defensa frente a los competidores, en función de nuestra situación en comparación a ellos, para lo que existen cuatro posibilidades de actuación competitiva: a) ser el líder, innovar; estrategia de ataque; b) ser el aspirante, intentar convertirnos en líder; estrategia de ataque; c) ser el seguidor, tomar al líder como punto de referencia e imitar sus acciones; estrategia de defensa; d) ser el especialista, desmarcarse del resto de competidores y especializarse en un segmento; estrategia de defensa.

Pero para alcanzar dichos objetivos estratégicos se debe elegir, entre diversas opciones, el camino o la forma más adecuada de llegar a ellos. Según Porter, las estrategias genéricas que se pueden utilizar son (véase figura 8):

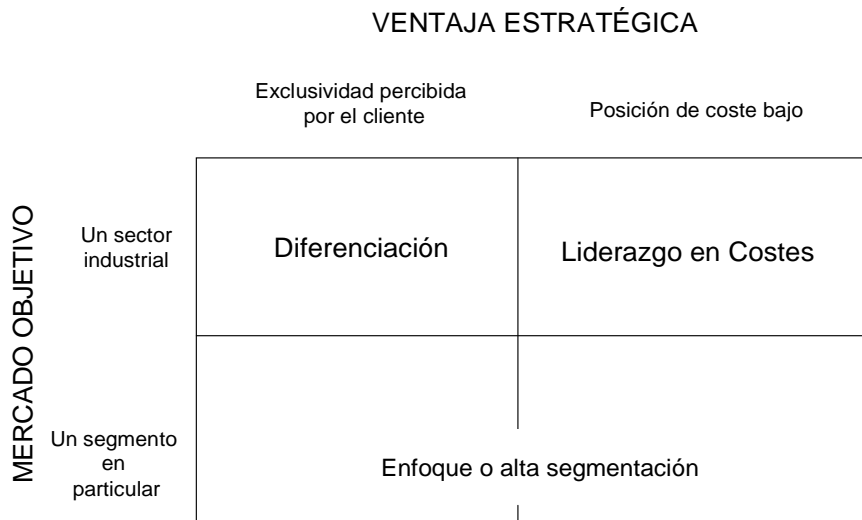
a) Liderazgo en Costes: Esta estrategia tuvo su máximo apogeo en la década de los setenta del siglo XX, la idea principal de esta estrategia es que la empresa no se una más de las competidoras. Se basa en obtener ventajas en costes con respecto a la competencia, lo que permite ofrecer productos a precios inferiores. Refuerza la posición competitiva al ofrecer productos-servicios estandarizados y homogéneos a precios bajos, lo que implica el poder alcanzar grandes volúmenes de ventas; aunque para ello no debe descuidarse la calidad. Puede aplicarse a todas aquellas actividades que supongan una elevada rotación de clientes y dirigidas a consumidores con elevada sensibilidad al precio. Al conseguirse tal liderazgo, la empresa puede obtener economías que permitan llegar a un nivel de costes aún menor. A su vez esta estrategia le permite tomar una posición de defensa frente a los competidores, los costes bajos le permiten seguir obteniendo rendimientos mientras que ellos destinan parte de las utilidades en la lucha. Le protege frente a los competidores poderosos ya que estos ejercen poder para bajar los precios al nivel del rival más eficiente. Le otorga mayor poder de negociación frente a los proveedores. Generan barreras de entrada a partir de economías de escala o ventajas de costes. Por último, coloca a la empresa en una situación ventajosa frente a los sustitutos de la competencia. Grant (1991) sostiene que este liderazgo en costes suele venir determinado por el coste de los inputs,

diseño y técnicas de producción, economías de escala y alcance, efecto experiencia y grado de utilización de la capacidad instalada;

b) Liderazgo en Diferenciación: Consiste en desarrollar productos con cualidades distintivas importantes para que sean percibidos como algo "único" por el consumidor, se trata de vender "exclusividad". La ventaja obtenida con esta estrategia se da cuando la firma es capaz de lograr una prima sobre el precio, en el mercado, que exceda el coste en diferenciación. Esta diferenciación puede ser en el diseño o la imagen de marca, tecnología, características del producto o servicio, servicio al cliente, redes de distribución u otras dimensiones. La diferenciación refuerza la posición competitiva, al generar la fidelidad de la clientela al producto y reducir la sensibilidad al precio;

c) Liderazgo en Especialización o Enfoque: Implica concentrarse en satisfacer las necesidades de un segmento o colectivo específico de usuarios o consumidores, ofertando una adecuada gama de productos especializados. Refuerza la posición competitiva mediante un efecto de diferenciación y/o la reducción de costes por efecto de la especialización pero en un único segmento. Para Cuervo (1993), tanto la reducción en costes como la diferenciación dependen menos de la posesión de activos físicos, del coste de los inputs, que de la posesión de un conjunto de recursos y capacidades que, con la consideración de intangibles, van a determinar la competitividad de la empresa.

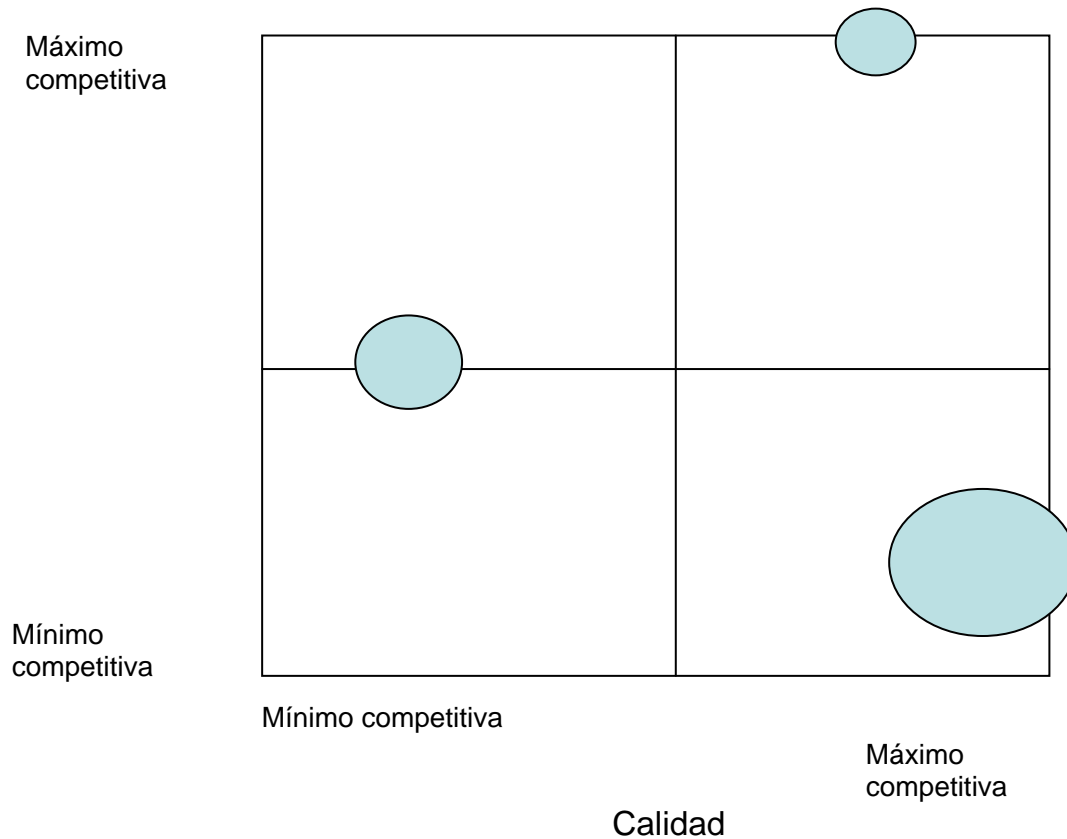
**Figura 8: Estrategias competitivas.**



**Fuente: Porter (1990).**

Una herramienta práctica para observar el producto en el mercado es el mapa del posicionamiento. Luego de buscar una diferenciación de producto, esta herramienta lo ubica en la mente de los consumidores, o sea, qué imagen mental se hacen éstos de una marca o producto. Según Mongay (2004) estos mapas con una metodología ideal para visualizar los nichos de los mercados existentes. Consiste en desarrollar múltiples ejes en el cual se valoren la situación de los productos. En la figura 9, se utilizan dos criterios de posicionamiento: la calidad y el precio (criterios más utilizados dada su simplicidad). Los ejes de la calidad se miden en base a los criterios “máximo competitiva y mínimo competitiva”, o sea, calidad alta o calidad baja; mientras que los ejes de precio se miden como “máximo y mínimo competitivo”, en otras palabras máximo competitivo significará un precio bajo en relación a los competidores y mínimo competitivo significará un precio alto en relación a los competidores.

**Figura 9: Mapa de posicionamiento.**



Fuente: Adaptado de Mongay (2004).

### 2.5.2. Nuevas Contribuciones en la Teoría de la Estrategia

Comprender la posición actual de una empresa y analizar las fuerzas que motorizan la competencia en la industria en la que opera, debe de completarse mediante el análisis de las fuerzas de cambio internas (Hamel y Prahalad, 1989; Collis y Montgomery, 1997). De hecho, los modelos de análisis de la competitividad que derivan de la economía industrial, que visualiza a la empresa por medio de los productos que ofrece y los mercados donde compete, son insuficientes pues no incorporan los recursos y capacidades que poseen las empresas<sup>1</sup> y que dan a la empresa una ventaja competitiva

<sup>1</sup> Las empresas pueden “obtener recursos y capacidades de tres formas no excluyentes, adquiriéndolos en el mercado, acumulándolos a partir de la experiencia y el aprendizaje (activos intangibles y capacidades) o combinando sus recursos con los de otras empresas mediante las fusiones, adquisiciones y acuerdos de cooperación” (Ventura, 2008: 316).

mas durable, y mas en un entorno turbulento, donde las necesidades de los clientes son volátiles (Penrose, 1959; Wermerfelt, 1984). En este sentido, las nuevas contribuciones se caracterizan por concebir la estrategia no exclusivamente como instrumento de adaptación al entorno competitivo sino que se la concibe como el marco que guía al desarrollo competitivo de la empresa, y es que “la globalización de las industrias puede adoptar diferentes rumbos que dependen entre otros factores, de la dinámica que da forma a la competencia dentro de una industria y del papel que desempeñan los gobiernos al estimular u obstruir el proceso de globalización” (De Kluyvert, 2001 :199).

### **2.5.2.1. La teoría Económica Evolutiva de la Empresa y la Ecología de las Poblaciones**

Las teorías de la empresa de origen económico coinciden en el estatismo de sus análisis: se preocupan de la explicación de las formas organizativas existentes en cierto mercado, sin abordar el estudio de su dinámica de cambio. La incorporación de la dinamicidad al análisis económico de las organizaciones ha sido obra de un conjunto disperso de trabajos, que puede agruparse dentro de lo que se denomina Teoría Económica Evolutiva de la Empresa. Como veremos, esta línea de investigación guarda claras concomitancias con una aproximación evolutiva inmersa en la Teoría de la Organización, denominada Ecología de las Poblaciones, compartiendo ambas un origen biológico, en la medida en que se apropian del bagaje conceptual procedente de la biología evolucionista de Darwin (Brunet y Belzunegui, 2005).

Los planteamientos evolutivos del cambio económico pueden detectarse ya en Marshall (Winter, 1987:615), cuando afirmó que: “la Meca del economista está en la biología económica más que en la dinámica económica”. Se introduce así en el pensamiento económico la premisa de que el cambio evolutivo en la realidad económica es irreversible. Nuevos hitos en el desarrollo de la economía evolutiva fueron las ideas de “*espíritu emprendedor*” y de proceso de innovación del empresario de Schumpeter (1934), Alchian (1950) y Hirschleifer (1977). Particularmente este último sugiere que los conceptos de “competencia biológica” y “competencia económica” son muy similares, y que la economía tiene mucho que aprender de la forma de razonar de los biólogos. Así analiza desde una perspectiva biológica los conceptos económicos de maximización de

beneficios y maximización de utilidades que constituyen las hipótesis básicas de la Teoría de la Firma (Teece, 1990).

Una investigación más reciente en la misma línea de integración de la Economía y la Biología es el trabajo de Nelson y Winter (1982). Tres son sus características básicas: 1) la definición de la población o sistema como unidad de análisis; 2) la importancia concedida a la selección ambiental; 3) el énfasis sobre las rutinas organizativas y los límites a la adaptabilidad organizativa. Básicamente, Nelson y Winter desarrollan el comportamiento de la empresa en función de su vínculo con el entorno en el que se desarrollan y su funcionamiento interno. Para esto toman como unidad de análisis la población o sistemas de empresas, o sea, el sector, poniendo énfasis en la selección ambiental respecto a las rutinas organizativas propias de la empresa. A su vez aclaran que las organizaciones no están gobernadas por una racionalidad global, ni tampoco por una sola estructura coherente que oriente los cambios.

Nelson y Winter colocan la acumulación de rutinas organizativas y el desarrollo continuo de mutaciones en la combinación de rutinas como el elemento central de la dinámica del cambio económico y la competencia. El comportamiento de las empresas se caracteriza por nociones behavioristas de satisfacción más que de optimización. Las empresas compiten introduciendo nuevos métodos lo más próximos posibles a sus capacidades internas (investigando cambios incrementales en sus rutinas organizativas), y en función de las oportunidades tecnológicas que se les presentan. Las capacidades organizativas se sostienen sobre rutinas no explicitadas, y que son desarrolladas y mejoradas continuamente mediante la práctica. Este aprendizaje a través de la experiencia implica que las capacidades de una empresa son siempre función de su propia historia, lo cual dificulta la imitación aunque fuesen observables y discernibles. Debido a esto, la diversidad o heterogeneidad de las empresas encuentra su explicación en las diferentes maneras que tiene de llevar a cabo sus rutinas para adaptarse al entorno, el cual selecciona entre todas las rutinas a las que más se adapten a él.

Una de las ideas subyacentes en este modelo teórico es que una empresa no puede cambiar su estrategia o su estructura rápida o fácilmente. Según Salas (1993), la complejidad viene dada por la complementariedad existente entre variedades de estrategia y estructura organizativa. Para alcanzar la eficiencia deseada se debe llegar a

la coordinación entre estas dos variables, o sea, que el cambio debe ser global y no parcial, lo que implica una mayor complejidad. Estrategia, estructura, coordinación, motivación, etc, deben ser coordinadas y modificadas conjuntamente si se pretende explotar las complementariedades entre todas las variables y reforzar, a su vez, la eficacia de éstas individualmente. Un cambio global es complejo, sobre todo si se considera que los encargados de generarlo fueron formados con una teoría de la empresa que ha destacado de forma insistente las ventajas, en términos de eficiencia, de la jerarquía frente a la participación, de competencia frente a la cooperación, del control sobre el mercado frente a la satisfacción del cliente. También, hay que destacar que junto con los dos factores mencionados hay que agregarle la presencia de efectos sistémicos entre la configuración interna de la empresa, y su estrategia competitiva y otras cuestiones del entorno institucional y económico, ámbito donde la empresa se desarrolla.

La Teoría Evolucionista confluye con los planteamientos de la Ecología de las Poblaciones (Rumelt et al. 1991). Las diferencias entre ambas teorías se centran, más bien, en la perspectiva de análisis de su objeto de estudio. Los investigadores que estudian la evolución de las poblaciones tienden a trabajar en la tradición sociológica, mientras que los investigadores centrados en las capacidades de la empresa y el progreso tecnológico tienden a trabajar en la corriente económica. Las aportaciones de los anteriores autores han sido posteriormente acompañadas de un incesante número de investigaciones evolucionistas, actualmente encuadradas dentro de la denominada Teoría de las Capacidades Dinámicas. Su campo central de interés es el conjunto de conocimientos y habilidades que crean las competencias esenciales de la empresa. El amplio número de trabajos que conforman este enfoque (entre otros, Nelson y Winter, 1982; Dosi, 1982; Rumelt, 1984, 1991; Teece, 1986; Winter, 1987a; Prahalad y Hamel, 1990; Stalk et al. 1992) han construido un concepto de empresa como el conjunto de las capacidades y habilidades que ésta posee. A través de esta línea de investigación, la Teoría Económica Evolutiva de la Empresa entronca con la Teoría de Recursos y Capacidades.

El elevado volumen de literatura que surge de esta corriente de pensamiento presenta un alto interés para la Teoría Estratégica. Al respecto, Teece (1990) señala diversas razones para ello: 1) su relación con el proceso de cambio tecnológico y con cuestiones clave



para la Administración de Empresas que operan en sectores caracterizados por tecnologías rápidamente cambiantes; 2) su profundo estudio de los procesos de producción, aprendizaje e innovación, aspectos de gran interés para el proceso de diseño e implantación de las estrategias; 3) su examen de la dinámica y de los procesos de cambio hace esta teoría altamente interesante para la estrategia, asentada en el concepto de entorno turbulento.

Íntimamente relacionada con la Teoría Económica Evolutiva de la Empresa, la Ecología de las Poblaciones o de las Organizaciones trata de aplicar los modelos de selección natural, desarrollados en la bioecología evolucionista de Darwin, a los sistemas sociales. La aplicación de estos modelos al estudio de las organizaciones tienen como antecedentes los trabajos de Hawley (1950) y Campbell (1969), aunque los primeros estudios son de Hannan y Freeman (1977), Aldrich (1979) y McKelvey y Aldrich (1983). La Ecología de las Poblaciones toma como unidad de análisis no las organizaciones individuales, sino la población o conjunto de organizaciones altamente homogéneas. Se centra en el estudio del modo en que, dentro de una población de organizaciones, el entorno, a través de la disputa de los recursos que en el habitan, selecciona de forma natural a las organizaciones que sobreviven; son los procesos de selección del entorno, más que los procesos de adaptación al entorno, los que explican las distintas tasas de nacimiento y muerte de las organizaciones.

Otero (2002) argumenta que estos procesos de selección favorecen más a aquellas estructuras difíciles de cambiar. De esta manera, esta teoría sostiene que la heterogeneidad en la estructura de las organizaciones viene de la creación de nuevas organizaciones y de la sustitución de las antiguas. Al respecto, hay que destacar que este programa de investigación presenta puntos de acuerdo con la economía convencional, ya que ésta estudia el conjunto de empresas sin detenerse en el comportamiento de empresas individuales. Además, también contiene una base darwinista al suponer que las empresas ineficientes serán expulsadas del mercado. En este sentido, Ventura (1996) sostiene que el proceso de selección natural actúa a favor hacia aquellas organizaciones que muestren rasgos de confiabilidad y responsabilidad y tiende a eliminar a aquellas que no lo consigan o lo consigan en menor medida. Así, un mercado de competencia perfecta es un claro ejemplo de población organizativa ya que todas las empresas que actúan en él son similares y las que no se adapten a sus condiciones serán eliminadas.

El primer concepto clave de esta escuela es la de “nicho”, que puede considerarse como la versión ecológica del concepto de entorno organizativo. Los recursos ambientales están estructurados en forma de “nichos”, definidos como el espacio o la combinación de recursos dentro del cual puede sobrevivir y reproducirse una población (Hannan y Freeman, 1977). La aparición o crecimiento de nuevas compañías introducen cambios en la población. La supervivencia de la organización depende de la capacidad de la organización para adquirir recursos, que se establecen de manera finita en el entorno, o para realizar lo que los ecólogos de la población denominan “capacidad fija de transmisión” esta capacidad es suficiente para la mayoría de las organizaciones, pero ante estos cambios, la lucha por los recursos elimina a las organizaciones menos aptas. Por ello, Aldrich (1979:28) define los nichos del entorno como “combinaciones específicas de recursos y otras restricciones que son suficientes para sustentar una forma organizativa”. El ciclo vital de las organizaciones, como miembros de poblaciones, consiste en nacer, encontrar su nicho ecológico y al final morir.

El segundo concepto fundamental de esta escuela es el de “*forma organizativa*”. Las poblaciones se definen como agrupamientos de organizaciones con formas similares. Al fin de aprovechar determinados recursos, sin que se excluya el establecimiento de relaciones simbióticas con otras poblaciones, las empresas adquieren ciertas formas organizativas que reúnen configuraciones específicas de objetivos, valores, normas, rutinas, actividades, estrategias, conocimientos y habilidades (Hannan y Freeman, 1977; Aldrich, 1979; Freeman y Boeker, 1984; Pfeffer, 1982), que le confieren competencias distintivas en ciertas áreas. La homogeneización interna entre el conjunto de organizaciones que comparten cierto nicho deriva del aprendizaje de las empresas con agrupaciones más efectivas. Las agrupaciones que experimenten dificultades aprenderán de las más efectivas y ello provocará la homogeneización interna entre un conjunto de organizaciones que comparten un determinado nicho. La diferenciación entre poblaciones es consecuencia de la tendencia a agrupamientos específicos de aquellos elementos que definen una forma organizativa.

Esta perspectiva sugiere que las posibilidades de adaptación al medio de las organizaciones están limitadas por su posesión de altos niveles de “inercia estructural”. Este concepto, según Otero (2002), se refiere a la tendencia de las empresas a

permanecer en descanso o a realizar algún movimiento en una línea estratégica tal a menos que reciba algún estímulo del exterior. Referirse a que las organizaciones están sujetas a una fuerte inercia no significa que nunca cambian, sino que sus respuestas hacia las amenazas u oportunidades del entorno, son lentas. Su origen puede estar en restricciones internas, como inversiones en activos específicos difícilmente transmisibles, estructuras de comunicación, limitaciones cognitivas de los directivos, la propia historia de la empresa o el temor al cambio por resistencias a alteraciones del equilibrio político. Las restricciones externas pueden consistir en barreras de entradas y de salida, problemas de legitimidad organizativa, limitaciones informativas sobre la evolución del entorno turbulento, etc. El efecto más importante de esta inercia organizativa son los obstáculos a los cambios drásticos de la forma organizativa.

Este conjunto de premisas conduce a la Ecología de las Poblaciones a rechazar la hipótesis básica del Enfoque Contingente (Lawrence y Lorsch, 1967): la capacidad de las organizaciones para mantener su adaptación al medio mediante modificaciones internas. El cambio en las poblaciones no se realizaría entonces mediante procesos de cambio adaptativo en el ámbito organizativo individual. La hipótesis de capacidad múltiple de adaptación individual es ahora sustituida por procesos sistemáticos de selección y sustitución natural dentro de las poblaciones, por los cuales se “elige” una determinada forma organizativa. La restricción de recursos limitados hace que sólo sobrevivan las formas organizativas capaces de aprovecharlos más eficientemente y, en consecuencia, el entorno selecciona las poblaciones más adaptadas y elimina a las demás. Este proceso de selección natural es definido por Soo et al. (1980) como el proceso por el cual las organizaciones que se adaptan a los criterios del entorno son seleccionadas positivamente y sobreviven; fracasando las demás, lo que supone que las organizaciones ineficientes serán expulsadas del mercado (seleccionadas negativamente).

A medida que el proceso de selección natural se consume, la diferenciación interna en las poblaciones se hará mínima (las poblaciones cada vez serán más homogéneas) y la externa interpoblaciones máxima: surgirá, así, una nueva forma organizativa. En las líneas más radicales de la Ecología de las Poblaciones, tal como la formulada por Campbell (1969), el proceso de cambio se explica por la hipótesis de que son los entornos los que seleccionan a las organizaciones que sobreviven sobre la base del

encaje entre las características del propio entorno y las formas organizativas. El proceso de selección se desarrollaría entonces mediante tres procesos, que son otros tantos principios: 1) *Variación*. Dentro de las poblaciones de organizaciones se observan continuamente nuevas formas organizativas, ya sean originadas por medio de procesos planificados o involuntarios. Estos cambios en las formas organizativas pueden ser entre organizaciones que surgen sobre todo en el momento de su fundación (Pfeffer, 1982); 2) *Selección*. Tras generarse las innovaciones en la fase de variación, el entorno selecciona aquellas variaciones diferenciales en las formas organizativas que mejor se le adaptan: serán aquellas nuevas especies organizativas que tendrán éxito, al lograr encontrar un nicho y adquirir los recursos necesarios para su supervivencia, desapareciendo el resto de innovaciones; 3) *Retención y difusión de las variedades más interesantes*. Consiste en la preservación e institucionalización de las formas organizativas seleccionadas. Los activos preservados son las competencias tecnológicas y directivas que utiliza la nueva especie organizativa para explotar los recursos de su entorno. Cuando estos activos ofrecidos por las nuevas formas son altamente valiosos para el entorno se procede a su institucionalización o difusión, principalmente mediante los contactos entre empresas de la población.

Posteriormente, Lewontin (1974) incorporó un cuarto principio, el de la “lucha por la existencia”, que alude a la lucha competitiva entre las empresas para obtener los recursos que necesitan. Este principio pone de relieve que la supervivencia de las poblaciones de empresas depende de la existencia suficiente de recursos y oportunidades económicas. Otro problema central de la Ecología de las Poblaciones es el por qué dominan ciertas formas organizativas en ciertos tipos de entornos. El análisis ecológico del comportamiento organizativo en mercados competitivos se funda en otro principio clave, el de “isomorfismo”, propuesto por Hannan y Freeman (1977). Este principio indica la existencia de una correspondencia entre las características estructurales de una organización y un determinado tipo de entorno; de modo que, para cada entorno identificable, sólo existirá una forma organizativa óptima. Aplicado al proceso de selección implica que cada entorno seleccionará aquella forma organizativa que se configure como óptima para él.

Desde la dimensión estratégica, el modelo ecológico utiliza para distinguir entre formas organizativas el modo de explotación de los recursos dentro de un nicho. Contraponen

así las organizaciones caracterizadas por “estrategias-r”, orientadas a la innovación rápida para explotar las nuevas oportunidades de recursos y lograr ventajas competitivas por ser los primeros en el mercado, a las organizaciones que siguen “estrategias-k”, imitadoras de las anteriores y que compiten sobre la base de un uso más eficiente de los recursos (Brittain y Freeman, 1980). En el modelo ecológico, la denominación “k” alude a la capacidad del nicho, definida por el número máximo de organizaciones que puede soportar, y la “r” se refiere a la tasa de crecimiento de la población. Un concepto vital para la idoneidad de uno u otro tipo de estrategia es de “densidad de población”, el cual indica el grado en que una población ha explotado los recursos disponibles en un nicho.

En este sentido, cuanto mayor es el tamaño de la población de empresas mayor será el nivel de utilización de los recursos, y mayor la densidad de población. La densidad de población influye de forma diferente en la evolución de una población y en la forma organizativa óptima. Respecto a su influjo en la evolución de la población, suele representarse mediante una curva convexa en el caso de la creación de empresas y una curva cóncava, más o menos simétrica, para la desaparición de empresas (Delacroix y Rao, 1994). En cuanto a la forma organizativa idónea, el principio establecido es que con el incremento de la densidad la dinámica entre las formas organizativas pasa a ser más competitiva aumentando la eficacia de los “estrategas-k” perdiendo valor la mayor capacidad para explotar rápidamente oportunidades de recursos de los “estrategas-r”; el transcurso del tiempo, dentro de cierto sector, suele conducir al reemplazo de las poblaciones de “estrategas-r” por las poblaciones de “estrategas-k” (Baun y Singh, 1994).

### **2.5.2.2. La Teoría de la Dependencia de Recursos**

La Teoría de la Dependencia de Recursos es, al igual que la Ecología de las Poblaciones con la que se relaciona, una teoría de control externo. Pfeffer (1982:173-175), comentando las relaciones entre ambos enfoques, señala que ambas comparten la preocupación por los problemas relativos a los efectos de los ambientes sobre las organizaciones, las variables consideradas dependientes en el enfoque del fracaso del mercado (fusiones e integración vertical) y una aproximación menos racionalista que las aportaciones del pensamiento económico. Sin embargo, existen entre ellas diferencias

importantes: 1) la Teoría de la Dependencia de Recursos pone su foco de interés en organizaciones individualmente consideradas, y no en una población de organizaciones; 2) la Ecología de las Poblaciones adopta una perspectiva temporal más prolongada; 3) hay ciertas semejanzas en la conceptualización del entorno entre ambas perspectivas. Aunque ambas enfatizan la importancia decisiva de la dimensión ambiental de escasez-riqueza, cambio e incertidumbre, la perspectiva ecológica tiende a contemplar el entorno como estrictamente exógeno, mientras que la Teoría de la Dependencia de Recursos no sólo admite el cambio del entorno, sino también que dicho cambio puede reflejar las acciones adoptadas por las empresas; 4) la Ecología de las Poblaciones se preocupa de la selección del entorno en términos de los procesos de nacimiento y muerte de las organizaciones, qué organizaciones se crean y cuáles sobreviven, problemas que están fuera del alcance teórico y empírico de la Teoría de la Dependencia de Recursos, preocupada más bien por la capacidad de adaptación de la organización a su entorno; 5) El grado de racionalidad asumido en el comportamiento constituye el origen de las diferencias más importantes. La Ecología de las Poblaciones es menos normativa que la Teoría de la Dependencia de Recursos, la cual incorpora más elementos de acción y elección racionales.

La Teoría de la Dependencia de Recursos tiene como desarrollos más generales los trabajos realizados por Aldrich, Pfeffer y Salancik (Aldrich y Pfeffer, 1976; Pfeffer y Salancik, 1978). No obstante, se trata de un enfoque que entronca fuertemente con otros modelos teóricos, como el modelo económico-político de las organizaciones (Benson, 1975), el enfoque dependencia-intercambio (Jacobs, 1974), el enfoque contingente (Lawrence y Lorsch, 1967), especialmente en la línea de la contingencia estratégica (Hickson et al. 1971), y con la Ecología de las Poblaciones, como ya hemos señalado.

La teoría de la dependencia de recursos analiza el control externo al que se ven sometidas las organizaciones por su necesidad de obtener recursos de otras entidades, ya que se supone que ninguna organización es autosuficiente y deben, por tanto, relacionarse con otras para obtener aquellos recursos que necesitan para garantizar su supervivencia (Aldrich, 1979; Pfeffer y Salancik, 1978). Hecho que las obliga a hacerse dependientes de su entorno, esto es, de las organizaciones en relación con aquellas con las que compiten y comparten recursos. En consecuencia, la teoría de la dependencia de recursos considera que la dependencia de la organización del entorno proviene del

hecho de que ninguna organización es capaz de generar por si misma todos los recursos que necesita, presuponiendo que existe una distribución asimétrica de recursos en el entorno, hecho que coloca a las organizaciones en una situación de dependencia respecto de las que controlan los recursos que ellas necesitan. Esto le confiere poder al provocar demanda de las organizaciones en términos de precios competitivos, productos y servicios deseados, niveles de calidad superiores o menores tiempos de respuesta. De aquí que esta teoría priorice en su análisis los procesos de poder tanto internos a la organización como externos, concretizándolos en la toma de decisiones en torno a aquellos recursos considerados críticos para la organización y sin los cuales ésta no puede funcionar (Pfeffer y Salancik, 1978).

Este modelo niega, por tanto, la validez de aquellas perspectivas que conciben a las organizaciones como entes autónomos, autodirigidos que persiguen sus propias metas, y plantea que las organizaciones se ven dirigidas por otras, enfrentadas a restricciones y controles externos (Pfeffer y Salancik, 1978; García Madaria, 1985). Una aplicación del modelo de dependencia de recursos es el análisis de redes el cual defiende que las organizaciones han de estudiarse en relación al resto de entidades con las que compiten y comparten recursos, resaltando el control externo al que puede verse sometida la empresa por su necesidad de relacionarse con otras entidades y grupos. El análisis de este fenómeno explica cuestiones relacionadas con los cambios en las actividades interorganizativas, como son la formación de coaliciones, diversificación de actividades o integración vertical (Bueno y Morcillo, 1993).

Por tanto, la premisa inicial de que parte esta teoría es que ninguna organización es autosuficiente, desechando la posibilidad de estrategias autárquicas donde la empresa se autoabastezca de todos los recursos que necesita. Es más, aquellas organizaciones que especialicen sus recursos productivos incrementan su productividad y es el principal motor de desarrollo económico. Pero para que esto suceda, o sea, para que la especialización sea conveniente, las empresas deben intercambiar sus recursos y productos entre sí y con sus consumidores. Estos intercambios son costosos y pueden ser un freno a la especialización y desarrollo, ya que para realizarse requiere que su contenido se defina y que las obligaciones se cumplan. De aquí se desprenden dos problemas relacionados con el perfeccionamiento y la salvaguardia de intercambio. Arruñada (2002) denomina perfeccionamiento contractual las obligaciones cuyo

cumplimiento constituye el contenido del propio intercambio, mientras que designa como salvaguardia el conjunto de mecanismos que aseguran el cumplimiento de tales obligaciones.

La hipótesis derivada es que todas las organizaciones precisan intercambios con el entorno para asegurar su supervivencia, siendo ésta la raíz del modo en que la organización se comporta y toma decisiones. Como consecuencia inmediata de esta hipótesis, se acepta y revaloriza la premisa de la organización como sistema abierto. Desde un inicio se recalca que el comportamiento, la estructura, las actividades y los productos organizativos son explicados por el contexto en que se incrusta la organización. Por ello este modelo teórico puede definirse como un modelo interorganizativo de dependencia de los recursos, donde la cuestión central es el estudio comparado de las organizaciones con el resto de unidades con quienes comparte y/o compite por los recursos. Su ubicación dentro de las Teorías de Control Externo manifiesta precisamente el hecho del control externo del comportamiento de la organización, por otras organizaciones de su entorno, derivado de su necesidad de abastecerse de recursos.

Arruñada (2002) sostiene que las condiciones de intercambio o el conjunto de compromisos entre las partes, o sea, perfeccionar los contratos, debe definirse antes o después de la contratación y ser efectuada por las partes o por diversas instituciones sociales, sobre todo por el sistema jurídico-judicial, cuya participación reduce en gran medida la gravedad del problema informático. Existen cuatro modalidades de perfeccionamiento: a) los contratos explícitos, donde las partes establecen una correspondencia expresa entre un conjuntote las muchas situaciones posibles y los pasos a dar en cada una de ellas; b) las normas, ya se trate de usos consuetudinarios o de leyes, que proporcionan a las partes un contrato estándar muy detallado, llenan muchos vacíos que las partes hayan dejado en su contrato explícito y predeterminan este contrato explícito así lo considera necesario el legislador; c) las reglas y órganos de decisión establecidos por las partes, conformando contratos relacionales capaces de proporcionar soluciones eficientes a un amplio conjunto de situaciones no previstas ex ante; d) las decisiones judiciales, que actúan como cierre final de la contratación, suministrando soluciones a todas las restantes situaciones imprevistas y desarrollando con gran detalle, mediante la producción de jurisprudencia, el contrato estándar que provee la legislación.



Pfeffer (1982:164) identifica dos elementos cruciales del enfoque de la dependencia relativos al comportamiento organizativo: 1) el primero hace referencia a la dimensión de la restricción externa, y sostiene que “las organizaciones reaccionarán (y deben reaccionar) más a las demandas de aquellas organizaciones o grupos que, en el ambiente, controlan recursos decisivos. En otras palabras, la teoría de la dependencia de recursos describe el desarrollo del poder interorganizacional y sostiene que este poder afecta las actividades de las organizaciones”; 2) la segunda dimensión del comportamiento organizativo hace referencia a que “los directivos y administradores tienden a manejar sus dependencias externas, tanto para garantizar la supervivencia de la organización como para adquirir, si es posible, más autonomía y libertad con respecto a la restricción externa”. En este aspecto nace el diseño de las estrategias organizativas para afrontar las restricciones externas derivadas de la interdependencia de recursos, interdependencia de tipo competitiva, cooperativa o simbiótica.

Frente a la hipótesis del modelo ecológico, la Teoría de la Dependencia de Recursos admite, entonces, explícitamente, el poder activo de las organizaciones y de la habilidad directiva para implantar estrategias de respuesta y de adaptación ante los cambios del entorno. Las organizaciones son restringidas por su ambiente, pero mantienen una capacidad para modificarlo, siendo su grado de libertad función de su propio poder interorganizativo y de la habilidad directiva para diseñar estrategias de modificación del entorno en su favor. Astley y Van de Ven (1983) hablan por ello de la aparición de un concepto de entorno “social”, contrapuesto al concepto de entorno “natural” cuyos efectos mediatiza un control social. Esta nueva premisa conduce a configurar las relaciones empresa-entorno y los procesos de cambio en las organizaciones como problemas centrales para las elecciones estratégicas. La hipótesis de la “neutralidad directiva” respecto al éxito y la competitividad de la empresa queda sí arrinconada.

No obstante, como han señalado Aldrich (1979) y Freeman (1982), el potencial de modificación del entorno a fin de manejar la dependencia externa es una capacidad privativa de las grandes organizaciones. Sin embargo, no debe deducirse de ello, como dichos autores sostienen, que la Teoría de la Dependencia de Recursos sólo es aplicable a grandes empresas, que sería el caso si restringimos al análisis a acciones individuales. Las pyme pueden alcanzar también una capacidad de control y presión sobre el entorno

considerable, a través de estrategias de asociación y cooperación (Pfeffer, 1982:168-169).

La Teoría de la Dependencia de Recursos no se ha limitado a constatar la existencia de relaciones entre ciertas condiciones ambientales y las estrategias empresariales, sino que además ha profundizado en la cuestión de cómo las condiciones ambientales pueden influir en las decisiones y estrategias adoptadas por las empresas. Pfeffer y Salancik (1978:227-230) sostienen que el entorno afecta a la organización mediante el impacto de las contingencias ambientales sobre la distribución de poder interna a la organización. Si dicha distribución de poder influye en los procesos de dominio de puestos directivos clave, caracterizan la toma de decisiones de la empresa, y, consecuentemente, las acciones y estructuras de la organización. Por tanto, la Teoría de la Dependencia de Recursos aporta un modelo teórico que liga los efectos ambientales con los procesos políticos internos de las organizaciones, aunque considerando éstos como independientes en cierta medida de aquellos factores ambientales, lo cual permite una explicación del ensamblamiento entre las organizaciones y sus ambientes más flexible que en otros modelos teóricos. Quizás aquí radica la aportación de mayor valor de este enfoque a la Teoría de la Estrategia, encontrándose muchas concomitancias con la visión sociopolítica del proceso estratégico.

### **2.5.2.3. La Teoría de Recursos y Capacidades**

El retorno en la Arquitectura Estratégica al camino emprendido por las primeras teorías sobre la estrategia, tanto por su enfoque en la construcción de la teoría como por la importancia central del concepto “competencias distintivas”<sup>2</sup>, ha contado con la cooperación de una nueva línea de investigación de los orígenes de las ventajas competitivas intrínsecas a la empresa: la Teoría de Recursos y Capacidades (Barney, 1991), que, a grandes rasgos, señala que “cada empresa se diferencia de los demás, por el conjunto de recursos y capacidades que ha acumulado a lo largo de su trayectoria. Si, además, ciertos recursos son escasos y difícilmente imitables, o sustituibles, las diferencias entre las empresas pueden durar en el tiempo. Finalmente, y mas importante, lo recursos difieren en su valor para competir con ventaja en diferentes mercado; por

---

<sup>2</sup> Selznick (1957) utilizó el término "competencia distintiva" para describir las cosas que una organización hace mejor que sus competidores

tanto, aquellas empresas que poseen los recursos mas adecuados para competir en una industria dispondrán de una ventaja competitiva” (Ventura, 2008: 317).

Los estudios predominantes sobre análisis estratégico de la década de 1980 volcaron su atención en el estudio del binomio estrategia-entorno, relegando a un segundo plano el estudio del ámbito interno de la empresa. Desde el binomio estrategia – entorno, se enfatiza el papel de la estructura existente en un sector de actividad como determinante de la ventaja competitiva de las empresas, no dando luz sobre cómo empresas que operan en el mismo sector de actividad siguen obteniendo rentas económicas desemejantes, ya sean (Grant, 2001; Peteraf, 1993; Mahoney y Pandian, 1992; Donate, 2007): 1) rentas ricardianas, que provienen del control de recursos superiores (escasos, en el sentido de que son insuficientes para satisfacer la demanda que sus servicios ofrecen), limitados por el lado de su oferta; 2) rentas de monopolio, surgen de una restricción deliberada del output (con existencia de inelasticidad de demanda). Así, empresas aparentemente homogéneas – típicas de las teorías económicas de la empresa – podrían llegar a obtenerlas, por ejemplo, a través del reparto del mercado mediante acuerdos colusivos; 3) rentas schumpeterianas, referidas a las que se derivan de la posición momentánea de monopolio que proporciona el efecto de la innovación. Así, se asocian a situaciones de desequilibrio, en contraposición a las rentas ricardianas; 4) Cuasi-rentas, derivadas del carácter específico de los activos. Estas últimas se calculan como la diferencia entre el valor del activo en su primer mejor uso y el que supuestamente tendría para su segundo mejor uso.

La Teoría de Recursos y Capacidades explica la diversidad entre empresas debido a la posesión por parte de éstas de unas competencias básicas, nucleares o esenciales o de unos recursos y capacidades como base de una ventaja competitiva sostenible (Wernerfelt, 1984; Barney, 1986; Rumelt, 1991; Peteraf, 1993). Más específicamente, Rugman y Verbeke (2002), afirman que la Teoría de Recursos y Capacidades introducen en el análisis la siguiente serie de características fundamentales:

1) El objetivo último de las empresas es alcanzar rentas superiores sostenibles, es decir, hay una referencia a la comparativa con respecto a los rivales, o en su caso, al promedio del sector.

2) Un conjunto de recursos, no disponibles de igual forma para todas las empresas, y su combinación para la formación de capacidades y competencias, es la condición previa e inexcusable para alcanzar rendimientos superiores.

3) Los recursos y capacidades conducen a la obtención de rentas superiores sostenibles en la medida en que son específicos de la empresa, es decir, imperfectamente móviles, además de valiosos para los clientes, no sustituibles y difíciles de imitar. La heterogeneidad entre empresas puede ser inducida o reforzada de dos formas: en primer lugar, a través de una competencia schumpeteriana, de dependencias históricas, ventajas de primer entrante, o por la utilización de recursos complementarios o co-especializados. En segundo lugar, a través de mecanismos de aislamiento y de imitabilidad incierta, donde las diferencias de resultados entre empresas (intraindustria) puedan ser mantenidas en el tiempo. Esta segunda fuente es especialmente importante como base para efectuar prescripciones estratégicas.

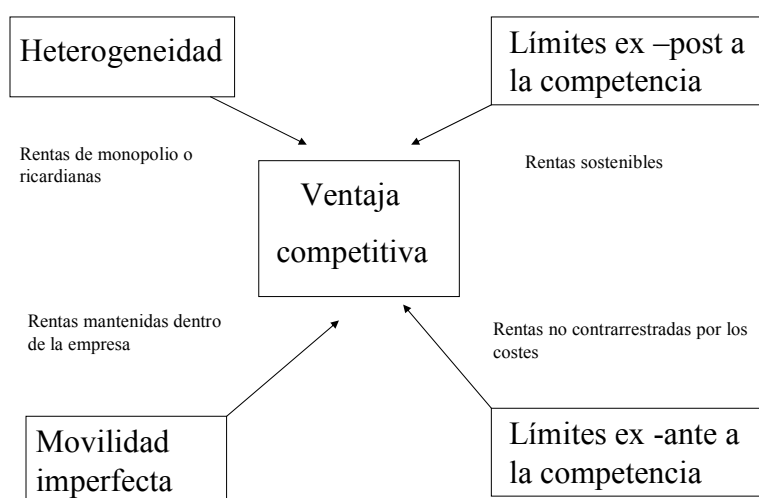
4) Las innovaciones, desde una perspectiva dinámica y especialmente en términos de nuevas combinaciones de recursos y conocimientos, pueden contribuir sustancialmente a la obtención de rendimientos superiores sostenibles.

Frente a los postulados de la Economía Industrial que defienden que las diferencias en las rentabilidades dependen de la estructura competitiva del sector en el que se ubica la empresa, la Teoría de Recursos y Capacidades aporta evidencias de la importancia de los elementos internos de la empresa para encontrar las verdaderas justificaciones de las diferencias de resultados (Wernerfelt y Montgomery, 1988; Hansen y Wernerfelt, 1989; Rumelt, 1991), convirtiendo a la empresa en la unidad de análisis de esta teoría frente a la industria o el mercado de la Economía Industrial. Los modelos que se centran en el análisis del atractivo del sector, donde la ventaja competitiva sostenible a lo largo del tiempo viene vía posición en los mercados de productos/servicios, presuponen dos hipótesis de partida subyacentes: a) Los recursos que manejan las empresas de un mismo sector y las estrategias que llevan a cabo son homogéneas; b) En el caso que exista heterogeneidad de recursos, ésta tendrá una corta duración puesto que los recursos son altamente móviles, ya que existe un mercado de factores donde tendrá lugar su compra-venta (Barney, 1991).

Por el contrario, en la Teoría de Recursos y Capacidades, que pone el énfasis en el interior de la empresa y en su relación con la estrategia y consiguientemente con los resultados, los dos supuestos anteriores se rechazan y se sustituyen por los siguientes: a) los recursos que manejan las empresas de un determinado sector pueden ser idiosincrásicos, y por lo tanto, esas empresas podrán ser heterogéneas; b) es más, dicha heterogeneidad podrá ser de larga duración puesto que los recursos que pueden controlar las empresas no son perfectamente móviles. Bajo estos planteamientos se puede empezar a vislumbrar como la competitividad de la empresa dependerá de la dotación de recursos de que disponga así como de su capacidad interna para coordinarlos (Fernández, 1993).

Para la obtención de la ventaja competitiva ya no debe vincularse necesariamente con factores exógenos cuestiones relacionadas con el mercado donde compite la organización, sino que depende de factores endógenos, pertenecientes a la organización, y es que, la búsqueda de la ventaja competitiva sostenida se orienta cada vez más hacia la que Peteraf (1993) denomina las cuatro “piedras angulares” de la ventaja competitiva: 1) heterogeneidad, como la condición básica del modelo, y que permite la obtención de rentas ricardianas, o bien de monopolio; 2) límites ex post a la competencia, a través de barreras a la imitación, lo que implica que las rentas se puedan mantener en el tiempo; 3) movilidad imperfecta de los factores, que asegure que los recursos valiosos permanecen en la empresa y que las rentas son apropiadas por ésta; 4) límite ex ante a la competencia, que impida que los costes de implantar estrategias contrarresten la obtención de rentas, o lo que es lo mismo, que existan imperfecciones en los mercados de factores estratégicos. Las cuatro condiciones deben cumplirse para que una empresa disfrute de rentas superiores sostenibles (vease figura 10). En este sentido, aunque la condición fundamental sea la heterogeneidad de recursos - el *sine qua non* de la ventaja competitiva - no es una condición suficiente, por lo que se debe complementar con los demás requisitos.

**Figura 10. Las piedras angulares de la ventaja competitiva.**



**Fuente: Peteraf (1993).**

Si se pretende alcanzar una ventaja competitiva sostenible a lo largo del tiempo, la colección de recursos y capacidades de la empresa debe de cumplir con una serie de requisitos. Los recursos que reúnen dichos requisitos se han venido a denominar como “recursos críticos” (Wernerfelt, 1984), “factores estratégicos” (Barney, 1986; 1991) o “activos estratégicos” (Amit y Schoemaker, 1993; Schoemaker y Amit, 1994). En este sentido, y en general, para que un recurso o capacidad proporcione una ventaja competitiva, en primer lugar, debe contar con:

1) Valor: Un recurso es valioso cuando le posibilita a la empresa explotar las oportunidades del entorno o neutralizar sus amenazas. Si no se cumple esta condición, las que le siguen pierden el sentido, al tratarse de un recurso que no aporta ninguna ventaja para competir en la industria. El recurso no tiene un valor intrínseco, sino que depende de su como se convine con las características del entorno competitivo. De lo contrario el recurso puede contar con algún valor pero no un valor estratégico dentro del contexto competitivo. La duración del valor del recurso dependerá de los posibles

cambios del entorno, si este sufre cambios sustanciales, ciertos recursos y capacidades pueden quedar obsoletos y perder su valor.

2) Escasez: En el contexto estratégico la escasez del recurso es importante porque si los competidores pueden disponer del recurso, éste no supondrá una diferencia competitiva. Si el recurso es muy importante pero está disponible para todas las empresas del sector, no puede ser generador de una posición ventajosa. Por ejemplo, un recurso que puede adquirirse en el mercado no puede generar una ventaja competitiva (paridad competitiva).

3) Dificultad para imitar el recurso o capacidad: Si es fácil de imitar, las rentas generadas por este recurso o capacidad serán solamente temporales. Los competidores pretenderán imitar los recursos o capacidades que se identifiquen como determinantes de sus mejores resultados, o bien sustituir dichos recursos por otros con características similares.

4) Capacidad de la organización para explotar el recurso: La manera que tiene la empresa para explotar los recursos y capacidades que se encuentran bajo su control depende del grado de apropiabilidad de dichos recursos y capacidades. Este es un factor relevante ya que, en ocasiones, la empresa no tiene derechos de propiedad bien establecidos sobre algunos recursos críticos. Esto es así porque algunos de los recursos críticos pueden ser provistos por personas que mantiene una simple relación contractual con la organización. La empresa es un nexo entre contractual entre los numerosos aportantes de recursos, pero no la propietaria legal de todos esos recursos. Por este motivo, Grant (1996) sostiene que para que exista una ventaja competitiva se pueden ingresar imperfecciones en el sistema competitivo. Considerando los mercados comerciales sencillos, una ineficiencia introducida puede generar oportunidades para obtener ventajas competitivas, y de esta situación las organizaciones con mayor disponibilidad de recursos serían las más beneficiadas.

Tal como señalan Mahoney y Pandian (1992), la Teoría de Recursos y Capacidades se basa en la confluencia de la Teoría de Recursos y de la Teoría de las Capacidades Dinámicas, que analizan un mismo problema desde dos perspectivas complementarias: estática la primera y dinámica la segunda. En el siguiente cuadro resumimos los

principales trabajos provenientes de cada una de estas dos ramas de investigación, que en la actualidad se consideran como un único cuerpo teórico.

**Cuadro 2: Principales aportaciones a la Teoría de Recursos y Capacidades desde sus dos ramas de investigación.**

Teoría de recursos	Teoría de las capacidades dinámicas
Selznick (1957) Penrose (1959) Andrews (1971) Lippman y Rumelt (1982) Teece (1982) Wernerfelt (1984) Montgomery y Wernerfelt (1988) Mahoney y Pandian (1990) Barney (1991) Grant (1991) Peteraf (1993)	Schumpeter (1934) Nelson y Winter (1982) Rumelt (1984) Teece (1986) Winter (1987a) Prahalad y Hamel (1990) Stalk, Evans y Shullman (1992)

**Fuente: Elaboración propia.**

Como hemos indicado anteriormente, la Teoría de Recursos es heredera de las aportaciones pioneras de Selznick (1957), Penrose (1959) y Andrews (1971). Penrose concibe la empresa como un conjunto de recursos productivos, cuyo valor para el crecimiento no descansa en sí mismos sino en los servicios que producen esos recursos o la forma en que son utilizados (servicios directivos). Señala este autor que estos servicios configuran la competencia empresarial y la competencia directiva. Para Amit y Schoemaker (1993), los recursos son el stock de factores disponibles que posee o controla la empresa, y que son transformados en productos o servicios finales utilizando un amplio rango de activos complementarios y mecanismos de vinculación, tales como la tecnología, los sistemas de información para la gestión, los sistemas de incentivos y el clima de confianza entre la dirección y los trabajadores, entre otros. Grant (1991) divide los recursos, en recursos tangibles – físicos y financieros -, humanos – conocimientos y destrezas especializadas, capacidades de comunicación y de relación y motivación -, e intangibles – tecnología, reputación y cultura.



Los recursos intangibles serían aquellos activos que se basan en información y conocimiento, y sobre los que los derechos de propiedad no siempre están bien definidos (Navas y Guerras, 2002), y es que el problema se encuentra “en que cierto tipo de conocimiento tiene un carácter tácito, que en una primera aproximación podríamos señalar como una propiedad que hace que éste sea difícilmente separable de los individuos, al no poder reducirse fácilmente a signos, números, etc., para su codificación y transmitirse básicamente a través de la experiencia y la observación directa. Ello provoca problemas para establecer los límites de propiedad del mismo, y por tanto, que los intangibles sean activos de lenta y costosa acumulación y de difícil venta en el mercado” (Donate, 2007: 38). Sobre la base de este problema han surgido un conjunto de investigaciones (Ouchi, 1981; Teece, 1982; Wernerfelt, 1984; Montgomery y Wernerfelt, 1988; Hansen y Wernerfelt, 1989; Barney, 1991; Rumelt, 1991; Peteraf, 1993), enfocadas a la explicación de las ventajas competitivas de la empresa a partir de la dotación de recursos intangibles de que dispone.

Rugman y Verbeke (2002) diferencian dos bloques o líneas de investigación en el enfoque de los recursos; uno de contenido descriptivo y un segundo, de contenido normativo o prescriptivo. El primer bloque “esta orientado a la descripción del perfil distintivo de las empresas, es decir de los recursos y capacidades que la integran. En este caso, también se estudian los procesos, tanto a nivel empresa como a nivel industria, que conducen a la obtención de nuevas combinaciones de recursos e inducen o refuerzan la heterogeneidad entre las empresas. Por lo tanto, básicamente se trata de conocer las características que se deben dar en las dotaciones de recursos para la obtención de ventajas competitivas y la percepción de rentas (Barney, 1991; Peteraf, 1993). En el segundo bloque, la orientación es más práctica y el énfasis va dirigido hacia la creación, a través de inversiones en recursos y capacidades, de mecanismos de aislamiento (Rumelt, 1984) que permiten el mantenimiento de corriente de rentas, al impedir la imitación o la replicación de los recursos y capacidades valiosas” (Donate, 2007: 27).

Las peculiaridades de las capacidades frente a los recursos - al respecto, Grant (1991) señala que mientras que ciertos recursos son transferibles entre empresas (por ejemplo, humanos y físicos), las capacidades son acumulables en el tiempo, y del mismo modo que las rutinas están sujetas a dependencias históricas, lo que implica que son

específicas del contexto en el que se desarrollan ,en el sentido que son mas complejas que los recursos, y su potencial para el logro de ventajas competitivas también es mayor - explica el surgimiento de la Teoría de las Capacidades Dinámicas. Teoría que centra su atención en el conjunto de conocimientos y habilidades que crean las competencias esenciales de la empresa.

Amit y Schoemaker (1993) definen los recursos como un stock de factores disponibles, que posee o controla la empresa. Los recursos se convierten en productos o servicios finales, mediante la interacción con otros activos y mecanismos de vinculación, tales como la tecnología, sistemas de información para la gestión, sistemas de incentivos, clima de confianza entre la dirección y los trabajadores, entre otros esto lleva a la distinción habitual entre recursos y capacidades. Los recursos “son medios aislados, necesarios pero no suficientes para alcanzar los fines de la empresa, mientras que las capacidades integran recursos de diferente naturaleza para llevar a cabo actividades productivas”. El concepto de capacidad tiene, por tanto, una connotación dinámica, que expresa la conjunción entre recursos y pautas organizativas, “por medio de las cuales “se logra coordinar e incentivar la adecuada interrelación entre recursos de diferente naturaleza, para desarrollar una función o actividad determinada. En esencia, la capacidad es una medida de la habilidad de la empresa para resolver problemas técnicos y organizativos”. Las capacidades se desarrollan a lo largo del tiempo, a través complejas interacciones entre los diferentes recursos de la empresa. Además, las organizaciones para llevar a cabo sus actividades y sobrevivir a largo plazo deben disponer de diferentes capacidades, que se ordenan de forma jerárquica. La capacidad más compleja y de rango superior estará representada por la capacidad de aprender y adaptarse a los cambios del entorno” (Ventura, 2008: 322).

Las capacidades que posee una empresa se convierten en competencias distintivas cuando no son generalizables al resto de las empresas, y permiten obtener productos a partir de ellas, que satisfacen las necesidades de los clientes de la empresa de forma superior al resto de los competidores. Prahalad y Hamel (1990) consideran que las competencias distintivas de la empresa son como las raíces de un árbol, del que florecen los productos; dichos autores ponen el énfasis en la capacidad de coordinar distintos conocimientos de producción e integrar múltiples flujos tecnológicos y señalan que a la larga, la competitividad se deriva de la posibilidad de crear, a menor coste y más

rápidamente que los competidores, tecnologías y aptitudes esenciales que engendren productos absolutamente innovadores (Ventura, 2008).

La dimensión dinámica de la Teoría de las Capacidades lleva a pensar que su origen remoto se encuentra en las ideas de “espíritu emprendedor” y proceso de innovación del empresario formuladas por Schumpeter (1934). El amplio número de trabajos que conforman este enfoque (entre otros, Nelson y Winter, 1982; Dosi, 1982; Rumelt, 1984, 1991; Teece, 1986, Winter, 1987a; Prahalad y Hamel, 1990; Stalk et al. 1992) han construido el concepto de que la competitividad de la empresa se basa en las capacidades dinámicas que posee. Estas capacidades dinámicas son las que utilizan los directivos para alterar su base de recursos o conocimientos -adquiriéndolas y desechándolas, integrándolas y recombiniéndolas – y generar nuevas estrategias para crear valor.

Por tanto, las capacidades dinámicas son las que dirigen a las buenas empresas hacia la creación, desarrollo y combinación de otros recursos y capacidades con el objeto de alcanzar nuevas fuentes de ventaja competitiva. Las capacidades dinámicas están compuestas básicamente por tres dimensiones (Teece et al. 1997): Procesos, posiciones y trayectoria:

1) Los procesos, que incluyen tanto los de tipo organizativo como los de dirección, están referidos a la forma en que son llevadas a cabo las actividades en la organización – por ejemplo., rutinas o patrones regulares de práctica y aprendizaje. Estos procesos cumplen diferentes roles: a) En primer lugar, coordinar, o bien integrar recursos; b) En segundo lugar, reconfigurar o transformar los recursos, y, por último, c) el aprendizaje. Este es un proceso dinámico por el que la repetición y la experimentación permite que las tareas puedan ser realizadas mejor y más rápidas, y también que sean identificadas nuevas oportunidades de negocio;

2) Las posiciones están referidas a la base de activos específicos de una empresa, determinantes en última instancia de la ventaja competitiva en cualquier momento del tiempo. Específicamente, se trata de: activos físicos – como equipamiento y planta especializada – y financieros; activos basados en conocimiento difícil de transferir – como los tecnológicos -; activos complementarios, necesarios para producir y

comercializar productos y servicios; activos de carácter intangible de imagen y reputación – con valor externo, al ser los mismos una especie de indicadores sobre los activos y la posición actual de la empresa, así como de su probable futuro -; activos estructurales, referidos a la estructura tanto formal como informal de la empresa, así como a sus redes de relaciones externas; activos institucionales – que derivan de las instituciones que regulan el entorno -; límites organizativos, cuya influencia se refleja en la posición de la empresa a través del grado de integración vertical, horizontal o lateral;

3) La trayectoria es el tercer factor que determina las capacidades dinámicas de una empresa. Ello significa que las inversiones previas de una empresa y su repertorio de rutinas restringen su comportamiento de futuro.

Las evidentes complementariedades entre ambas teorías – la Teoría de los Recursos y la Teoría de las Capacidades dinámicas - permiten su integración, como aconsejan Amit y Schoemaker (1993). Las características de ambos tipos de activos sirven entonces de fundamento a una teoría de la ventaja competitiva basada en los recursos y las capacidades. La tesis central de la teoría de Recursos y Capacidades es, entonces, la heterogeneidad de las empresas, nacida de las diferencias en la cartera de competencias básicas e idiosincrásicas que poseen. Por una parte, la ejecución por la empresa de sus actividades requiere activos internos, de naturaleza tanto tangible (activos físicos y financieros) como intangible (encarnados en recursos humanos y tecnologías).

Por otra parte, la ejecución de actividades crea otros activos en forma de habilidades, rutinas organizativas o conocimientos internos a la empresa, o externos a ella, tanto tangibles (contratos) como intangibles (imagen de marca, relaciones y redes). Entre los activos internos y externos existen circuitos de retroalimentación permanente, que influyen sobre el coste o la eficacia de cada uno de ellos. Esta disparidad entre empresas derivada de los recursos y capacidades poseídos constituye la base para el alcance de ventajas competitivas sostenibles, y justifica los diferentes resultados de empresas ubicadas en un mismo negocio. Cuervo (1993) encuentra la explicación de la diferencia de beneficios entre las empresas por cuestiones derivadas de activos no observables y específicos, mayormente intangibles, como recursos, habilidades de los integrantes de la empresa combinados en rutinas organizativas y cultura creada.

Ventura (1994: 265) argumenta que “las rutinas, en general, juegan el papel de genes, utilizando una analogía biológica, y son, por tanto, los que marcan la idiosincrasia de la empresa, lo que la empresa es, y, hasta cierto punto, lo que la empresa puede llegar a ser”. Para Ventura (2008: 324), otro activo de naturaleza intangible es el capital organizativo, que “posibilita la necesaria integración entre recursos de diferente naturaleza, y hace posible la coordinación de los mismos para la obtención de capacidades. Dentro de este concepto se pueden incluir reglas y directrices, rutinas organizativas y protocolos de actuación. Nelson y Winter (1982) proponen caracterizar a las empresas como una jerarquía de rutinas organizativas. Las rutinas son entendidas como pautas regulares y predecibles de actuación mediante las cuales se determinan las tareas a efectuar, así como la forma en que deben llevarse a cabo. La visión de la empresa gobernada por rutinas no significa que la empresa no cambie o que sea inefectiva o irracional en el sentido usual del término, sino que debe entenderse en contraposición a la visión de la empresa abierta a un conjunto abstracto de posibilidades hipotéticas que un observador externo podría considerar como accesibles a la misma. Así pues, las rutinas constituyen la forma en que la empresa actúa dentro de una estructura organizativa dada”.

El enfoque de competitividad que presenta esta corriente de pensamiento, a la hora de explicar el éxito competitivo, desplaza los orígenes de la ventaja competitiva de la empresa desde el aprovechamiento de los fallos del mercado conocidos mediante el estudio de la estructura de la industria a la asimetría inicial de recursos entre las empresas, a la posesión de una “cartera” de competencias valiosas, principalmente de corte cualitativo e intangible y de movilidad imperfecta, que condicionan la forma de diferenciación (sustantividad) de cada empresa. Grant (1996) señala, además, que para alcanzar las ventajas competitivas hay que comprender qué es la capacidad organizativa y cómo se crea, y considera que para la dirección es importante dedicar esfuerzos a la integración de los recursos humanos. Es decir, la integración de los conocimientos y destrezas incorporadas en las personas, lo cual puede llevarse a cabo por dos vías: a) los conocimientos especializados pueden ser transferidos, y por lo tanto integrados, por medio de reglas, directrices y procedimientos de trabajo, y b) los individuos pueden integrar sus conocimientos y destrezas sin una dirección o comunicación verbal significativas, coordinándose mediante "rutinas organizativas", las cuales, según Nelson

y Winter (1982), son modelos de actividades regulares y previsibles que están constituidos por una secuencia de acciones individuales coordinadas y que configuran el fundamento de las capacidades organizativas.

Grant (1996) afirma, también, que las rutinas se aplican de forma casi automática, sin una coordinación premeditada ante situaciones que son conocidas, esto supone que conllevan un componente alto de conocimiento implícito, lo cual limita su posibilidad de utilización para el desarrollo de capacidades. Sostiene que acumulan conocimientos a lo largo de la historia de la organización y condicionan a la forma actual de operar, de pensar o de resolver problemas. Sin embargo, las rutinas, se atrofian si no se utilizan, por lo que es difícil para la organización plantear soluciones a problemas que se presentan con poca frecuencia. De ahí que debe existir un compromiso con la eficiencia y flexibilidad. Eficiencia en el sentido de que algunas rutinas pueden ser aplicadas frecuentemente llegando a realizarlas con una eficiencia cercana a la perfección pero esa misma organización puede encontrar dificultades para dar respuesta a situaciones nuevas, para las que se requiere más flexibilidad que eficiencia.

El papel de dichos mecanismos de coordinación ofrece un nuevo enfoque en la determinación de la ventaja competitiva: el Enfoque de las Competencias, que plantea que el éxito laboral y personal no está directamente relacionada con las aptitudes o la trayectoria académica, sino con las competencias (Boyatzis, 1982; Spencer y Spencer, 1993), y que se consideran, al mejorar los comportamientos eficientes de los trabajadores, que generan ventajas competitivas sostenibles. Se establece que una de las características de las competencias es su carácter específico para una empresa y para un puesto determinado, y que hacen referencia a cualquier característica individual que subyace o determina los comportamientos de un trabajador y que están casualmente relacionadas con un desempeño bueno o excelente en un puesto de trabajo.

Desde este enfoque se considera necesario, además, dar cada vez de menor importancia a la valoración clásica de los puestos de trabajo (basada en variables como la antigüedad o la formación reglada) para centrarse en aquello que los trabajadores puedan aportar, es decir, en sus competencias, buscando el desarrollo en los trabajadores de aquellos comportamientos considerados estratégicos por su relación con los objetivos y la misión de sus empresas (Brunet y Vidal, 2008; Blanco, 2007). Asimismo, la importancia de las

competencias esta en el proceso de innovación, que tiene un carácter interactivo y colectivo que evoluciona en el tiempo. De hecho, tanto la “organización interna de las empresas y la gestión de su conocimiento como sus interacciones con el entorno son elementos dominantes de su proceso de innovación. De este modo, cabe identificar dos grandes tipos de interacciones vinculadas al proceso de innovación: las de dentro de la empresa y las que implican a otras empresas o instituciones del entorno científico y tecnológico donde ésta actúa” (Castells y Vilaseca, 2007: 21).

La innovación, al ser el resultado de un proceso continuo de aprendizaje interactivo, hace necesario conectar los recursos y las capacidades. Para ello es fundamental la habilidad de la dirección tendiente a alcanzar elevados niveles de coordinación y cooperación de los recursos, especialmente los humanos, que intervienen en el desarrollo de las rutinas organizativas. Es decir, la alta dirección juega un papel determinante en el hecho de que los distintos recursos se combinen entre sí y el resultado sea conveniente para la organización. Ello depende del éxito de los sistemas de motivación y socialización de los trabajadores para promover su compromiso activo con los objetivos corporativos. Serna (2003) cree que cuando una organización abandona la confianza en sus líderes, cuando sus acciones se contradicen con lo que afirman, cuando las decisiones van en contravía de los principios que se pregonan, se pierde confianza y, por ende, la competitividad. Por lo tanto, el alineamiento estratégico y la consistencia son elementos necesarios para lograr una adecuada gestión donde sea posible lograr la coordinación de sus integrantes y lograr que cooperen.

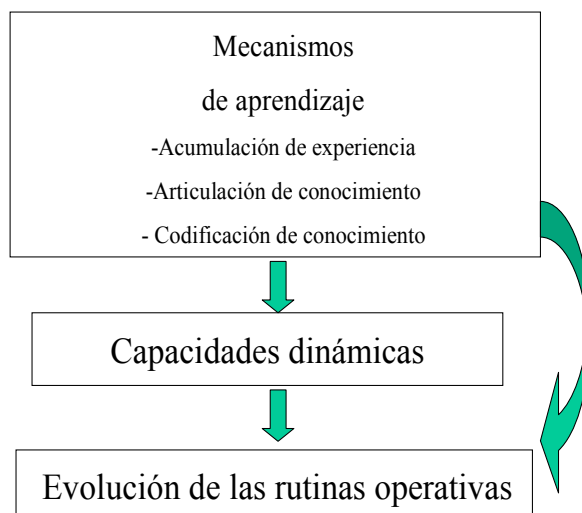
El alineamiento estratégico es el proceso mediante el cual una empresa construye una visión compartida y la hace realidad en la gestión diaria de la empresa. Esta puede ser vertical, horizontal e integral. La vertical es mediante programas y acciones que una organización realiza para lograr que sus colaboradores conozcan e incorporen la estrategia de las empresas. El alineamiento horizontal es pretende integrar los procesos con las necesidades y expectativas de la gente. Esto lo realizan identificando la cadena de valor del negocio identificando sus puntos clave y los del soporte y los integran con las necesidades y expectativas del cliente. Esto lo pueden realizar, las organizaciones, revisando los procesos, eliminando los destructores de valor y haciendo reingeniería de dichos procesos. El alineamiento general logra lo que los anteriores no, obtener una visión compartida mediante la total alineación de la estrategia, los procesos, los

colaboradores y los clientes. Cuando una organización se centra en alguno de los alineamientos, se desgasta y no alcanzan todos los esfuerzos para tener una sola orientación y objetivo: la estrategia.

#### 2.5.2.4. La Teoría de la Organización que Aprende

Para Teece et al. (1997: 520) uno de los tipos de procesos fundamentales que guían la evolución de las capacidades dinámicas es el aprendizaje, y define al aprendizaje como “un proceso por el que la repetición y la experimentación permiten que las tareas sean realizadas mejor y mas rápido”. El aprendizaje requiere de habilidades tanto individuales como colectivas e implica que el conocimiento organizativo generado por tal actividad resida “en nuevos patrones de actividad, en rutinas o en una manera lógica de organización”. Según Zollo y Winter (2002), los mecanismos de aprendizaje implicados en la creación y evolución de las capacidades dinámicas, son tres, dos de ellos de un carácter marcadamente deliberado-cognoscitivos (articulación, codificación) -y uno de carácter conductual (proceso de acumulación de experiencia).

**Figura 11. Aprendizaje, capacidades dinámicas y rutinas operativas.**



Fuente: Zollo y Winter (2002).



La importancia del aprendizaje en las capacidades dinámicas ha generado una corriente normativa que pretende indicar los requisitos necesarios para que una organización sea calificada como una organización que aprende o inteligente (“*learning organization*”). Al respecto, no se aleja mucho de la perspectiva cultural. Algunas de las definiciones más importantes de la organización que aprende son: 1) es aquella en la que las personas expanden su capacidad de crear los resultados que realmente desean, en la que se apoyan nuevas formas y patrones de pensamiento, y en la que las personas aprenden continuamente a aprender conjuntamente (Senge, 1990); 2) es una organización que facilita el aprendizaje de todos sus miembros y que se transforma continuamente (Pedler et al, 1991); 3) es aquella donde existe el clima y los procesos que permiten a todos sus miembros aprender conscientemente de su trabajo, que es capaz de trasladar ese aprendizaje donde se necesita y se asegura que es utilizado por la organización para transformarse constantemente (Garratt, 1987).

Peter Senge (1990) abrió definitivamente las puertas a este concepto al definir cinco disciplinas para encontrar el camino de este tipo de organizaciones: el pensamiento sistémico, el dominio personal, los modelos mentales, la visión compartida y el aprendizaje en equipo. Las tres primeras serían individuales, y las dos últimas colectivas. El pensamiento sistémico sería “la quinta disciplina”, ya que, para este autor, aúna el resto de disciplinas, las integra fusionándolas en un cuerpo coherente de teoría y práctica. Concretamente, el pensamiento sistémico es un marco conceptual que propone ver interrelaciones en vez de cadenas casuales, a la vez que percibir los procesos en lugar de “fotos” de los sucesos y de las cosas. El dominio personal es la disciplina que permite aclarar u ahondar continuamente nuestra visión personal, concentrar las energías, desarrollar paciencia y ver la realidad objetivamente; representa el cimiento espiritual de la organización inteligente, ya que todo miembro de esta organización debe estar deseoso de aprendizaje y de autorrealización. La disciplina de trabajar con modelos mentales pretende aprender a exhumar nuestras imágenes internas del mundo, para llevarlas a la superficie y someterlas a un riguroso escrutinio. La visión compartida supone aptitudes para configurar “visiones del futuro” compartidas que propicien un compromiso genuino, en vez de mero acatamiento. El aprendizaje en equipo implica el dominio del diálogo y la discusión. El diálogo es la capacidad de los miembros de un grupo de apartar sus presunciones y entrar en un auténtico pensamiento conjunto.

Dixon (1997:25) afirma que los pasillos en las organizaciones son los lugares donde se crea el significado colectivo; en otras palabras, dicho significado no sólo es intercambiado sino que es construido a través del diálogo entre los miembros de la organización. Además, es únicamente en dichos “pasillos” donde el aprendizaje puede tener lugar en el ámbito organizativo. Para esta autora, los “pasillos” rompen con la idea de jerarquía, ya que sus características son el diálogo (no de expertos), la participación igualitaria, la tolerancia de distintas perspectivas, las experiencias compartidas, la disposición de datos de primera mano, etc. Al respecto, algunas organizaciones japonesas han sido pioneras al considerar la relevancia de este factor, creando salas de té o de descanso en el lugar de trabajo, que permiten ir a los trabajadores a ellas para descansar e intercambiar ideas, reflexiones o simplemente charlar un rato, que a pesar de parecer improductivo, a largo plazo no lo es. Como indica Webber (1993:28), “en la nueva economía, las conversaciones son la forma de trabajo más importante. Las conversaciones son la manera en que los trabajadores descubren lo que saben, lo comparten con sus colegas, y en el proceso, crean conocimiento nuevo para la organización”. En occidente, la adaptación de las salas de té han sido las expendedoras de agua y las salas de descanso, cuya creación tiene el mismo objetivo: fomentar los intercambios espontáneos de conocimiento entre los trabajadores. Estos espacios de interacción deben formar parte de una cultura organizativa basada en el conocimiento, ya que las ideas nuevas necesitan de contextos no formales para surgir y transmitirse, de ambientes de confianza y calidez. Al respecto, Nonaka y Takeuchi (1995) afirman que los managers deben asignarle mayor importancia a métodos informales y sistemáticos de generación de conocimiento y abandonar la creencia de que el conocimiento solo puede ser adquirido mediante manuales, libros o conferencias. Para Nonaka (1994), el conocimiento es una creencia cierta justificada. Esta definición destaca la importancia del proceso humano dinámico de justificar creencias como parte de la aspiración a la verdad. Además, Nonaka señala que la distinción entre información y conocimiento se encuentra en que el último está unido a la acción humana, esto es, se crea y organiza a partir del flujo de información modelado por las creencias y los sistemas de valores de los individuos, mientras que la primera es independiente de estos, estando formada por un conjunto de mensajes que podría añadirse, reestructurar, o bien modificar conocimiento (Donate, 2007).

Nonaka y Takeuchi (1995) argumentan que los managers deben reconocer la importancia del conocimiento *tácito*, lo que la organización sabe implícitamente, que ya se encuentra dentro de ella, y del conocimiento *explícito*, lo que conoce formalmente. El conocimiento explícito (también llamado codificable) es aquel que puede expresarse en palabras o en números, es decir que se puede transmitir a través de un lenguaje sistemático o formal, lo cual lo asemeja a la información. Por el contrario, el conocimiento tácito tiene una cualidad personal que lo hace difícil de formalizar y de comunicar (Brunet y Vidal, 2008).

Para Nonaka (1994) este tipo de conocimiento está unido a la acción, al compromiso, y está incorporado a un contexto específico. Además, “implica tanto elementos de tipo cognoscitivo como de tipo técnico. Los de tipo cognoscitivo se centran en los modelos mentales, es decir, modelos de trabajo que los seres humanos forman sobre el mundo que les rodea a través de la creación y manipulación de analogías en sus mentes. Estos incluyen esquemas, paradigmas, creencias y puntos de vista que proporcionan perspectivas que ayudan a los individuos a percibir y definir su mundo. Por el contrario, los elementos de tipo técnico cubren aspectos tales como el know-how, destrezas y habilidades que son aplicadas a contextos específicos” (Donate, 2007: 63).

La interacción, entre conocimiento tácito y explícito, es una fuente generadora de nuevos conocimientos creadores de valor para la empresa, el cual se concretará con determinadas competencias esenciales, sustentadoras de ventaja competitiva para aquella. En relación a esto, la dirección de la empresa deberá encargarse de diseñar una estructura de mejores prácticas sociales para que los conocimientos poseídos por el personal puedan ponerse en marcha, a partir de determinadas reglas y rutinas organizativas, persiguiendo que el conocimiento tácito (y social) se incorpore con el conocimiento con el explícito e individual ya disponibles. Para Nonaka y Takeuchi (1995), aunque sea creado a nivel individual, existe un conocimiento de tipo organizativo que puede entenderse de manera independiente del de sus empleados. Así, podría ser entendido como el conocimiento compartido por los individuos, aunque transformado y amplificado, y cristalizado como una parte de la red de conocimiento de la organización.

Según Davenport y Prusak (2001:6), el aprendizaje consiste en generar conocimiento, el cual es definido como “una mezcla fluida y acumulada de experiencia estructurada, valores, creencias, intuición, creatividad, información contextual, comunicación, inferencia e internalización experta que proporciona un marco para la evaluación e incorporación de nuevas experiencias e información. Se origina y se aplica en la mente de los conocedores. En las organizaciones con frecuencia no sólo queda arraigado en documentos o bases de datos, sino también en las rutinas, procesos, prácticas y normas institucionales”. Para estos autores, el conocimiento se desarrolla a lo largo del tiempo, es decir, requiere la acumulación de experiencia por parte de los empleados sobre la base de su aprendizaje formal e informal en la realización de sus tareas y en la resolución de los problemas o situaciones que les hayan ido surgiendo. Así, se fundamenta en la "sabiduría" adquirida "al pie del cañón", en el conocimiento de lo cotidiano, de lo "vivido".

De esta manera, tal como afirma Romer (1993:64), “el potencial de generación de nuevas ideas a partir de las existencias de conocimiento en cualquier empresa es prácticamente ilimitado, especialmente si sus miembros tienen la oportunidad de pensar, aprender y hablar entre sí”. Se trata de reunir a personas con distintas perspectivas, aptitudes, ideas, valores y formación para que trabajen conjuntamente en la resolución de un problema o proyecto. Los distintos enfoques que aporta cada uno enriquecen el debate y, por tanto, la generación de conocimiento. Leonard-Barton (1995) considera que la innovación se produce en las fronteras entre los modos de pensar, y no en el territorio provincial de una base de conocimiento y aptitudes. De esta manera hay que fomentar la diversidad cognitiva de la empresa, con personal de distintas disciplinas, conocimientos, experiencias y aptitudes (analíticas, racionales, intuitivas, artísticas,...), que trabajen juntos. Morcillo (1997) considera que en las organizaciones donde trabajan personas que han recibido educación en diferentes centros de estudios, de diferente nacionalidad, y por tanto, de diferente cultura pueden enriquecer el área de trabajo, contando además con una oportunidad de generar un mayor intercambio de ideas y experiencias favoreciendo al aprendizaje organizativo. Es lo que Nonaka y Takeuchi (1995) denominan como "*caos creativo*".

El concepto de aprendizaje organizativo está siendo tratado, a su vez, directa o indirectamente, por los nuevos desarrollos en Dirección Estratégica, como es la teoría

de Recursos y capacidades. Dicho tratamiento o acercamiento viene dado por una creciente importancia del análisis longitudinal o dinámico de la estrategia, además de un hincapié en el estudio interno de la empresa. Edmondson y Moingeon (1996) entienden que hay dos implicaciones en la Teoría de Recursos y Capacidades que la hacen relevante para la investigación del aprendizaje organizativo: 1) el reconocimiento de que los recursos incluyen tanto activos tangibles y materiales como intangibles y tácitos. La idiosincrasia del conocimiento y las habilidades, lo cual entraría en el terreno del aprendizaje organizativo, podría legitimar recursos específicos de la empresa; 2) los recursos específicos de la empresa reciben más énfasis, pero al poder ser adquiridos y/o desarrollados, lo cual, esto último, estaría dentro del terreno del aprendizaje organizativo, éste recibe también más atención.

De acuerdo con la Teoría de Recursos y Capacidades, una empresa busca recursos y capacidades difíciles de imitar y valiosos para lograr ventajas competitivas sostenibles. Para alcanzar las ventajas competitivas sostenibles en el tiempo, Stata (1989) indica que los problemas mas serios de las organizaciones no son la falta de innovación de producto o de tecnología, sino que la falta de innovación en la gestión, el desafío de las organizaciones debe estar dirigido a entender mejor este tipo de innovación. Además, Garvin (1993) dice que la ausencia de aprendizaje en las organizaciones hace que los progresos en la competitividad de estas, sean fruto de la casualidad o que tengan una corta duración.

La empresa busca diferenciarse a través de las capacidades distintivas, las cuales se desarrollan en las organizaciones a través de un proceso de transformación, por el cual recursos estándares son utilizados y combinados dentro del contexto organizativo, junto a las rutinas organizativas, para producir capacidades dinámicas. Estas capacidades se convertirán en esenciales si son difíciles de imitar y valiosas. Dicho proceso de transformación requiere aprendizaje. El aprendizaje es importante porque determina el grado de originalidad o especificidad de la capacidad esencial y porque es una de las causas de su dificultad para imitarla. Al respecto, se señala que personas y grupos en la empresa aprenden a utilizar recursos para resolver problemas en el contexto de una determinada situación organizativa. La búsqueda de mejores prácticas de trabajo puede incluso llevar a la búsqueda de nuevos recursos. Además, implica combinar prácticas de

trabajo y rutinas organizativas para la creación de capacidades, generalizándose dichas prácticas por toda la empresa.

Grant (1996) afirma que la emergente Teoría del Conocimiento o la Teoría de la Empresa basada en el Conocimiento, debido a la capacidad organizativa de la empresa para gestionar conocimiento, no debería ser considerada una teoría de la empresa como tal, no siendo más que un desarrollo de la Teoría de Recursos y Capacidades, ya que representa un particular hincapié en el conocimiento al considerarlo como el recurso más importante de la empresa, como el principal recurso productivo. Para Donate (2007: 102) la llamada Teoría de la Empresa basada en el Conocimiento comprendería “un conjunto de aportaciones que estarían de acuerdo en conceptualizar a la empresa como una institución económica que supera, en ciertos casos, al mercado debido a su propia lógica para crear valor a través de la creación, transferencia, aplicación y protección del conocimiento (Kogut y Zander, 1992; Grant, 1996a; Liebeskind, 1996; Moran y Ghoshal, 1996). Además, la elección por la empresa frente a otro tipo de organizaciones económicas va más allá de simplemente estar basada en una forma de evitar los fallos que provocan ciertos tipos de intercambios en el mercado para ser entendida como una forma de crear valor (Moran y Ghoshal, 1996; Nahapiet y Ghoshak, 1998). Naturalmente, aunque hace falta una mayor proliferación de trabajos de carácter teórico y empírico que favorezcan el desarrollo de esta teoría, autores como Foss (1996a, 1996b), Poppo y Zenger (1998) o Madhok (2002) señalan que éste es un campo de investigación prometedor y abierto a futuras aportaciones que ayudarán a dilucidar la naturaleza, los límites y la relación de la empresa con ventaja competitiva en la actual economía de conocimiento”.

Para potenciar el conocimiento, como principal recurso productivo, la empresa ha de saber desarrollar unas capacidades organizativas como resultado efectivo de una dirección estratégica basada en conocimiento, que se van concretando en un conjunto de reglas o directrices, esto es, en unas rutinas organizativas, en unas interacciones o espirales, y en unos sistemas que faciliten la puesta es común de los conocimientos organizativos. Para Moran y Ghoshal (1996: 63), “la contribución real de las organizaciones al progreso económico se encuentra en su habilidad única para crear su propio contexto distintivo (...) coherente, que permite a la organización y a sus miembros oponerse (...) a las fuerzas de mercado, con el objetivo de crear un entorno

social (...) que estimula la asimilación, la transferencia y la combinación de conocimiento local en formas que son difíciles de alcanzar bajo el contexto organizativo alternativo del mercado”.

Liebeskind (1996) plantea que las empresas poseen un tipo particular de capacidades institucionales que les pueden permitir proteger el conocimiento de su imitación de forma más eficaz que lo pueden llegar a hacer ciertos mecanismos de mercado de tipo legal tales como las patentes o los copyrights, que pueden resultar muy costosos, y en determinados casos, ineficaces. Estas capacidades son (Donate, 2007):

1) De alineación de incentivos, cuando el conocimiento en el mercado sea difícil o muy costoso de proteger, ya que en la empresa se extiende el alcance para controlar las transacciones de conocimiento e incluir derechos residuales y sus recompensas asociadas, reduciéndose a la vez los costes de (re)negociación de contratos;

2) Habilidades para establecer contratos de trabajo, que se manifiestan a través de normas –reglas de conducta y el diseño del trabajo -, las cuales restringen las acciones de los empleados de una forma que no permitiría la contratación en el mercado;

3) Diferir recompensas o incentivos en el tiempo, para incrementar el coste de salida de los empleados de la empresa, y por tanto, su movilidad. Liebeskind (1996) argumenta también que existe un claro vínculo entre la existencia de la empresa como institución económica y el mantenimiento de la ventaja competitiva, ya que los activos únicos basados en conocimiento que posee la empresa son difíciles de imitar más allá de la protección ofrecida por mecanismo legales (por ejemplo, patentes), debido a la existencia de dichas capacidades institucionales.

Grant (1996), presenta las características que reúne el conocimiento como generador de capacidades distintivas:

1) Un recurso o capacidad deber ser difícilmente transferido para proporcionar ventajas competitivas sostenibles. Respecto al conocimiento esto es muy importante no sólo entre empresas, sino también dentro de la empresa; aunque en este último caso se trata de facilitar su transmisión;

2) La eficacia de la transmisión del conocimiento depende de su potencialidad de agregación. La transferencia de conocimiento implica capacidad de recepción o de absorción, lo cual depende de la capacidad del receptor de añadir nuevo conocimiento al existente;

3) Exceptuando patentes y *copyrights* el conocimiento no se puede poseer, lo cual desemboca en una ambigüedad en sus derechos de propiedad;

4) La especialización en áreas de conocimiento de los distintos miembros de la organización facilita la adquisición y generación de conocimiento, así como su aprendizaje en mayor medida;

5) El conocimiento se convierte en el input básico y principal del origen del valor añadido y de la competitividad de la empresa. Este énfasis se ve también en Drucker (1993:17) cuando indica que “el recurso económico básico, el medio de producción para utilizar el término de los economistas, ya no es el capital ni los recursos naturales (el “suelo” de los economistas) ni la mano de obra. Es y será el saber. Las actividades principales en la creación de riqueza no serán ni la asignación de capital para usos productivos, ni la mano de obra, los dos polos de la teoría económica en los siglos XIX y XX, fuera ésta clásica, marxista, keynesiana o neoclásica; ahora el valor se crea mediante la “productividad” y la “innovación”, ambas aplicaciones del saber al trabajo”.

Spender (1996) subraya que existen dos planteamientos acerca del conocimiento organizativo. El primero lo entiende como conocimiento individual compartido por todos los miembros de la organización. En esta perspectiva la dirección de la empresa busca, por un lado, que el conocimiento se transfiera fácilmente dentro de la organización y, por otro, que no existan fugas o escapes hacia el exterior. El conocimiento y la información, bajo este prisma, es básicamente lo mismo. El segundo planteamiento se refiere al conocimiento organizativo incrustado en las reglas y rutinas organizativas ejerciendo de restricción sobre los miembros de la organización. Según esta idea, la organización es la entidad que crea, mantiene y utiliza el conocimiento y este sistema es el que le va a permitir a la empresa generar rentas económicas. A estos efectos, la empresa deberá formular las correspondientes estrategias, dominando cada



tipo de conocimiento organizativo para poder lograr las rentas y mas adelante, si es necesario, superarlas con el fin de lograr la ventaja competitiva. O sea, las estrategias basadas en el conocimiento será un accionar que integrará en determinadas pautas espacio-temporales los recursos y capacidades que se derivan de los conocimientos organizativos analizados. Estos dos planteamientos coincidirían con los dos enfoques de la perspectiva cognitiva planteada en el aprendizaje organizativo.

En cuanto al primer planteamiento, de índole cognitiva, Grant (1996) sugiere que la empresa es una institución integradora de conocimiento, es decir, mantiene que los miembros de la organización no deben aprender lo que saben los demás, sino que simplemente es necesario que unan e integren sus conocimientos. Spender (1996), al respecto, propone el conocimiento como la base de una teoría dinámica de la empresa. Para ello, plantea el significado del conocimiento colectivo, diferenciándolo del individual. El conocimiento colectivo, implícito y social, es tratado también por Nonaka y Takeuchi (1995) y Nelson y Winter (1982), aunque sin profundizar en las razones por las que existe y surge. Los primeros se centran en cómo la creatividad individual contribuye en la generación de conocimiento colectivo. Los segundos lo hacen en los procesos de aprendizaje que llevan a la colectividad a producir rutinas y por lo tanto a aprender como si de una entidad cognitiva se tratara. Spender se acerca así a la teoría sociotécnica de sistemas y a la literatura social constructivista, al no considerar el conocimiento como un recurso, sino como un proceso. Además, distingue entre el conocimiento desarrollado por las personas y compartido con otros, cuyo mayor exponente sería Nonaka (1994), y aquel que es parte del sistema social.

El segundo planteamiento es el denominado constructivista, el cual entiende el conocimiento como un acto de construcción o de creación, y no como una representación. Desde esta visión, el conocimiento puede ser explícito o tácito, con lo que no siempre es viable su expresión o compartirlo con los demás. En este sentido, Nonaka (1994) propone un modelo para gestionar los aspectos dinámicos de los procesos de creación del conocimiento organizativo. Su tesis fundamental radica en que el conocimiento organizativo es creado a través de un diálogo continuo entre el conocimiento tácito y el explícito, basándose en cuatro patrones de interacción entre ellos (socialización – de conocimiento tácito a tácito -, exteriorización – de tácito a explícito – interiorización – de explícito a tácito -, combinación - de explícito a

explícito-). Afirma, además, que aunque el conocimiento es creado por las personas, las organizaciones juegan un papel clave en la articulación y ampliación de dicho conocimiento. Crear conocimiento es una tarea que recae en la organización como un todo, es decir, no es una actividad especializada llevada a cabo en un departamento específico, sino más bien una manera de comportamiento (Nonaka y Takeuchi, 1995). Será un proceso “que implique la interacción de grupos especializados de personas y de una gran variedad de habilidades tecnológicas y de gestión dispersas en la organización. Su resultado final será la innovación, es decir, el desarrollo de nuevos productos, procesos y formas organizativas” (Donate, 2007: 69).

**Figura 12. Los cuatro Modelos de conversión y el contenido del conocimiento creado.**

	Conocimiento tácito	A	Conocimiento Explícito
Conocimiento Tácito	Socialización (conocimiento comprendido)		Exteriorización (conocimiento conceptual)
A			
Conocimiento Explícito	Interiorización (conocimiento operativo)		Combinación (conocimiento sistémico)

Fuente: Nonaka y Takeuchi (1995).

## **Capítulo 3. Teorías sobre el desarrollo**

### **3.1. Historia sobre el desarrollo**

Con los procesos de industrialización tuvo lugar una concentración espacial cada vez mayor de la industria en ciertas áreas geográficas, resultando la causa principal de crecientes desequilibrios territoriales, tanto en el interior de los Estados como entre Estados. La imposibilidad de resolver los problemas de los desequilibrios territoriales y de las desiguales trayectorias seguidas por la industria en los distintos espacios, ha tenido implicaciones teóricas en el curso de una historia prolongada sobre el desarrollo. Así, desde finales de la segunda guerra mundial hasta mediados de la década de los setenta, se destacan teorías sobre el desarrollo asociadas a una percepción del desarrollo en la que se busca describir y explicar la realidad de los países subdesarrollados como algo diferenciado a la de los países desarrollados, al tiempo que se considera que al desarrollo/subdesarrollo es consecuencia de la movilidad interespacial de los factores; movilidad que determinaba jerarquías interespaciales frente a las cuales los espacios, tomados aisladamente, sólo tenían un escaso poder (Brunet y Böcker, 2007).

Posteriormente, desde finales de la década de los setenta hasta la actualidad, y en un contexto, por un lado, de avances científicos y tecnológicos que impulsaron la aparición constante de nuevas actividades y nuevas formas de producir, distribuir y consumir bienes, servicios y conocimientos, así como las reestructuraciones productivas, a consecuencia de las limitaciones técnicas y organizativas del modelo productivo fordista, y, por otro lado, de descentralización y regionalización de la gestión de los bienes colectivos locales, tales como las infraestructuras de transportes, la formación, las ayudas al desarrollo y a la inserción social de los desocupados (Benko y Pecqueur, 2001), se elaboró otra percepción del desarrollo consistente en que éste debía de sostenerse en la movilización de los recursos específicos de un territorio y en las propias capacidades de innovación de los lugares de industria, asumiendo la conveniencia de la intervención pública en los mercados cuando se detecten fracasos, dado que el proceso de adquisición, adaptación y desarrollo de tecnología tropieza en algunos casos con graves fallos de funcionamiento de los mercados. En particular, “la innovación y adaptación de tecnologías se llevan a cabo mediante la interacción de distintos agentes (empresas, institutos públicos de investigación y tecnología, e instituciones educativas y

financieras), nacionales y extranjeros, en los mercados existentes o mediante vínculos de otro tipo, cuando estos no existen o son incompletos. El sistema que relaciona a todos esos actores en torno a la transmisión de conocimientos y su aplicación a la producción dentro de un país ha sido definido como sistema nacional de innovación”(CEPAL, 2005: 212).

Para el progreso técnico, fruto de la innovación, se argumenta que el Estado ha de desempeñar un papel importante en el desarrollo del mercado (suministrando bienes públicos esenciales, generando un clima propicio para las inversiones del sector privado), dado que uno de los bienes públicos fundamentales “es el conjunto de derechos de propiedad que permiten a las entidades privadas movilizar recursos y esperar apropiarse del retorno que produzcan. Si hay un punto en el que los economistas del crecimiento están de acuerdo es en que, sin unas garantías razonables sobre los derechos de propiedad, no puede haber acumulación de activos o inversión en nuevas tecnologías, y por tanto, tampoco crecimiento” (Hausmann y Velasco, 2007: 57). De ahí que resulte imperioso fortalecer la capacidad del Estado en sus nuevas funciones de coordinador de sectores y de socio del sector privado y la sociedad civil (Banco Mundial, 2002).

Bajo la perspectiva de que la adopción de políticas públicas destinadas a crear y desarrollar capacidades de innovación que permitan aprovechar las ventajas de la aceleración del cambio tecnológico y de la apertura económica (CEPAL, 2004), se plantea que el fracaso de mercado que mas preocupa es la insuficiencia del esfuerzo empresarial de I+D+i, situación que perjudica seriamente la capacidad competitiva de cualquier sistema productivo en un futuro inmediato. Así, desde que Arrow (1962) “desarrolló su elegante y potente modelo, explicando que las empresas carecerán de incentivos a invertir recursos en I+D+i si no pueden proteger adecuadamente su propiedad intelectual, y apropiarse de los resultados de la investigación, existe amplio consenso sobre los beneficios del apoyo público al esfuerzo privado en I+D+i. Tanto la Unión Europea (UE) como Estados Unidos y el resto de países que han entrado en la vía del crecimiento priorizan la innovación” (Audristch y Callejón, 2007: 634), a través de la ciencia y la tecnología. Y es que para seguir elevando la productividad y beneficiarse en mayor medida de la importación de tecnología, resulta imprescindible, según la CEPAL (2004), crear un marco más propicio a los esfuerzos de constituir capacidades

endógenas de innovación. La literatura especializada y lo ocurrido en las economías más desarrolladas indican que 1) la producción de conocimientos no es lineal, 2) para incrementar el uso de tecnologías en el proceso productivo se requiere, por una parte, el aporte de la ciencia y de los investigadores y, por otro, del mercado y la demanda, 3) los conocimientos son específicos y su adquisición tiene como requisito esencial la acumulación de aprendizaje y competencias sectoriales y 4) la generación de conocimiento es un proceso de prueba y error cuyos resultados son inciertos” (CEPAL, 2004: 213).

Por otra parte, para entender cómo funciona la economía mundial contemporánea es esencial comprender la acentuación de las asimetrías productivas y tecnológicas que se verifican entre los países desarrollados y el mundo en desarrollo. En tal sentido, se destaca que, en primer lugar, la altísima concentración “en los países desarrollados del progreso técnico, factor que todas las escuelas de pensamiento identifican como la fuente básica del crecimiento económico. Según la evidencia empírica, cuanto más rico es el país (o región), tanto en términos absolutos como relativos (producto por habitante), mayor es su propensión a encarar actividades de investigación y desarrollo. Asimismo, a medida que se incrementan estas últimas, aumentan las probabilidades de involucrarse en proyectos tecnológicamente más sofisticados y de uso intensivo de capital, incluso en asociación con otros países y regiones. De tal manera, los países desarrollados concentran el 84,4% del gasto bruto en investigación y desarrollo (GBID) y un porcentaje algo menor de los investigadores científicos e ingenieros (71,6%)” (CEPAL, 2004: 40).

En segundo lugar, el cambio tecnológico en el mundo desarrollado “afecta a los países en desarrollo a través de múltiples canales, entre los que vale la pena destacar el traslado de las ramas productivas que se consideran tecnológicamente maduras en los países desarrollados; la transferencia de tecnología propiamente tal, incluida la incorporada en equipos productivos, y la posible participación de los países en desarrollo en las ramas y actividades productivas más dinámicas”. Sin embargo, “todos los mecanismos mencionados están sujetos a restricciones o costes. Los sectores industriales maduros se caracterizan por reducidos márgenes y bajos costes de entrada; estos últimos pueden provocar un mayor deterioro de su rentabilidad y precio, que no difiere mucho del que suelen registrar las materias primas en los períodos de lento crecimiento. Además, las

presiones proteccionistas de los países desarrollados se concentran precisamente en los productos agrícolas y en estos sectores” (CEPAL, 2004: 41).

La transferencia de tecnología, a su vez, está sujeta al pago de rentas de innovación, cada vez más protegidas por la universalización de normas estrictas de protección a la propiedad intelectual. Debido al carácter tácito de la tecnología -es decir, a la imposibilidad de especificarla plenamente por su estrecha vinculación con el capital humano colectivo acumulado por las empresas innovadoras-, su transferencia no es fácil o resulta más atractiva cuando se realiza a través de la red de subsidiarias de las empresas transnacionales. Por último, la oportunidad de participar en las ramas más dinámicas está muy restringida para los países en desarrollo, o se concentra en actividades que exigen un menor grado de cualificación (el ensamble de quipos electrónicos, entre otras). Las economías externas vinculadas a la educación y al conocimiento que inducen una elevada concentración geográfica “pueden, por sí solas, frenar toda tendencia a la convergencia en los niveles de productividad, como se ha destacado en la literatura sobre el crecimiento endógeno. El desarrollo tecnológico exige, además, cuantiosos subsidios gubernamentales, hecho que recompensa la mayor capacidad fiscal y probablemente la menor urgencia de otras demandas de uso de los recursos públicos en los países desarrollados” (CEPAL, 2004: 42).

Las anteriores factores explican que las oportunidades económicas de los países en desarrollo siguen estando determinado, en gran medida, por la posición que ocupa en la jerarquía internacional. De ahí que, como indica el Banco Mundial (2002: 11), a efectos de reducir la brecha de conocimientos entre los países industriales y en desarrollo, las políticas públicas deben tener “como prioridad incrementar considerablemente las inversiones en investigación y desarrollo. Muchas inversiones nacionales e internacionales en esta área han rendido cuantiosos frutos, con una tasa de rentabilidad interna del 43% en 700 proyectos evaluados en países en desarrollo de todas las regiones. Pero las fallas de los mercados y la gestión tanto a nivel nacional como internacional generan un grave déficit de inversiones en investigación y desarrollo y en los sistemas de innovación en general, particularmente en los países agrícolas”. Esto es evidente en tanto que el proceso de desarrollo “implica una transformación de la estructura productiva desde un tipo de mercancía a tipos de mercancía más sofisticados. Al fin y al cabo, la diferencia entre los países ricos y los pobres no es simplemente que

los primeros produzcan más de los mismo por trabajador que los segundos, sino que también producen cosas diferentes” (Hausmann y Velasco, 2007: 68).

La percepción del desarrollo, sostenida en las capacidades endógenas de innovación, pone el énfasis en las variables institucionales que caracterizan el contexto en el que se enmarcan las distintas estrategias de desarrollo, dado que éste requiere del funcionamiento de una variada gama de instituciones, que son reglas formales e informales y sus mecanismos de cumplimiento. Estas reglas influyen en el “comportamiento de los individuos y las organizaciones en la sociedad. Organizaciones e individuos persiguen sus objetivos y definen sus conductas en el marco de una cierta estructura institucional. Las leyes y otras normas del gobierno son una categoría especial de instituciones. Su sanción supone un mecanismo de decisión colectiva y su cumplimiento está garantizado por el poder coercitivo del Estado. A su vez, el Estado es el resultado de reglas constitucionales. Estas determinan, entre otras definiciones básicas, la división de poderes, su equilibrio, los principios de representación, así como mecanismos específicos que legalizan y legitiman la estructura de las normas jurídicas con las que se construye el entramado institucional” (CEPAL, 2004 :364).

Las instituciones resultan claves en el proceso de desarrollo económico y social, de hecho se establece que las instituciones son la causa primaria del desarrollo económico, una causa más profunda que las características del entorno natural, el suministro de factores y las tecnologías para su uso (North, 1997; Rodrik et al. 2002; Acemoglu, 2003). Las instituciones más importantes en este sentido pueden ser aquellas que protegen los derechos de propiedad, pero tal vez también las que movilizan el ahorro y coordinan la inversión, así como las que someten a los gobernantes a sanciones por parte de los gobernados (Hausmann y Velasco, 2007). Sin embargo, estas instituciones no agotan la lista de instituciones económicas relevantes. Más recientemente, algunos autores han propuesto otras categorías complementarias, a saber, la regulación, la estabilización y la legitimación.

Las instituciones de regulación “se crean para corregir, entre otras distorsiones de mercado, las imputables a las economías de escala, la información imperfecta y las diversas externalidades. Las de estabilidad son las destinadas a crear condiciones macroeconómicas apropiadas en términos de baja inflación, administración del ciclo

económico, supervisión bancaria y regulación financiera”. Por último, las instituciones que hacen a la legitimación “no son otras que las destinadas a brindar protección social y redistribuir ingresos”. En este terreno, gran cantidad de funciones se canalizan también a través de instrumentos tributarios y de gasto público. Por esta razón, y con una óptica parecida pero restringida a las finanzas públicas, otros autores hablan de funciones de estabilización, asignación y redistribución de la política fiscal. Se desprende así, que para un desempeño económico aceptable, “se requiere un funcionamiento armónico de la variada gama de instituciones que hacen a la creación y funcionamiento de los mercados, la regulación, la estabilización y la redistribución. Se observa que las instituciones económicas relevantes están íntimamente entrelazadas con las dimensiones políticas y sociales. Las estrategias económicas y las definiciones más básicas de la política económica no se dan en el vacío. Comienzan hacerse efectivas cuando logran plasmarse en decisiones que, a la postre, son mecanismos y disposiciones normativas. En otras palabras, las políticas se materializan y se aplican a través de instituciones” (CEPAL, 2004: 365).

El desarrollo requiere, entonces, de instituciones de legitimación, dado que la desigualdad es dinámicamente ineficiente, porque a mayor desigualdad será menor la tasa de crecimiento económico, sobre todo cuando se conjugan imperfecciones en el comportamientos de los mercados (fallos de mercados, mercados incompletos, mercados no competitivos) con la existencia de indivisibilidades y costos fijos de inversión y complementariedades estratégicas (Lustig, 2007, CEPAL, 2000, 2006; Reygades, 2008).

En la década de 1990 se aceptó, por otro lado, que el Estado y los mercados tienen funciones complementarias, y que el primero debe crear las bases para el desarrollo de los segundos, y que el Estado y mercado son solo medios para un fin superior: el bienestar de la sociedad civil (Banco Mundial, 1997, 2002; Saxe-Fernández, 2002; Tarassiouk, 2007). De este modo, se concibe el desarrollo de otra manera. No como una aspiración modernizadora estrecha de algunas elites que se apropian del aparato del Estado para imponerle su visión a la sociedad, “sino como el producto de un conjunto de demandas de la sociedad misma, que se articulan y manifiestan democráticamente en lo que podría constituir un nuevo contrato social, y se traducen y adquieren eficacia a nivel del Estado mediante las políticas públicas. La sociedad movilizándolo al Estado y



orientando al imperfecto pero insustituible mercado: de eso se trataría el enfoque sociocéntrico” (Sunkel: 2007: 486) o enfoque endógeno de desarrollo.

Esta nueva visión del desarrollo cuestiona el supuesto de la universalidad del proceso de desarrollo, universalidad que ignora la riqueza de variedad del capitalismo, que muestran por igual las experiencias de los países desarrollados y en desarrollo (Chang y Grabel, 2006). No es posible, por tanto, establecer un modelo único de gestión macroeconómica que garantice la estabilidad de la economía, ni existe una sola manera de integrarse a la economía mundial, o de diseñar instituciones políticas, económicas y sociales con la validez universal. Por lo demás, es afortunado que así sea, en la medida en que supone un papel protagónico para la democracia. Asimismo, el sentido de pertenencia de las políticas de desarrollo adquiere significado y no se limita a la adhesión a un paradigma dominante” (CEPAL, 2006: 34), tal y como fue la política de desarrollo vinculada a la agenda neoliberal, que, en América Latina, significa la transformación del paradigma de la Industrialización Sustitutiva de Importaciones, orientada al mercado interno.

El paradigma de desarrollo vinculado a la agenda neoliberal supuso una redefinición del papel de Estado, concretamente reducir su grado de intervención en los mercados, para que estos fijaran sus precios libre y desreguladamente, y disminuir también su importancia como productor de bienes y servicios, a favor de la creciente incidencia del sector privado como elemento dinámico de la economía. A partir de estos cambios “se registraron profundas transformaciones en las modalidades de inserción internacional de los países de la región y una significativa reorganización de la producción, a partir de la cual fue aumentando la importancia de las empresas extranjeras y de los grandes grupos económicos de capital nacional” (CEPAL, 2004: 261).

A diferencia del paradigma neoliberal, el paradigma del desarrollo endógeno propicia aplicar políticas de desarrollo que apuntan a complementar la labor de los mercados, más que a pretender reemplazarlos. Se trata de una concepción del desarrollo que subraya la inscripción espacial de los fenómenos económicos y que la densidad de las relaciones entre los agentes locales (empresas, municipios, universidades, centros de I + D, sindicatos...) puede jugar un rol determinante en la competitividad de ciertas entidades económicas; concepción que ha provocado la crisis del modelo de

localización de las políticas de desarrollo de primera generación, que consideraban el espacio como un simple lugar dónde ocurrían los efectos de los procesos económicos de desarrollo general, y que determinaban la elección empresarial de la localización industrial. En contra de esta concepción del espacio, las políticas de desarrollo endógeno prestan atención al carácter “localizado” del desarrollo, conceptualizado como el resurgimiento de la capacidad humana en función de las condiciones históricas, sociales y culturales (Stöhr, 1987). En tal sentido, se argumenta que el orden global proporcionará un marco de referencia para el desarrollo de cada país. Pero la forma de inserción en su contexto externo depende, de factores endógenos, propios de la realidad interna del mismo país. La historia del desarrollo económico de los países puede “relatarse en torno a la calidad de las respuestas a los desafíos y oportunidades de la cambiante globalización a lo largo del tiempo” (Ferrer, 2007: 434).

Conceptualización del desarrollo en el que el territorio, a raíz de sus especificaciones locales, es concebido como la sedimentación de específicos e interrelacionados factores históricos, sociales y culturales que inciden en las decisiones empresariales y que reflejan la importancia del diseño institucional para el desarrollo, por lo que el interés conceptual y de análisis se ha desplazado desde la empresa individualmente considerada al sector de actividad industrial, al entorno territorial y geográfico, es decir, a lugares de industria, caracterizados como nudos de redes empresariales e institucionales. En este sentido, de los distritos industriales o tecnológicos a los medios innovadores, pasando por los sistemas territoriales de producción o los clusters, se plantea una estrecha asociación entre las formas locales de organización de la producción industrial y el papel del territorio como factor estratégico para el desarrollo.

Esta nueva aproximación conceptual del desarrollo se inspira en las formulaciones de Marshal de fines de siglo XIX, quien sentó las bases para identificar los factores que inciden en los procesos de aglomeración industrial, y recogen contribuciones de la teoría de Schumpeter (1942) y de Baumol (2002) para explicar las fuerzas que impulsan los procesos innovativos y las dinámicas de aprendizaje colectivo en los ambientes locales (Gorestein et al. 2006), y ello en un contexto mundial en el que se pone el acento sobre las nuevas formas de competencia, y, particularmente sobre la competencia por la diferenciación de la oferta. Por lo tanto, no hay que ignorar que casi por definición, el desarrollo económico es un proceso no repetitivo, que supone cambios

irreversibles en la configuración de actividades y comportamientos de los agentes y ocurre en un tiempo y lugar específicos (CEPAL, 2004).

### **3.2. Las políticas nacionales de “polos de crecimiento”**

En las políticas de desarrollo de primera generación - décadas de 1950 y 1960 - se identificó la acumulación de capital (inversión) como el elemento clave del proceso de desarrollo, y se estableció que el Estado debía de gestionar, mediante la planificación, el mercado, dado que éste carecía del desarrollo suficiente como para funcionar eficientemente (Vidal y Guillén, 2007; Furtado, 1999). El proceso de desarrollo se contemplaba, así, como un proceso de acumulación que reposaría sobre la planificación estatal de la industrialización. La planificación estatal determinaba el volumen total de los recursos dedicados a aumentar el capital productivo y mantener niveles altos de demanda y empleo (Azqueta y Sotelsek, 2007; Brunet y Böcker, 2007). Intervencionismo necesario para aplicar de manera concertada el capital dentro del sector industrial, dado que la distribución de la producción no era uniforme ni era posible simular un espacio económico continuo.

Esta política industrial tenía su apoyo en el keynesianismo, y sus correlatos de empresa pública y regulaciones laborales (Maddison, 2003), y es que después de la crisis del 1929, el keynesianismo introduce un nuevo agente en el análisis económico, de igual o mayor rango que los consumidores, empresarios y trabajadores: el Estado, en su papel compensatorio de los ciclos propios del capitalismo y la economía de mercado. Aparece el Estado, no como gendarme guardián o detractor de recursos, sino como generador de demanda en el mercado. En tal sentido a los keynesianos se debe “que la aplicación de los principios del multiplicador y del acelerador y de la demanda efectiva se extendiera a las teorías del crecimiento económico. La función del Estado como agente y promotor del desarrollo en los países que arribaron tarde al capitalismo de mercado se aplicó empíricamente desde los años treinta. La función promotora del Estado nutrió la interpretación cepalina del desarrollo periférico, así como la política de sustitución de importaciones como una vía para industrializarse y participar mejor equipado en el comercio internacional” (Martínez, 2007: 421).

Desde el keynesianismo se planteó que para distribuir convenientemente la inversión entre todos los sectores de bienes de consumo (Rosenstein-Rodan, 1963 o Nurkse 1964) o para concentrarla en un número reducido de sectores industriales, los que tuviesen más efectos de arrastre (Hirschman 1970 o Perroux, 1961), o simplemente para superar el callejón sin salida del círculo vicioso de la pobreza (Nurkse, 1964), no se podía confiar en el libre funcionamiento de las fuerzas del mercado. Éstas se contemplaban con desconfianza, habida cuenta de la especificidad estructural del subdesarrollo y de la influencia en la economía del desarrollo de las experiencias keynesianas de gestión pública de las décadas de 1930 y 1940 en los países anglosajones, de los que eran originarios o en los que trabajaban casi todos los especialistas en desarrollo. Especialistas que asociaban el crecimiento, medido a través de la renta per cápita, a la continua reasignación de los factores de producción de actividades tradicionales, con rendimientos marginales decrecientes, a otras actividades de mayor escala o productividad.

Los enfoques y marcos teóricos del desarrollo de estas décadas avalaron las denominadas políticas nacionales de “polos de desarrollo”, que buscaban garantizar el crecimiento cohesionado de las distintas áreas de la economía nacional y el despegue de los territorios atrasados (Gorestein et al. 2006; Meier, 1970). Establecido, como un hecho empíricamente comprobado, que el crecimiento económico no se daba simultáneamente en todas partes del territorio sino que era desigual y selectivo, las políticas públicas de “polos de desarrollo” se elaboraron , específicamente, bajo la perspectiva de la “Teoría del gran desarrollo y los rendimientos crecientes” de Hirschman (1970), Myrdall (1957), Perroux (1961)<sup>3</sup>. Teoría para la que el desarrollo debía hacerse a través de la atracción de grandes empresas y la promoción de actividades industriales en un número reducido de ciudades intermedias dentro de la jerarquía urbana.

Esta concepción del desarrollo se construyó alrededor de la idea de que la dimensión de las empresas constituye uno de los aspectos que definen la configuración de una organización industrial y al que se le dotó de un papel preponderante y determinante en

---

<sup>3</sup> La “Teoría del gran desarrollo” estaba en desacuerdo con la “Teoría del crecimiento equilibrado” de Rosenstein-Rodan, Nurkse y Lewis, pues no veía factible que diferentes factores de una economía en desarrollo crezcan al mismo ritmo para evitar dificultades de oferta.

su eficiencia, y que era consecuencia de la propia lógica competitiva, que favoreció los procesos históricos de concentración del capital, de crecimiento de unas empresas a costa de otras, materializado en la aparición de grandes empresas. Esta tendencia hacia una mayor concentración y centralización del capital se explicó mediante la creencia de que los rendimientos crecientes ocurren a nivel de empresa, lo que hizo necesario modelizar la competencia imperfecta. Esta modelización implicó interpretar la coexistencia de empresas de diferente tamaño o cuotas de mercado dentro de un marco competitivo, sin necesidad de verlas como causa o resultado de la falta de competencia.

En un contexto de competencia imperfecta -monopolística y de oligopolios- es donde hay que situar al fordismo, y que designa un sistema de producción en serie de bajo coste por unidad de producto y destinado al consumo masivo. El fundamento de este sistema estaba en lograr un régimen productivo intensivo en capital bajo regulación monopolista (Lipietz, 1979), lo que generó la aparición de grandes empresas integradas tanto vertical como horizontalmente, con la consiguiente formación de complejos industriales y la creación de grandes organizaciones tipo *holding*, *trust*, cartel. Grandes empresas que, siguiendo el modelo de Ford, integraban gran parte, y en algunos casos la totalidad de la cadena de valor, dentro de cada una, generando una estructura interna relativamente compleja y variable según el sector en que operaban, su tamaño y su propia evolución, pero en donde solía producirse una estricta división y jerarquización de tareas según los departamentos y funciones, que presentaban localizaciones específicas y diferenciadas (Méndez, 1997; Méndez y Caravaca, 1996).

En este régimen productivo, la consolidación de las concentraciones tipo *holding*, *trust* y cartel tuvo como correlato la formación de complejos territoriales de producción y la afloración de una nueva división internacional del trabajo, con los consiguientes desequilibrios intrarregionales, interregionales e internacionales. Desequilibrios en tanto que se tenía la convicción de que los mecanismos de acumulación de capital conducían inevitablemente a una dinámica de desarrollo desigual. Abandonar la competencia perfecta para así poder abordar la existencia de rendimientos crecientes a nivel de empresa, suponía considerar, además, que en un grupo, relativamente, reducido de espacios, se articularían los procesos de crecimiento y cambio estructural de una economía. El elemento central de los procesos de crecimiento estaba, entonces, en la consolidación de la concentración del capital, es decir, en la gran empresa integrada

verticalmente que con su capacidad de escala y su liderazgo ejercía un efecto impulsor sobre las demás empresas. Su localización, en un territorio concreto, generaba desigualdades productivas y espaciales, pero promovía el crecimiento; inevitablemente, jerarquizado (Benko y Lipietz, 1994).

En torno al crecimiento desequilibrado y jerárquico de la “Teoría del gran desarrollo”, se identifican teorías más pesimistas y otras más optimistas. Entre las primeras, se encuentran las teorías de centro-periferia que argüían que existían factores estructurales que podrían reproducir e intensificar las desigualdades regionales, y que evidencian la estructura jerárquica de los espacios económicos, en el sentido de que el subdesarrollo no es un etapa necesaria para la que han de pasar todos los países para terminar siendo desarrollados, sino que mas bien el subdesarrollo es un proceso histórico autónomo que se constituye en la relación de algunas economías con las economías que organizan las relaciones internacionales y dominan la acumulación del capital (Vidal y Guillén, 2007; Rodríguez, 2006). Este planteamiento, reconocido como enfoque de la CEPAL (Prebisch, 1964, 1987), encuadrado dentro del enfoque marxista de la dependencia (Amin, 1974, 1985), partía de la idea de que la economía internacional estaba formada por dos polos, el centro y la periferia, y que las estructuras de producción en cada uno eran sustancialmente diferentes (Furtado, 1964, 1976; Cardoso, 1979; Cardoso y Faletto, 1987). Esta diferencia de estructura económica entre los dos tipos de economías es lo que está detrás de sus distintas funciones en la división internacional del trabajo.

Concretamente, esta división del trabajo se apoyaba en los siguientes cuatro pilares (Azqueta y Sotelsek, 2007: 22-23):

- 1) Una concepción bipolar del mundo económico y social, dividido en un centro en el que reside el poder y se toman las decisiones claves, y una periferia subordinada y dependiente.
- 2) Una negación de los postulados de la teoría clásica del comercio internacional y de las ventajas comparativas, a partir de la teoría del deterioro secular de los términos de intercambio. Según esta teoría los “países de la periferia se veían sistemáticamente perjudicados en el comercio internacional tanto en su calidad de exportadores de materias primas como por el simple hecho de pertenecer a la periferia” Para la teoría

marxista de la dependencia, el intercambio desigual en el comercio internacional es el mecanismo clásico de extracción de plusvalía, junto con la inversión extranjera y la ayuda internacional. Los países subdesarrollados y dependientes “solo podrán plantearse la superación de su situación si son capaces, en primera instancia, de romper estas relaciones de dependencia, para lo que se justificaría incluso una alianza entre el proletariado de estos países y su burguesía: la formación de un frente nacional. En esta corriente, que a veces replica el modelo centro-periferia también en el interior de las economías subdesarrolladas (...), el punto central es el del bloqueo del desarrollo de fuerzas productivas de la periferia como resultadote su relación de dependencia con el centro”.

3) Una teoría de la inflación estructural, como explicación de los fenómenos inflacionistas recurrentes en la periferia. En esta teoría se argumenta que la causa última de la inflación está en las características estructurales de las economías periféricas (la concentración en la distribución de la tierra, el atraso del sistema fiscal, la rigidez de la estructura de la balanza de pagos ...).

4) La industrialización sustitutiva de importaciones como salida del subdesarrollo y la dependencia económica. Esta sustitución de importaciones “había tenido lugar de forma espontánea en algunos países de América Latina como resultado de la Gran Depresión (en la que la capacidad de importar de la región se redujo drásticamente como resultado de la contracción del comercio internacional y la caída del precio de las materia primas), y de la Segunda Guerra Mundial (cuando la capacidad de importar era muy alta, dada la demanda de materias primas por parte de los países beligerantes, pero los países proveedores de productos manufacturados no podían seguir proporcionándolos por estar sumidos en el esfuerzo bélico). Ahora, sin embargo, se convertía en una estrategia de desarrollo, apoyada en la política arancelaria y la utilización de tipos de cambio diferenciales”.

Concretamente, la CEPAL proponía un proceso de industrialización en el que el Estado debía llevar la voz cantante, si bien con un marcado énfasis en la producción de bienes de consumo (textiles primero) y, en un contexto más populista, prometiendo una mejora de los niveles de vida de la población desde un principio. Ahora bien, observado con cierto detalle, “el proceso de desarrollo que planteaban estos autores, por lo menos en

las primeras etapas, era ciertamente desconsolador: el principio básico del éxito de la estrategia era el de que ni los campesinos ni los trabajadores industriales debían mejorar su nivel de vida en el proceso, pues ello conspirará contra los beneficios y su reinversión. Se detectaba, por tanto, a corto plazo, una contradicción entre el consumo (satisfacción de las necesidades presentes) e inversión (consumo futuro); una contradicción entre el crecimiento, por un lado, y mejoras en la distribución de la renta por otro, a pesar de que el desarrollo se hubiera definido, precisamente, como ‘crecimiento más distribución’” (Azqueta y Sotelsek, 2007: 19).

Las políticas de desarrollo, formuladas en la variante más optimista, predecían que las desigualdades podrían declinar con el tiempo, al plantearse que la relación centro-periferia no era resultado final de la evolución del sistema capitalista. Por el contrario, podía suceder que tan sólo fuese una fase de un proceso y que a ésta le siguiese una dispersión de las actividades en ciertas zonas periféricas y el desarrollo de una estructura más integrada e igualitaria. Desarrollo que permitiría, a largo plazo, una convergencia económica entre los distintos países; convergencia apoyada en la convicción de que el capital se movería hacia donde es relativamente menos abundante ya que podría obtener mayores rentabilidades.

Convergencia que llevaría a los países subdesarrollados, mediante el ahorro externo, a través de la inversión, como activador del proceso del desarrollo, a la modernización (Rostow, 1973; Parsons, 1974), y en la que el agente central era el Estado nacional y la planificación. En consecuencia, después de la Segunda Guerra Mundial, los Estados se volvieron más involucrados en los problemas económicos y, al mismo tiempo, las disparidades regionales aparecieron en la agenda política. Además, la narrativa dominante del fordismo proveyó el marco para las políticas industriales. Así, en los lugares en que el capital privado estaba ausente, el Estado pudo aparecer e intervenir para montar complejos industriales y crear un “polo de crecimiento”. Dada la falta de percepción de la necesidad de encontrarse localmente inmerso, la relación de los grandes complejos con el contexto socio-histórico concreto no era una temática relevante (Kloosterman y Boschma, 2005).

La temática relevante en este contexto histórico estaba, entonces, en establecer las políticas industriales capaces de influir sobre los patrones estructurales y reducir las



desigualdades regionales. Para ello se propusieron, bajo una política de promoción de la inversión extranjera, los “polos de desarrollo” (o también “polos de crecimiento”), y que significaban simplemente la concentración geográfica de las actividades económicas en general, al considerarse que la concentración espacial de la actividad económica era más eficaz y daba lugar a un mayor crecimiento que la dispersión. Mas específicamente, los polos de crecimiento se apoyaron, por un lado, en la “Teoría de polos de crecimiento” de Perroux (1961). Para Perroux las condiciones para el surgimiento de “polos de desarrollo” dependían de: 1) la existencia de una actividad motriz; 2) la existencia de una estructura de mercado no competitiva y 3) de la concentración territorial.

Estos requisitos aseguraban, para Perroux, una polarización técnica y geográfica que estimulaban asimismo la concurrencia de capitales y de fuerza de trabajo provenientes de trabajo regiones. Todo ello aseguraba una tasa de crecimiento para la industria motriz y los sectores relacionados mayor a la del resto de la economía. Quedaba reflejado, así, argumentan Gorestein et al. (2006: 21), “el impacto sobre el proceso de desarrollo que tendría un conjunto de industrias lideradas por ciertas unidades productivas con características particulares en términos de su dimensión, de valor agregado o de la naturaleza estratégica de su actividad. Por otra parte, el requisito de un mercado no concurrencial (es decir, con rasgos monopólicos) manifiesta el rol crítico de las economías de escala internas necesarias en la actividad motriz y, por ende, la necesidad de afirmar el proceso de desarrollo económico en plantas de grandes dimensiones.” Proceso de desarrollo en el que el espacio económico aparece representado como un input más del proceso de producción, y concretamente, como contenido del plan de agentes económicos. Bajo la teoría de Perroux, las políticas regionales de primera generación establecieron regiones de planificación, al considerar que una determinada región o área geográfica era susceptible de aplicar decisiones económicas a instrumentos políticos y en la que ambos son fuerzas de crecimiento económico.

Por otro lado, en el concepto de “eslabonamiento” de Hirschman (1970, 1977). Este autor, establecía que bajo ciertas condiciones existen incentivos a realizar inversiones en nuevos sectores para abastecer (encadenamiento hacia atrás) o para continuar las fases subsiguientes (encadenamiento hacia delante) de las actividades ya existentes en el territorio. El planteamiento de Hirschman partía de la hipótesis de que las regiones económicamente retrasadas “pueden iniciar su proceso de desarrollo a partir de la

explotación de sus recursos naturales (los cuales constituyen su ventaja comparativa). El crecimiento de este sector (mediante exportaciones) estimularía, con el tiempo, la aparición y consolidación de actividades relacionadas (provisión de insumos, procesamiento de materias primas), proceso que fortalecería la especialización del país o región en todo el sector y no sólo en el eslabón primario” (Gorestein et al. 2006: 21).

Ramos (1998: 63) argumenta que los encadenamientos dependían tanto de los factores de la demanda, en el sentido de la demanda derivada de insumos y factores, como de su relación con factores tecnológicos y productivos (el tamaño de la planta). Para lograr un eslabonamiento hacia delante exitoso, tenía que existir una similitud tecnológica entre la actividad extractiva y la de procesamiento. En efecto, “el aprendizaje y dominio de una tecnología tiene externalidades si la tecnología de procesamiento no es desemejante a la extractiva. Mientras mayor sea la similitud, mayor será el aprendizaje y más fuerza tendrá ese encadenamiento hacia delante; mientras mayor sea la distancia tecnológica entre estas actividades, menor será el aprendizaje y el impulso”. De este modo, los encadenamientos o eslabonamientos concentraron la atención en los programas de investigación, reconociendo que su existencia podía alentar inversiones y desencadenar procesos de crecimientos en todo el aparato productivo. Así, el desarrollo de un país o de una región “se originaría en el sector manufacturero y luego a todo el sistema económico mediante enlaces hacia atrás o hacia delante: la actividad inicial daría lugar a una oleada de inversiones que no sólo multiplicarían el efecto inicial sino que generarían actividades cada vez más diversificadas y, por ende, menos dependientes del impulso originario” (Gorestein et al. 2006: 20).

El planteamiento de Hirschman fue articulado posteriormente por Watkins (1963) con la tesis de los bienes básico (*staple thesis*). Inicialmente, la tesis de los bienes básicos estaba referida a Canadá para explicar el desarrollo económico de este país a partir de los impulsos provenientes de la exportación de sus distintos recursos naturales y a las inversiones en las actividades relacionadas que ellas activan. Estas actividades “de segundo” o de “tercer” grado incluían: a) actividades secundarias para proveer insumos y bienes requeridos por el recurso natural y por su fuerza de trabajo; b) inversión en infraestructura (ferrocarriles, energía eléctrica, caminos, puertos, etc.) para favorecer la exportación; c) otras actividades, no necesariamente ligadas al recurso natural pero que pudieran aprovechar la infraestructura financiada por la actividad exportadora,

haciéndose solo de los costes variables. De ahí que cada auge exportador da lugar a una ola de inversiones de primer, segundo y tercer grado, que no sólo potencia el efecto creado por la iniciativa exportadora inicial, sino que genera actividad económica cada vez menos dependiente de este impulso.

En definitiva, las políticas de primera generación o también denominadas de desarrollo exógeno partían de la suposición de que el potencial de desarrollo regional son recursos que tienen un eminente carácter de “capital” y “público”. Por ello, el desarrollo de las regiones fue concebido esencialmente ligado a la presencia de grandes empresas, de ahí que los regímenes políticos mostrasen preferencia por un tipo determinado de desarrollo industrial, liderado por empresas y corporaciones de gran tamaño. Con un tamaño suficiente y una infraestructura adecuada se aceptaba que estos complejos productivos aparentemente podían ser exitosos en cualquier localización. Por otra parte, el Estado debía de mantener, a través de la planificación económica, una elevada demanda de infraestructuras y servicios públicos, asegurar el control de los sectores estratégicos y regular el funcionamiento de los mercados, incluido el de trabajo (negociación colectiva, salario mínimo...).

Planificación económica que se generalizó en un buen número de países. Como consecuencia, los procesos de división espacial observables desde los inicios del proceso de industrialización se intensificaron, dando lugar a fuertes procesos de urbanización y crecimiento de las economías urbanas. En el interior de los diferentes países este proceso se produjo de forma muy selectiva en el espacio, favoreciendo intensos procesos de concentración o polarización espacial, tanto de las actividades y la riqueza producidas, como de la población y el empleo, a favor de determinadas regiones, siendo las grandes aglomeraciones urbanas el paradigma de las tendencias concentradoras de la actividad económica.

Puede afirmarse, por tanto, que la gran empresa, la gran fábrica y la gran ciudad se convirtieron en el exponente paradigmático de esa fase de desarrollo capitalista. La polarización espacial generó, a su vez, una nueva división internacional de la producción, con Estados Unidos como vértice económico y geopolítico, sólo contrarrestado por la competencia político-militar de la Unión Soviética tras la consolidación de la bipolaridad posterior a 1945. Junto con la Comunidad Europea

surgida tras el Tratado de Roma (1957) y un Japón recuperado del conflicto bélico, ocuparon una posición de privilegio en el escenario económico internacional, al tiempo que otras regiones se incorporaban de lleno al proceso industrializador en posición de semiperiferias (Europa meridional, Australia y Nueva Zelanda, Cono sur latinoamericano y México), manteniendo un fuerte proteccionismo exterior y una clara primacía de los sectores productores de bienes de consumo destinados al mercado interior. El resto de países, integrantes del Tercer Mundo, mantuvieron una economía primario-exportadora, junto a una posición de clara dependencia en el comercio internacional.

Finalmente, hay que destacar que en este período el sector público desempeñó un papel fundamental de prestación de apoyo directo e indirecto al desarrollo de capacidades tecnológicas y la creación de la infraestructura institucional de ciencia y tecnología. Básicamente, las políticas de ciencia y tecnología “obedecían a las prioridades de desarrollo establecidas por los gobiernos y, junto con los instrumentos para su aplicación, se regían por la noción de que el conocimiento codificado y las innovaciones se transferían siguiendo una trayectoria lineal y unidireccional desde centros de investigación y universidades estatales (oferta) a las empresas (demanda)” (CEPAL, 2004: 217).

Este modelo nace, para la CEPAL (2004: 217), en los años cincuenta, “cuando comienza la creación de instituciones públicas orientadas a la realización y difusión de investigaciones básicas y aplicadas y al desarrollo científico. En esa época surgen los consejos nacionales de ciencia y tecnología con el mandato de fomentar la investigación en institutos ubicados tanto dentro como fuera de universidades públicas. A estos se sumaron instituciones especializadas en el fomento de la formación y capacitación de recursos humanos de alto nivel. Además, se crearon empresas públicas e instituciones dedicadas a la investigación científica y tecnológica”. El patrón de gestión de las organizaciones que integraban la infraestructura institucional de ciencia y tecnología “respondía a una lógica según la cual sus objetivos y su organización interna eran establecidos por los gobiernos. La organización de la infraestructura institucional era piramidal y jerárquica, mientras que la determinación de las prioridades para seleccionar proyectos de investigación dependía de los intereses de administradores públicos y de representantes del mundo científico en las instancias decisorias. El presupuesto para la

realización de las actividades de ciencia y tecnología provenía exclusivamente de fondos públicos y su monto dependía de la importancia que se les concedía en la estrategia de desarrollo de cada país. Los institutos de investigación no consideraban el autofinanciamiento como modalidad de captación de fondos ni lo valoraban como una fuente importante de recursos”.

Este modelo facilitó, además, la creación de una base productiva, “pero tenía graves limitaciones estructurales que le restaron viabilidad. En primer lugar, se basaba implícitamente en una concepción determinista según la cual el avance científico daba lugar por sí solo a la innovación tecnológica. En segundo lugar, a las estrategias de desarrollo de infraestructura institucional no se sumó el diseño de políticas que implicaran la coordinación entre organismos, lo que se tradujo en un conjunto fragmentario de instituciones, superposición de iniciativas y desperdicio de recursos. En tercer lugar, los modelos de gestión de las organizaciones eran poco flexibles y no se adaptaban a las demandas del sector productivo. En la medida en que el sector productivo exigía mayores conocimientos para mejorar los procesos y productos, el modelo dominante de gestión de las organizaciones de ciencia y tecnología llevó a un creciente aislamiento del sistema, con la consiguiente pérdida de competitividad de las economías de la región” (CEPAL, 2004: 218).

### **3.3. La perspectiva territorial sobre el desarrollo**

La tendencia hacia una mayor concentración y centralización de capital ha sido matizada y ponderada por lo que la literatura sobre economía regional denomina procesos de desarrollo de segunda generación, cuyo dinamismo y capacidad innovadora está en la presencia de un elevado conjunto de PYMEs industriales y de servicios a la producción que operan en red, combinando estrategias de competencia por ocupar los mismos mercados con otras de cooperación formal o informal (Bellandi, 2003; Camagni, 2005). Estos procesos de proximidad entre agentes locales, característicos de los distritos industriales, han favorecido la consideración de otros aspectos relacionados con la eficiencia, que se apoyan en la convicción de que el desarrollo de una comunidad territorial (y/o sociedad civil) depende del conjunto de recursos (económicos, humanos, institucionales y culturales) que constituyen su potencial de desarrollo y de su capacidad

de liderarlo. Esta capacidad, unida a la movilización de su potencial de desarrollo, es lo que da a esta forma de desarrollo el calificativo de Teoría sobre el Desarrollo Endógeno.

Esta teoría señala que el desarrollo económico se produce como consecuencia de la utilización del potencial y del excedente generado localmente y la atracción, eventualmente, de recursos externos, así como de la incorporación de las economías externas ocultas en los procesos productivos. Se plantea ampliar tanto la participación del mercado como de las instituciones, como promotores activos del desarrollo, y argumentando que para evitar que se implante una tendencia del estado estacionario, es preciso activar los factores determinantes de los procesos de acumulación de capital, como son la creación y difusión de las innovaciones en el sistema productivo, la organización flexible de la producción, la generación de economías de aglomeración y de diversidad en las ciudades y regiones, y el desarrollo de las instituciones que deben complementar su tradicional rol de apoyo a las empresas adquiriendo un mayor compromiso y responsabilidad en el desarrollo de la nueva competencia territorial, coordinando sus acciones con las actividades de las empresas, fortaleciendo la interacción entre ellas (Vázquez, 2001).

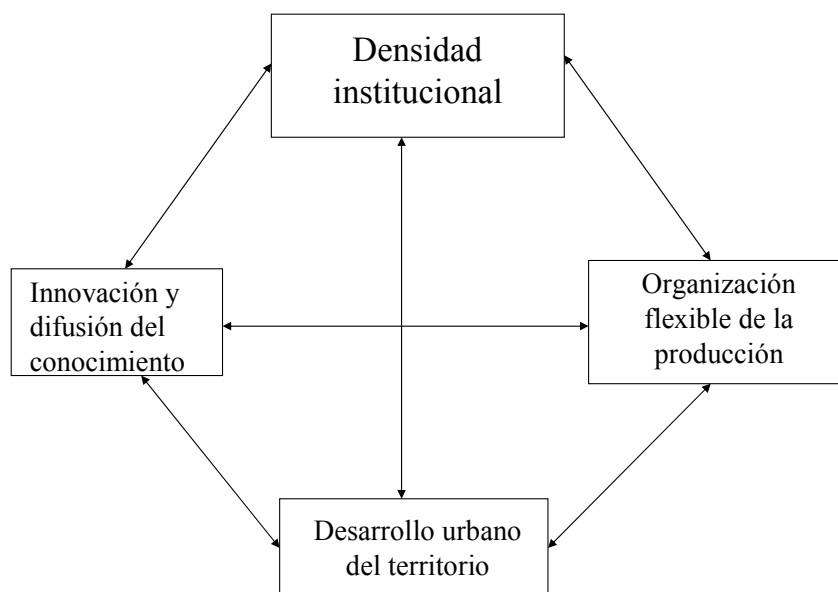
Se trata, en el ámbito científico y tecnológico, de sustituir la lógica de la oferta por los incentivos del mercado y la demanda proveniente del sector productivo. De esta manera, la demanda tecnológica pasa a convertirse en uno de los principales criterios para definir las prioridades de la política tecnológica e innovación. Se asume, pues, que los procesos “de innovación tienen lugar fundamentalmente en las empresas, pero tanto las externalidades a que da lugar el desarrollo tecnológico como la evidente ausencia o grave imperfección de los mercados de tecnología y de financiamiento de la investigación y desarrollo provocan una asignación insuficiente de recursos privados a la innovación. La política pública tiene un doble objetivo en materia de ciencia y tecnología: por un lado, proporcionar incentivos para que las empresas aumenten significativamente sus esfuerzos de innovación y su gasto en investigación y desarrollo y, por otro, realizar actividades de apoyo a la innovación, como la capacitación y formación de recursos humanos específicos, la infraestructura tecnológica y el establecimiento de vínculos entre actores, así como llevar adelante proyectos seleccionados por su impacto en el sistema nacional de innovación” (CEPAL, 2004: 225).

En este nuevo contexto, los sistemas territoriales y los agentes que lo integran han de desarrollar una mayor capacidad de diseño y formulación de proyectos, así como la adopción de procesos de toma de decisiones conjuntos y trabajo en red. En este sentido, estos sistemas deben ser capaces de auto-gestionarse y desarrollar un proyecto propio que incluya a todos sus componentes, y a efectos de negociar unos modos de cooperación entre capital y trabajo, entre grandes empresas y subcontratistas, entre administración y sociedad civil, entre banco e industria, etc. (Benko y Pecqueur, 2001). De hecho, las economías “abiertas al comercio y la inversión reciben las innovaciones por varios canales, entre los que destacan la importación de equipos e insumos, la concesión de licencias y la inversión extranjera directa. A ello hay que agregar las innovaciones derivadas de la investigación y desarrollo nacional en empresas y en instituciones públicas, de menor magnitud que las primeras. Sin embargo, para adoptar y utilizar eficazmente los conocimientos importados y mantenerse al día con las nuevas tecnologías es imprescindible desarrollar capacidades locales en las empresas, para lo cual abrirse al comercio y a la inversión, por sí solo, no es suficiente. Se requieren inversiones complementarias en capital humano, base de conocimientos, instituciones e infraestructura, en particular la relacionada con las tecnologías de la información y las comunicaciones. Asimismo, para que el sistema nacional de innovación pueda aprovechar plenamente la presencia de empresas extranjeras con tecnología propia, se impone maximizar los encadenamientos del proceso productivo de las empresas transnacionales con el sistema local” (CEPAL, 2004: 225).

En todo caso, para el Banco Mundial (2002), la dotación local de capital humano es clave para atraer inversión extranjera en general como, sobre todo, para hacer efectiva sus posibles beneficios secundarios –en la economía local y, en esos casos, de explorar y motivar formas de interacción de las empresas transnacionales inversoras con determinados segmentos del sistema nacional de innovación. Sin embargo, la dimensión más importante de la estrategia de promoción de la innovación es la creación de capacidades tecnológicas locales que implica, de parte de la política pública, “establecer incentivos y el contexto adecuados para que aumente considerablemente el esfuerzo endógeno del sector privado en actividades de innovación, sobre todo en aquellas destinadas a crear empleos cualificados, ganar nuevos mercados de exportación y a desarrollar redes de proveedores locales. En cualquier caso, la estrategia requiere que aumente sustancialmente el número de empresas que hagan esfuerzos endógenos

sistemáticos de innovación y que redoblen los esfuerzos aquellas que ya lo están haciendo. Implica también el impulso a la creación de nuevas empresas de base tecnológica” (CEPAL, 2004: 227).

**Figura13. Los factores determinantes de la acumulación de capital.**



**Fuente: Adaptado de Vázquez (2001).**

Esta nueva concepción territorial del desarrollo comienza cuando en la década de 1970 entra en quiebra el modo de acumulación fordista para dar paso a un nuevo régimen de acumulación (Lipietz, 1987), y uno de los factores que llevó a diagnosticar la existencia de un nuevo patrón de acumulación fue la consolidación de nuevos sectores (electrónica, manipulación genética, información) y nuevas formas organizacionales que permiten una mayor flexibilidad en las fases de producción, distribución y gestión de las firmas. En conjunto, “estos elementos permitieron desplazar el interés desde las grandes plantas (que ahora experimentaban deseconomías de escala y rigideces técnicas) hacia las pymes” (Gorestein et al. 2006: 22-23), que no son meras receptoras de innovaciones de las grandes empresas, sino que son potentes generadoras y amplificadoras de innovación cuando están situadas en los entornos adecuados, es decir, entornos de



apoyo a las redes de innovación, propiciadores de generación de economías externas (Acs y Audretsch, 2003; Langa et al. 2008, Parra et al. (2008); Baumol (2002)).

En el contexto de este nuevo régimen, y a diferencia de las políticas de desarrollo de primera generación que estimulaban la formación de aglomeraciones de empresas que en muchos casos funcionaban como enclaves, las políticas de segunda generación asumen, en primer lugar, que el desarrollo se constituye “desde abajo”, en el sentido de que las políticas sectoriales y espaciales son implementadas en conjunto y alrededor de regiones o localidades específicas y no a través de políticas generales. En segundo lugar, detrás de este desarrollo “desde abajo”, está otra convicción: el desarrollo no necesariamente ha de ser una manifestación localizada del proceso mundial de acumulación y redistribución territorial del capital, sino, más bien, del esfuerzo de un territorio, mediante la innovación y, por ende, el desarrollo, por hacerse un sitio en la división internacional del trabajo (Becattini, 2006).

Desde esta perspectiva, lo que importa es la organización variada de cooperación entre los agentes económicos y los recursos intangibles (tecnología, información, formación, investigación) que permite, a través de la interacción, el desarrollo de competencias, cualificaciones, saber hacer y un proceso de aprendizaje colectivo específico a cada territorio (Maillat y Perrin, 1992; Furió, 1997; Rastrollo, 2002, Benko, 1998; Pecqueur, 1998, 1996; Benko y Lipietz, 1998). Como indican Benko y Pecqueur (2001: 20), dentro de la competencia mundial, las regiones y las localidades están en situación de competitividad, pero esta última puede ser analizada en dos niveles: “El primero es aquel del dominio de los costes y de la afectación óptima de los factores de producción. Los costes de mano de obra, los precios de la energía, las tasas de interés y la fiscalización son variables que para un gran número de producciones, tornan las regiones indiferenciadas a los ojos de los inversores. Que un juguete sea originario de una maquiladora en la frontera mexicana o de una zona económica especial china apenas importa y solamente los costes se tienen en cuenta. Por el contrario, las especificidades territoriales juegan plenamente en otros dominios económicos. En este caso, las regiones apenas son sustituibles entre ellas. Una diferenciación durable de los territorios, es decir no susceptible de ser cuestionados por la movilidad de los factores, no puede sin embargo derivarse sino de su reconocida especificidad. Si bien se producen excelentes vinos espumantes en California, el champagne no es un producto

deslocalizable. Su valor, como el de otras producciones está anclado en su territorio, es el resultado de lo que los geógrafos llaman medio. Nuestro mundo global es así un mosaico compuesto por multitud de regiones, de localidades y de países, que no son, lejos de equivocarse, necesariamente equivalentes. Contrariamente a las predicciones más sombrías, los territorios con sus especificidades no son borrados bajo los flujos económicos de la mundialización”.

En este desarrollo “desde abajo” se asigna un papel estratégico a las instituciones de los lugares de industria, y en el que el espacio adquiere una connotación de espacio “real”, ya que los elementos ambientales, culturales, organizativos, de urbanización o de localización “influyen en el comportamiento económico en contraposición con el espacio considerado como distancia que se traduce en costes de transporte” (Lipietz, 1987). Al respecto, se destaca, también, la influencia negativa de la desigualdad social sobre el desarrollo y el crecimiento. Esta relación negativa, se observa en los siguientes aspectos (Azqueta y Sotelsek, 2007: 28): 1) la desigualdad genera una demanda caracterizada por una elevada propensión marginal a importar que, por tanto, contribuye poco a estimular la producción nacional; 2) una distribución muy desigual de la renta, “acompañada de elevados índices de pobreza, impide la aparición de dos factores clave para el desarrollo: el capital humano y el talento empresarial. Ambos, en efecto, requieren de un esfuerzo inversor (coste de oportunidad del estudiante, capital para poner en marcha el negocio) que no está al alcance de los más pobres, y que el sistema financiero no va a proporcionar”; 3) el teorema del “votante medio”. Este teorema implica “que una distribución muy sesgada de la renta propiciará sistemas fiscales con un elevado nivel de gasto público y de impuestos, reduciendo el atractivo de las inversiones privadas”.

Además, la desigualdad en la distribución de la renta genera inestabilidad social, existiendo dos familias de variables “que reflejarían el fenómeno: socioeconómicas (huelgas, manifestaciones, etc.) y estrictamente políticas: frecuencia e intensidad de los cambios de gobiernos (normales, mayores y golpes de estado).” Por otra parte, las elevadas tasas de delincuencia prevalecientes en algunas economías subdesarrolladas, eleva los rendimientos de delinquir. A ello se une, desde una vertiente más dinámica y sociológica, “el hecho de que la desigualdad suele venir acompañada de una escasa movilidad social por lo que las expectativas de rentabilidad de un comportamiento

honrado se reducen drásticamente. Si, finalmente, la desigualdad está vinculada a algún componente de identidad que permita distinguir fácilmente el “nosotros” del “ellos”, por ejemplo, la raza o el origen geográfico, la resultante suele ser un incremento de las tasas de criminalidad no sólo económica, sino también de aquellos delitos que no proporcionan, aparentemente tal rendimiento (agresiones, violaciones)” (Azqueta y Sotelsek, 2007: 29).

La influencia negativa de la desigualdad social sobre el crecimiento y el desarrollo económico ha permitido relacionar el rol económico de los lugares con su marco institucional, capaz de promover la innovación y el desarrollo, lo que ponía de manifiesto, a su vez, que política y economía están íntimamente relacionadas, y no podían entenderse de forma aislada en la práctica del desarrollo. Práctica que dependía de la forma en que se organizaba, política y socialmente, un país (Stigler, 1957, Richarson, 1970). Desde entonces quedó aparentemente establecido que las formas organizativas que garantizan sistemáticamente economías y eficiencia deben ser coherentes, por una parte, con las características de los recursos y de las actividades especializadas y con su desarrollo y, por otra parte, con los caracteres de las redes de nexos socio-culturales e institucionales en las que actúan los productores (North, 2005; Albuquerque, 1996). Nexos necesarios ya que los países deben ser capaces de “usar bien los recursos y sacar partido a las nuevas oportunidades. Esto es responsabilidad de cada país. Un factor importante a la hora de determinar qué resultados obtendrá un país es la ‘calidad’ de las instituciones públicas y privadas, que a su vez se relaciona con el modo en que se toman las decisiones y en interés de quién” (Stiglitz, 2006: 87).

Se considera, pues, al rol de los factores institucionales, sociales y culturales en el proceso de desarrollo. Desarrollo institucional que tiene una importancia decisiva para el desarrollo territorial, de ahí que para entender el proceso del desarrollo económico haya que concebir al territorio no como un espacio físico “objetivamente existente”, sino como una construcción social, es decir, como un conjunto de relaciones sociales que dan origen y a la vez expresan una identidad y un sentido de propósito compartidos por múltiples agentes públicos y privados (aunque dicha construcción implique muchas veces transitar por procesos de conflicto y negociación). Es dicha identidad la que permite dar sentido y contenido a un proyecto de desarrollo de un espacio determinado, a partir de la convergencia de intereses y voluntades (Schejtman y Berdegú, 2003).

En tal sentido, Benko y Pecqueur (2001: 21), argumentan que la proximidad esta definida en tres dimensiones, la proximidad geográfica (espacio geoeconómico, pero también proximidad funcional), la proximidad organizacional (la expresión de la separación económica entre los agentes, los individuos, las organizaciones, etc., que puede ser aprehendida en el plano tecnológico, industrial o financiero), y finalmente la proximidad territorial, que es la interacción de dos formas de proximidad: “Este enfoque valora las proximidades geográficas y organizacionales a través de instituciones y del aprendizaje colectivo. No se trata de postular lo local, como tiende a hacerlo el análisis en término de medio, sino de deducirlo. El territorio es un constructo de las prácticas y de las representaciones de los agentes económicos, y debe ser también el resultado de un procedimiento analítico y no su presupuesto. La proximidad es uno de los medios a teorizar el territorio”. Y es que, globalización no significa solamente homogeneización del espacio mundial, “sino por el contrario, diferenciación y especialización. Se han construido grandes polos, formando una economía en oasis, o en archipiélagos, es decir una red de las regiones más dinámicas, que dejan detrás de ellas al resto del mundo. Las regiones, o aún mejor los territorios, se han vuelto las fuentes de las ventajas competitivas”.

### **3.3.1. Las economías externas**

La posibilidad del desarrollo endógeno está en la existencia de una estructura institucional favorable al desarrollo y, también, a la existencia de economías externas. El concepto de economías externas lo introdujo Marshall (1963) que lo utilizó para explicar que los rendimientos crecientes en la producción pueden tener su origen tanto en factores internos como en factores externos a la empresa. Economías que permiten a las empresas organizarse de forma alternativa a las producciones de gran escala manteniendo los niveles de eficiencia. Esta idea fue posteriormente desarrollada por diversos autores, uno de los mas relevantes es Krugman (1998), quien retoma la idea marshalliana de especialización y división del trabajo. Para este autor, la concentración geográfica nace, básicamente, de la interacción de los rendimientos crecientes, los costes de transporte y la demanda. Si se parte de economías de escala suficientemente grandes, cada fabricante prefiere abastecer el mercado nacional desde una única ubicación geográfica, ya que para minimizar los costes de transporte, elige una ubicación que permita contar con una demanda local grande. Pero la demanda local será

grande precisamente allí donde la mayoría de los fabricantes elijan ubicarse. De este modo, existe un argumento circular que tiende a mantener la existencia del cinturón industrial una vez éste ha sido creado. Entonces, la aglomeración de la actividad económica refleja procesos de causación acumulativa: las actividades se agrupan donde los mercados son grandes y los mercados se vuelven grandes donde las actividades se agrupan.

Además, a finales de la década de 1960, algunos economistas italianos, vinculados a la corriente neommarshalliana de los distritos industriales, percibieron los siguientes fenómenos (Becattini 2002; Piore y Sabel, 1990; Paniccia, 2002): a) en ciertas zonas de Italia, donde la gran empresa, pública y privada, que opera en sectores de alta intensidad de capital y/o alta tecnología, muestra claros signos de declive, se produce un “extraño” florecimiento de pequeñas empresas manufactureras, a cuyo impulso crecen la renta, el empleo y las exportaciones en la zona; b) las pequeñas empresas de estas aglomeraciones se presentan técnicamente preparadas para el trabajo que realizan, en un nivel de eficiencia parecido al de las grandes empresas de la competencia.

Estos fenómenos ponían en evidencia el éxito de las pequeñas empresas, basado en una organización de la producción que en lugar de organizar todo el proceso productivo dentro de su propia planta, se especializaban en una parte del proceso, de manera que surgía una división progresiva de trabajo entre ellas (Brusco, 1992). En esta concentración de empresas se daba una especialización flexible (Piore y Sabel, 1990), consistente en suplantar las economías internas de escala, base de la producción a gran escala en una empresa, de las que carecen las empresas de menor tamaño, por economías externas a la empresa individual, pero internas a la red de empresas. Estas economías externas se obtenían por la especialización de cada empresa en una fase particular del proceso, de manera que se dividían el trabajo entre muchas empresas, completándose todo el proceso productivo al interior de las redes empresariales. Se producía, entonces, una especialización de la red en un producto o gama de productos finales, y de cada empresa en fases del proceso productivo o productos acabados (Dei Ottati, 2006).

Esta especialización flexible generaba economías de escala en la red, propiciando, a su vez, la importancia de los contextos locales de producción como factor de

competitividad. Aspecto inexplicable sin la existencia de economías externas de aglomeración, definidas como aquellos beneficios que obtienen las empresas por el hecho de localizarse en un espacio densamente ocupado, donde pueden encontrarse una gran cantidad de clientes y proveedores potenciales, además de servicios de apoyo y un mercado de trabajo amplio, con cualificaciones profesionales diversas, a lo que se suma una mayor dotación de equipamientos e infraestructuras de calidad (Porter, 1990). Todos esos recursos específicos contribuían a dotar al espacio de una nueva función, pues allí donde la empresa no tiene unos recursos propios (y la dimensión) para gestionar de manera adecuada las actividades de planificación estratégica, necesarias para alcanzar el objetivo de reducir los costes de la incertidumbre, “utiliza las condiciones de contexto territorial para conseguir el mismo objetivo. Es ésta la función esencial del espacio de proximidad o de territorio local, el entorno o *milieu*” (Camagni, 2005: 40).

La especificidad del lugar llega a adquirir tal magnitud que permite aludir a “sistemas localizados”, destacando “el carácter territorial de los procesos de producción y modernización tecnológica y organizativa” (Gorestein et al. 2006: 26) de las PYMEs, y ello debido al carácter específico de los recursos territoriales, y que “no existen mas que en estado virtual y no pueden en ningún caso ser transferibles. Estos recursos nacen de procesos interactivos y son entonces engendrados dentro de su configuración. Ellos constituyen la expresión del proceso cognitivo que está comprometido cuando actores que tienen competencias diferentes producen nuevos conocimientos para la puesta en común de estos últimos. Cuando conocimientos y saberes heterogéneos están combinados, emergen nuevos conocimientos abriendo nuevas combinaciones. La creación de tecnología es así el resultado de un proceso caracterizado por la emergencia de recursos específicos salidos de una dinámica cognitiva sinónimo de un aprendizaje interactivo. La ventaja de esta definición de la creación de tecnología es que no excluye poder configurar con términos adecuados situaciones caracterizadas por una simple transferencia de conocimientos de donde no nace una nueva tecnología” (Benko y Pecqueur, 2001: 23).

Por otra parte, desde mediados de la década de 1980, en la realidad económica, era perceptible un aumento en la especialización de las empresas y, simultáneamente, el incremento de su funcionamiento en redes y clusters, especialmente en los países

desarrollados, en los sectores mas avanzados tecnológicamente y en relaciones de carácter vertical (Schmitz y Nadvi, 1999). Esta percepción se destaca en la concepción de los distritos industriales, definidos como “hiper-redes regionales”, resaltándose las ventajas derivadas de la cooperación entre las empresas de un distrito. Sturgeon (2000) define las relaciones internas del distrito como redes relacionales de producción, y están constituidas a partir de la proximidad social y espacial (Paniccia, 1999; Parra et al. 2008, Brusco, 1982).

Son estos aspectos relacionales los que sostienen las nuevas lógicas productivas en las que la eficiencia y la flexibilidad han de alcanzar los niveles que les exige el aumento de la competencia internacional y el incremento de la variabilidad de los mercados. Variabilidad que provocó que las empresas con la finalidad de mantener sus ventajas competitivas se vieran obligadas a generar valor añadido a través de la innovación. Ésta es el cambio en los productos, procesos, la mejora de los mismos, los nuevos enfoques de marketing o las nuevas formas organizativas o de distribución. Respecto a las PYMEs, Rubio y Aragón (2008: 107-108) argumentan que tres son las claves sobre las que asienta la innovación en ellas: el directivo, los trabajadores y la cooperación con otras empresas. Según estos autores, el directivo de una pyme debe favorecer la generación y el desarrollo de nuevas ideas, de hecho una orientación a la innovación por su parte influye positivamente en el nivel de innovación de la empresa. En segundo lugar, “los recursos humanos son un elemento fundamental para el desarrollo de innovaciones muy especialmente en las empresas de menor tamaño. Los mayores niveles de comunicación existentes, los menores niveles formalización, que dotan de una mayor autonomía a los trabajadores, y el mayor compromiso que se establece entre el trabajador y empresa facilitan la creatividad de los trabajadores y su participación en el desarrollo de innovaciones”. Por último, la limitación de recursos existentes en este tipo de empresas hace que sea muchas veces imposible la creación de departamentos de I+D+i (investigación, desarrollo e innovación), “por eso la cooperación entre pymes vuelve a ser una arma estratégica al generar redes colectivas de conocimiento que sirvan de base al desarrollo de las mejoras en productos, servicios o procesos”.

La actividad de innovación debe ser actualizada constantemente para responder a los cambios en las condiciones del mercado, por lo que cada vez más es una actividad agregada, ya que los recursos que requiere están localizados cada vez en menor medida

en una única organización (especialmente en las de reducida dimensión), sino que se distribuyen entre un rango diverso de ellas. De este modo, se asume la convicción de que la proximidad geográfica ayuda a las empresas a acceder a los recursos distribuidos y mejorar algunas competencias dinámicas (Teece et al. 1997), las cuales se definen como la capacidad de adaptar, integrar y reconfigurar las habilidades organizativas internas y externas para responder al entorno cambiante (Brunet y Belzunegui, 2005). Además, como se ha expuesto en el capítulo dos, la literatura en Dirección Estratégica ha ofrecido dos alternativas teóricas para explicar la consecución del éxito competitivo: 1) aprovechar las oportunidades y sortear las amenazas que se derivan de la relación de la empresa con su entorno, y 2) coordinar y aprovechar de forma adecuada y eficiente los recursos con los que cuenta la empresa en relación con sus rivales; una alternativa que ha propiciado el desarrollo de la Teoría de los Recursos y Capacidades.

Los factores internos que esta literatura ha identificado como antecedentes o explicativos son: los recursos tecnológicos, la innovación, los recursos comerciales, la calidad del producto o servicio, la gestión y dirección de los recursos humanos y ciertas capacidades organizativas, entre las que han sido mas estudiadas la capacidad del directivo para gestionar la empresa y la cultura de la organización. Estos factores “son fundamentalmente activos intangibles, lo que confirma la relevancia de este tipo de recursos en la generación y el mantenimiento de ventajas competitivas en las pymes. Algunos trabajos sólo relacionan el éxito competitivo con un solo factor pero la mayoría muestran evidencia de una causalidad explicada por varios factores conjuntamente” (Rubio y Aragón, 2008: 105-106).

La incidencia conjunta de las aglomeraciones industriales y las redes de cooperación en la capacidad de las empresas para completar los recursos y capacidades en sus procesos de innovación, da cuenta de cómo las aglomeraciones no pueden ser estudiadas “como la sumatoria de unidades productivas autónomas, sino, que debe analizarse su interacción” (Gorestein et al. 2006: 26). Interacción reflejada en los conceptos de distrito, cluster, medio innovador, y redes empresariales, entre otros, y que manifiestan los beneficios de la aglomeración debido a la emergencia de una especie de “eficiencia colectiva” (Schmitz, 1995), “que proviene de las externalidades locales y de la cooperación entre los agentes. La eficiencia conjunta se consigue en las etapas de formación y de entrenamiento de los recursos humanos, en la compra conjunta de



materias primas, la comercialización grupal, la utilización compartida de servicios técnicos, la adquisición colectiva de financiamiento, etc.” (Gorestein et al. 2006: 26).

Eficiencia conjunta que se destaca en el valor añadido creado por las actividades agregadas de investigación más desarrollo, cuyos resultados llegan a alterar los costes, los beneficios, la estructura del mercado y las condiciones competitivas. Al respecto, Schmitz (1995) denomina eficiencia colectiva a la ventaja competitiva derivada de las economías externas y de la acción conjunta. Entre las economías externas, por el lado de la oferta, hay que destacar las siguientes (Navarro, 2002: 9-10):

1) La concentración espacial de determinadas actividades da lugar a un desarrollo de mano de obra, proveedores, infraestructuras e instituciones especializadas, que resultan más accesibles o con un menor coste para las empresas que se ubican en dicho espacio. A este tipo de economías externas suele denominárseles también economías pecuniarias o estáticas.

2) La concentración espacial de actividades favorece la innovación y el aprendizaje: en el caso de empresas situadas en la misma actividad, porque la observación y comparación de las diferencias trayectorias y resultados de cada una favorece un proceso de selección e imitación de las mejores prácticas; y en el caso de las empresas situadas en distintas fases de la cadena de valor, porque, además de que por la mayor proximidad de proveedores y usuarios se favorece el proceso de innovación y aprendizaje de las empresas, la especialización y concentración de la empresa en sus competencias esenciales aumenta su capacidad innovadora.

En cuanto a las economías de localización que juegan por el lado de la demanda, Swann (1998) hace referencia a la existencia de una demanda local fuerte, a que la firma que se ubica en el cluster puede apoderarse de parte de la cuota de mercado de sus rivales, a que las empresas situadas en el cluster pueden ser encontradas más fácilmente por los clientes (reducción de costes de búsqueda) y a que se generan externalidades informativas sobre las características y tendencias del mercado. La principal desventaja, en lo que respecta a la demanda, es que el aumento de la congestión y competencia en los mercados de *outputs* reduce los precios y las ventas y beneficios por empresa. No

obstante, a la postre, según Porter (1998) ese aumento de la competencia resulta beneficioso, por el acicate que supone para la mejora y la innovación (Navarro, 2002).

Los conceptos de distrito, cluster, redes empresariales, medios innovadores..., han provocado una transformación en el pensamiento, que Kloosterman y Boschma (2005) describen como el pasaje de la “narrativa del fordismo” a otra narrativa en la que la unidad básica de la organización industrial es la red, la cual ha modificado las formas de cooperación y comunicación en el interior de cada área productiva y entre distintas áreas productivas. Modificación que ha permitido descentralizar las tareas y, a la vez, coordinarlas en una red interactiva de comunicación en tiempo real, ya sea entre continentes o entre las plantas de un mismo edificio. La realidad es que la gran empresa deja de concebirse como un conjunto de actividades integradas para pasar a constituirse como un complejo entramado de unidades empresariales con diferentes nexos de conexión entre sí, en la que una empresa actúa como elemento central de la red.

Pero lo que hizo viable la “narrativa de la red”, fueron las transformaciones tecnoproductivas de la revolución tecnológica asociada a la introducción del microchip, y que constituye la base del informacionalismo (Castells, 2000). Éste, como paradigma tecnológico dominante del último cuarto del siglo XX, es un paradigma basado “en el aumento de la capacidad de procesamiento de la información y la comunicación humanas, hecho posible por la revolución de la microelectrónica, el software y la ingeniería genética. Las expresiones más directas de esta revolución son los ordenadores y la comunicación digital. En realidad, la microelectrónica, el software, la informática, las telecomunicaciones y la comunicación digital en su conjunto son componentes del mismo sistema integrado” (Castells, 2006: 34).

Bajo este nuevo paradigma se alteró de forma significativa el modo de funcionamiento de determinadas empresas y sectores, no sólo reduciendo de forma significativa el tiempo y coste de procesamiento de todo tipo de información sino modificando el modo en que empresas y mercados gestionan el flujo de bienes y servicios a través de sus cadenas de valor. Provocando el surgimiento de redes empresariales o *networking*, es decir, la interdependencia entre establecimientos de una misma firma, empresas, sectores y territorios, vinculados mediante redes (entre proveedores y clientes, de subcontratación o de cooperación) de flujos, tanto de carácter material (mercancías,

personas) como inmaterial (capital financiero, información, tecnología), que son cada vez más densas. Redes que se han ido generalizando, a causa de su madurez, entre los operadores del sector industrial (competidores, subcontratistas, clientes...). Además, la madurez de la tecnología unida a su mayor difusión ha determinado el paso de la “gran empresa integrada verticalmente” a la “empresa-red”, que hace un recurso masivo a la externalización de trabajos y operaciones, y a la desintegración de actividades (Castells, 2000).

Se destaca que el potencial deslocalizador de las nuevas tecnologías de la información actúa como infraestructura material que hace posible un nuevo espacio económico, el espacio de los flujos, que permite el despliegue de la lógica funcional de las organizaciones detentadoras de poder en redes de intercambio asimétricas que no dependen de las características de ninguna localización específica para el cumplimiento de sus metas fundamentales. La red de flujos facilita que esas organizaciones puedan escapar a la lógica social inherente a cualquier particular y, a su vez, contribuye a difuminar la identificación, la localización de los problemas, y, sobre todo, de las responsabilidades.

En este sentido, se subraya que la primera consecuencia directa ha sido “la concentración descentralizada”, en tanto que la nueva lógica de funcionamiento, territorialmente dispersa pero interdependiente, requiere, como contrapunto, una dirección centralizada capaz de controlar con eficiencia el funcionamiento empresarial. “Concentración descentralizada” que debe relacionarse con el tipo de estrategias desarrolladas por las empresas para ajustarse a las nuevas condiciones productivas, y que explican que a efectos de aprovechar al máximo las ventajas competitivas de cada territorio, se localice las tareas banales e intensivas en trabajo/energía “en áreas de bajos niveles salariales y/o sin controles medioambientales, mientras que las de mayor calidad y valor pueden ubicarse en otras mejor dotadas de mano de obra cualificada, infraestructuras tecnológicas y servicios de apoyo, aprovechando el *saber hacer* y la experiencia allí acumulada, razón que explica la deslocalización de empresas hacia los nuevos países industriales” (Méndez, 1997: 133).

Por otro lado, en determinadas empresas y contextos empresariales ha favorecido el desarrollo de redes verticales, ya que las relaciones entre las empresas no están, con

frecuencia, marcadas por un principio de equilibrio, sino que existen relaciones de poder en las que unas consiguen imponer sus decisiones o intereses a las restantes, ya sea por su mayor tamaño y poder económico, su dominio tecnológico, su habilidad negociadora, etc. (Harrison, 1997). En buena medida, esto plantea puntos de contacto con la habitual controversia sobre el accionar de las empresas multinacionales, en este caso, como vía para endogeneizar flujos de conocimiento, aprendizaje e innovación. La noción de “cadena global” o “cadena mundial de producción” (Humphrey, 1995), íntimamente relacionada con este aspecto, “da cuenta del mecanismo considerado crucial para la transmisión del conocimiento entre organizaciones y la modernización de las tramas económicas locales. Estas cadenas, conducidas por firmas manufactureras (procesadoras) o grandes empresas comerciales (compradoras), organizan mercados globales y definen, a su vez, la naturaleza de la integración del sistema productivo local. Las lógicas espaciales, entonces, son subordinadas a las estrategias sectoriales, globales, de estas firmas líderes transnacionales” (Gorestein et al. 2006: 29).

Dupuy y Gilly (1995) plantean que los grandes grupos empresariales, en tanto núcleos de difusión de cambios tecnológicos e innovaciones, generan una tensión permanente entre las dinámicas “aterritoriales” (mundiales) de sus unidades localizadas y las dinámicas territoriales locales-regionales (complementariedades tecnológicas, institucionales y de organización colectiva). Así, “apoyados en un contexto social y económico determinado, pueden establecer lazos de cooperación (intra e intersectorial), beneficiándose de una serie de economías internas al área que facilitan el proceso de territorialización de sus sinergias productivas y el desarrollo económico de los ámbitos donde se localizan” (Gorestein et al. 2006: 30).

Dupuy y Gilly subrayan, sin embargo, que el enraizamiento “es muy dependiente del conjunto de estrategias globales que se fijan en el núcleo decisorio (casa matriz) de la filial localizada” (Gorestein et al. 2006: 30). Chesnais (2003: 31), a su vez, indica que las “empresas multinacionales, en el actual contexto de competencia oligopólica mundial, están comprometidas en alianzas tecnológicas transnacionales diseñadas según sus estrategias de cooperación y rivalidad, más que en la posibilidad de articular relaciones interactivas de base doméstica o regional: “ello debilita el potencial creador de recursos asociado con mecanismos de aprendizaje interactivo a nivel local o regional,

y hasta puede tener efectos destructivos para las redes desarrolladas antes de la globalización”.

La segunda consecuencia está en que la línea de montaje ha sido reemplazada por la red, como modelo de organización de la producción, y que ha conllevado que la unidad de observación para el análisis de la competitividad deja de ser la noción tradicional de sector productivo o rama económica para constituirse como el área geográfica caracterizada por condiciones institucionales y al aprendizaje colectivo, en la que se establecen, en un marco de competencia, relaciones de cooperación empresarial basadas en la complementariedad de los distintos procesos productivos llevados a cabo por las diversas empresas que componen la aglomeración (Becattini, 2002a). De esta forma, el nuevo régimen productivo adquiere un fuerte contenido relacional y caracterizado por procesos dinámicos de aprendizaje colectivo y una serie de componentes esenciales (Florida, 2000): por ejemplo, división del trabajo entre unidades pertenecientes al mismo ciclo productivo, procesos de aprendizaje por la práctica, por el uso, etc.

Procesos de aprendizaje colectivo que inciden positivamente en la capacidad de investigación y desarrollo, y en la competencia básica o capacidad dinámica o arquitectónica (Henderson y Cockburn, 2002) que ha permitido una profundización en la capacidad explicativa de las realidades empresariales basadas en experiencias colectivas de organizaciones (Baptista, 2001; Camagni, 1991). Realidades en las que los atributos “innovadores del “entrepreneur”shumpeteriano se asimilan a un “sistema” integrado por grupos de firmas interrelacionadas e institucionales involucradas en una compleja combinación de competencia y cooperación (Chesnais, 2003). Se asume que estas dotaciones institucionales incluyen un conjunto amplio y variado de actores (instituciones públicas y privadas de I+D; el sistema de educación y capacitación, etc.); las leyes y otras regulaciones; la calidad de los vínculos entre los proveedores, productores y usuarios; e incluso las actitudes e ideas de la sociedad en torno a la tecnología y el cambio (Gorestein et al. 2006).

### **3.3.2. Distrito, cadena de valor, cluster, medios innovadores y redes empresariales**

El primero en describir la noción de distrito industrial fue Marshall (1963), quien lo definió como una concentración geográfica de pequeños productores, especializados en

la elaboración de ciertos productos particulares. Becattini (1992: 62) define el distrito industrial “como una entidad socioterritorial que se caracteriza por la presencia activa tanto de una comunidad de personas como de un conjunto de empresas en una zona natural e históricamente determinada”, y en la que existe una división de trabajo a nivel de zona o distrito entre las empresas de un mismo sector, que permiten generar economías externas que compensan la falta de economías internas de las empresas pequeñas. Además, la subcontratación entre estas empresas constituiría la base de esta especialización sectorial (Brusco, 1992; Sengenberger y Pyke, 1993).

El distrito es, entonces, un sistema productivo localizado geográficamente, donde se ubican un gran número de empresas que se dedican a la elaboración, en sus distintas fases, de un producto homogéneo, formando un todo social y económico. Esto significa que existe una estrecha interrelación entre las esferas social, política y económica, y en dónde el funcionamiento de una de ellas está determinado por el funcionamiento y organización de las otras. Por tanto, nos encontramos con un distrito cuando existe un gran número de PYMEs especializadas concentradas en un área limitada histórica y culturalmente, y se centran en un determinado sector, donde los participantes comparten una serie de valores y creencias, se produce una coexistencia de relaciones de cooperación y competencia entre las empresas que integran dicho distrito, y existe una serie de instituciones locales que llevan a cabo actividades relacionadas con la investigación, educación, promoción y marketing.

Así, uno de los principales rasgos distintivos de un distrito industrial es, precisamente, “la particular combinación de competencia y cooperación entre las empresas que lo construyen. De manera que esta combinación de relaciones es identificada como un elemento de ventaja competitiva difícilmente reproducible en otros contextos. Estas relaciones son críticas para el desarrollo y la difusión de nuevo conocimiento y suelen tener implicaciones significativas en la innovación y en el desarrollo regional”. De ahí que las empresas pertenecientes a un distrito industrial “pueden disfrutar de una serie de ventajas que las empresas aisladas no pueden tener” (Parra et al. 2008: 87).

Desde la perspectiva de la teoría de la organización industrial, la proximidad geográfica permite destacar los cambios en la tecnología, los productos, las técnicas de marketing y las técnicas de los competidores. De esta manera, cuanto más cerca están las empresas

existen más probabilidades de que se genere rivalidad entre las mismas. Por otro lado, esta competencia en los distritos se mantiene viva por la continua incorporación de nuevas empresas, debido a la extendida propensión de los agentes locales a crear sus propios negocios (Dei Ottati, 1994). Aunque tradicionalmente se ha considerado que la competencia es perjudicial para el éxito de las empresas de las empresas, han surgido diversos trabajos que afirman que puede ofrecer determinados aspectos beneficiosos. Así Porter (1998), plantea la intensidad de la competencia entre las empresas como un factor que impulsa la innovación en el desarrollo de un distrito industrial. De forma “que la rivalidad que se genera en un distrito en interacción con los factores y condiciones de la demanda y la presencia de industrias relacionadas y de apoyo, forman un sistema económico que aumenta la innovación y conduce a los participantes hacia unos mayores niveles de eficiencia y productividad” (Parra et al. 2008: 89).

Del mismo modo, se observa que las empresas pertenecientes a un distrito industrial mantiene una elevada cooperación a través de relaciones informales y poco estructuradas. Esta cooperación y la comunicación que se da entre las empresas de un distrito se apoyan, según Humbert (2000), en el carácter tácito y localizado del conocimiento y en la necesidad de compartir un lenguaje, la confianza y el sentimiento de pertenecer a una misma comunidad. Las empresas de un distrito suelen estar muy especializadas, lo que provoca que las empresas del sistema sean mutuamente dependientes y, por tanto, necesariamente cooperativas (You y Wilkinson, 1994). Esta cooperación interempresarial, argumentan Parra et al. (2008: 90), “puede observarse a nivel vertical, a través de relaciones con empresas cuya actividad se encuentra en diferentes etapas de la cadena de valor, es decir con empresas no competidoras –p.e. relaciones cliente-proveedor-. También se produce cooperación a nivel horizontal, a través de relaciones con empresas que suministran el mismo producto, con el fin de acceder a plataformas que de otra manera serían inaccesibles –la presencia en ferias internacionales, la provisión común de determinados servicios, etc.-“. A este respecto, se señala que las empresas del distrito cooperan para lograr resultados conjuntos en las exportaciones, el tratamiento de residuos y el entrenamiento del personal. Estos autores destacan que el tipo de cooperación que tiene una mayor relevancia es aquel que surge entre las empresas de manera espontánea, para conseguir sus intereses individuales. Igualmente, podemos encontrar acuerdos de cooperación locales que implican a la

administración pública, las asociaciones laborales, los partidos políticos y las organizaciones empresariales”

La realidad de los distritos supone, entonces, un tipo de industrialización diferente, en clave de pymes y de política local, y su éxito depende de la existencia de numerosas instituciones articulando los mecanismos de confianza, dado que pertenecen al distrito significa compartir unos elementos de cultura, lenguaje común así como una proximidad geográfica. De hecho, las empresas pertenecientes al distrito desarrollan non-traded interdependencias (Storper y Scott, 1989; Storper, 1992) que constituyen, por otra parte, la base de su ventaja competitiva. De una empresa involucrada se puede esperar “que considere prioritario las opciones internas al distrito frente a aquellas opciones de localización que supongan acudir al exterior del distrito” (Molina y Ares, 2008: 55). Concretamente, de la interacción de los siguientes tres factores (Becattini, 1994; Guenzi, 2006; Rabellotti, 1995, Dei Ottati, 1994): a) el carácter social de la producción y el sentido de la comunidad, b) la generación de externalidades cognoscitivas (atmósfera industrial), y c) la flexibilidad de los procesos de segmentación de la producción.

Respecto a la flexibilidad, Molina y Ares (2008: 52) argumentan que las redes relacionales en los distritos tienden a estar insertas en sistemas socioeconómicos superiores. Las redes pueden adaptarse a la volatilidad de los mercados bastante rápidamente, ya que la confianza, las relaciones personales y familiares de la comunidad “permiten a los individuos y las empresas asumir nuevos papeles en condiciones de cambio. La base manufacturera está a menudo fragmentada en innumerables pequeños subcontratistas especializados no solo en la única etapa del proceso de producción sino frecuentemente en un subproceso en particular de una etapa del proceso. La flexibilidad se basa en la concentración de pequeñas empresas extremadamente especializadas que pueden recombinar en múltiples configuraciones de acuerdo a la cambiante demanda del mercado y los requerimientos de las empresas líderes de la red. La estructura organizativa altamente fragmentada permite flexibilidad para adaptarse a los requerimientos de series o lotes pequeños, cortos plazos de entrega, rápida distribución y rápida entrada y salida del mercado”.



Además, la limitación de estas redes relacionales son las altas barreras de entrada y los límites geográficos. Como red evolutiva, “los vínculos de la red relacional requieren mucho tiempo para ser construidos, ya que la confianza, la reciprocidad y la identidad compartida pueden requerir generaciones para solidificar. Si las empresas son pequeñas y la estructura industrial fragmentada las economías de escala se pueden perder y los costes de coordinación serán altos en especial cuando los compradores son de fuera del distrito. La inserción social de la red, aunque provee flexibilidad y adaptabilidad al sistema limita la porosidad de sus fronteras lo que la hace cautiva de una localización específica” (Molina y Ares, 2008 :53).

El término cluster fue introducido por Porter (1990, 1991, 1998), que lo define como un conglomerado o grupo de empresas relacionadas comercial y tipológicamente, las cuales se ubican en una misma zona geográfica. Cooke (2002: 121) define los clusters como “empresas geográficamente próximas, relacionadas vertical y horizontalmente, que involucran infraestructuras locales de apoyo a las empresas, con una visión compartida del desarrollo del negocio basada en la competencia y la cooperación en un campo o mercado específico”. Otra definición es la de Marceau (1994: 7), que define al cluster como “agrupación de firmas en la misma industria”, y se distinguiría, así, de la noción cadena de producción, que hace referencia a “cadenas de compañías interrelacionadas que atraviesan los límites tradicionales de las actividades primarias, secundarias y terciarias y ligan las compañías de cada una de estas áreas por su contribución al producto final”.

Para la OCDE (1999: 85), los cluster son “redes de producción de empresas fuertemente interdependientes (incluyendo proveedores especializados), ligadas unas a otras en una cadena de producción que añade valor”. Más específicamente, para la OCDE (1999: 87), “el concepto cluster va más allá de las ‘simples’ redes horizontales en las que las empresas, operando en el mismo mercado de productos finales y perteneciendo al mismo grupo industrial, cooperan en ciertas áreas (p. ej. I+D conjunta, programas de demostración, políticas de marketing colectivo o compras conjuntas). Los cluster son la mayoría de los casos redes trans-sectoriales (verticales y laterales) que comprenden empresas complementarias especializadas en un específico lazo o base de conocimiento en la cadena de valor”.

Por otro lado, la mayoría de los análisis cluster van más allá de la básica noción de empresas o industrias espacialmente relacionadas y subrayan la necesidad de que para que se pueda aplicar realmente el término cluster debe existir entre las empresas concentradas espacialmente cierta interacción o relación, y es que para la formación del cluster, no basta la cercanía geográfica, ya que la existencia de interrelaciones entre los agentes del cluster es condición indispensable para la formación del mismo. En el cluster se establecen relaciones verticales y horizontales entre los diversos miembros que lo forman (competidores, proveedores, clientes, agentes socioeconómicos), las cuales llegan a ser tan fuertes que las empresas externas deben competir no contra una empresa individual, ni siquiera contra un grupo de empresas, sino contra una subcultura; por tanto, la finalidad de un cluster de empresas es la de dotarse de unos recursos y capacidades comunes que puedan compartir para obtener ventajas competitivas y, a la vez, reducir costes al generar economías de aglomeración. De ahí que el análisis de los “cluster se focaliza en los insumos críticos que las empresas necesitan para ser dinámicamente competitivas. Un aspecto central para el desarrollo sustentable (tanto económico como social) de un cluster es la creación de capacidades productivas especializadas y especialmente localizadas de recursos específicos dentro de regiones delimitadas” (Gutman et al. 2004:59).

Al contrario que el término aglomeración, que destacaría principalmente la concentración geográfica de actividades, el término cluster se subrayaría sobre todo los vínculos y la cooperación entre los actores. En efecto, por aglomeración se entiende una concentración geográfica de compañías o actividades. Una aglomeración suele generar efectos externos, pero sus actores no necesitan estar directamente relacionados. Suele ser habitual, en tal sentido, “diferenciar entre aglomeraciones horizontales (conjunto de empresas del mismo estadio de la cadena de producción localizadas en un determinado territorio), aglomeraciones verticales (conjunto de empresas de diferentes estadios de la cadena de producción localizadas en un determinado territorio) y aglomeraciones urbanas (conjunto de empresas existente en una área densamente poblada entre las que no existe relación directa)”. En este último caso, las “externalidades de urbanización” o efectos externos urbanos generados (p.ej. ligados a la existencia en esa área urbana de redes de transportes y comunicaciones, de instituciones financieras, de servicios públicos...) “pueden ser disfrutados por todas las empresas ubicadas en dicha área, independientemente del sector de actividad al que pertenezcan”. Las “externalidades

locacionales” serían, en cambio, “los efectos que se generan para una empresa o sector como consecuencia de su proximidad a una concentración territorial de empresas o sectores relacionados con su actividad” (Navarro, 2002: 8-9).

Las externalidades locacionales posicionan la proximidad geográfica y la frecuencia de los intercambios entre las empresas como facilitador de la aparición de confianza, acuerdos y cooperación entre las empresas. Confianza que constituye la capacidad con que el territorio permite a las empresas insertas en él transitar senderos de aprendizaje orientados a la innovación. Confianza que es fuente de innovaciones y de ventajas competitivas que benefician tanto a las empresas involucradas en el cluster como al consumidor final. Un cluster permite a cada miembro beneficiarse *como si* tuviera una escala mayor o se hubiera unido formalmente a otras empresas, pero sin sacrificar su flexibilidad. Por otra parte, tal y como señala Maskell (2001), buena parte de la literatura reciente que ha tratado de los cluster, ha ido moviéndose del esquema basado en las economías de aglomeración hacia un análisis de los cluster basado en los costes de transacción. El cluster se veía como una alternativa al mercado, menos costosa en términos de identificación, acceso e intercambio de bienes, servicios o conocimiento entre empresas.

Ello es debido, señala (Navarro, 2002 :11), a que la pertenencia a un mismo ámbito espacial, en el que existe una cierta homogeneidad idiomática, cultural e institucional, y en el que los intercambios se convierten en habituales y repetitivos, “genera un clima general de confianza y entendimiento que ayuda a reducir los comportamientos indebidos, impulsa a que voluntariamente se ofrezca información fiable, conduce a que los acuerdos se cumplan, sitúa a los negociadores en la misma onda y facilita que se comparta el conocimiento tácito”. Pero cabría aducir que la reducción de los costes de transacción “sería todavía superior a la de un cluster de elevada confianza en el caso de existencia de una única empresa, que desempeñara precisamente las mismas actividades, en la misma localización, y con los mismos proveedores, clientes y trabajadores. Esa ventaja de la internalización de actividades (es decir, de la “jerarquía”, en términos de la teoría de los costes de transacción) sobre el mercado era, por ejemplo, una de las principales razones que había llevado a que las empresas decidieran llevar a cabo la parte fundamental de sus actividades de I+D dentro de la propia empresa (en contra de lo inicialmente supuesto por autores como Stiglitz)”.

Hay que subrayar que la definición de cluster, aparentemente, “no contradicen las definiciones tradicionales de sistemas productivos locales que caracterizan a los distritos industriales. De hecho, han sido extraídas precisamente del contexto de distrito, para su aplicación extensiva a territorios distintos de los distritos industriales y a distintas escalas territoriales” (Bellandi, 2003: 53). Todos los clusters comprenden, entonces, una dimensión geográfica, mediante la que obtener unos recursos y capacidades comunes que puedan compartir para obtener ventajas competitivas y, a la vez, reducir costes al generar economías de aglomeración. Porter (1980) indica que la pauta de geografía económica más idónea para un país es aquella que combina dispersión (ya que así se evitan la congestión, los bloqueos y la inflexibilidad) y especialización geográfica (ya que así se favorece la productividad y su crecimiento). En este sentido, Porter considera “desventajosa la distribución geográfica de países como Japón o los países en vías de desarrollo, que tienen toda su actividad económica muy concentrada en un número limitado de áreas geográficas; como la de las economías metropolitanas muy diversificadas, ya que las fuerzas de la mundialización han reducido en gran medida el peso específico de las ventajas ligadas a la metrópoli (acceso a un gran mercado local, infraestructura...) y han hecho que crezcan las de las ventajas específicas de los clusters. La cuestión, sin embargo, es que si bien para los grandes países esa es una opción que permite combinar las ventajas de ambos planteamientos, tal combinación no resulta siempre factible para países pequeños, regiones, áreas metropolitanas o ciudades” (Navarro, 2002: 16).

Dentro de los ejemplos que se dan en Latinoamérica bajo el rótulo de clusters, se incluye una amplia gama y heterogénea de concentraciones de empresas de determinados rubros donde Altenburg y Meyer-Stamer (1999) distinguen, tres tipos generales de clusters:

- 1) Cluster de sobrevivencia, definido como aquellos constituidos por micro y pequeñas empresas, que producen bienes de consumo de baja calidad para mercados locales en actividades en que las barreras de entrada son muy bajas. Las unidades de este tipo de cluster exhiben por lo general, muchas de las características del sector informal con niveles de productividad y salarios mucho más bajos que los de empresas de tamaño mediano y grande.

2) Clusters constituidos por empresas medianas y grandes productoras de bienes de consumo masivo para el mercado interno. Estos clusters surgieron en el período de sustitución de importaciones y, como resultado de la apertura se vieron obligados a introducir cambios para continuar en el mercado, y que mediante contratos o tercerización de ciertas funciones, han generado un conglomerado que muchas veces le da la identidad a un territorio.

3) Clusters centrados en torno a empresas transnacionales involucradas en actividades de mayor complejidad tecnológica que, en muchos casos, no suelen establecer articulaciones significativas con empresas medianas y pequeñas. Además, sostienen que los clusters de ese continente tienen tres carencias en común: a) heterogeneidad de niveles de desarrollo y carencias de competitividad en pequeñas y medianas empresas, b) carencias de innovaciones y c) bajo grado de especialización y cooperación entre empresas.

Sin embargo, la presencia de clusters industriales en los países en desarrollo es significativa y en todos los casos difieren del modelo italiano, aún en aquellos más exitosos. En todos los ejemplos hay una gran heterogeneidad de las empresas que componen estas aglomeraciones donde las grandes y medianas juegan un rol importante en la governance de los clusters (a excepción de los clusters rudimentarios). Si bien la aplicación del modelo italiano pudo haber sido útil como marco teórico inicial para estudiar los clusters de países en desarrollo, hoy en día el consenso es moverse desde los modelos a las trayectorias, o sea, identificar los procesos dinámicos que llevan al éxito o fracaso de los clusters industriales de los países en desarrollo (Schmitz y Nadvi, 1999).

Los clusters afectan, en definitiva, a la competitividad porque constituyen una nueva manera de organizar la cadena de valor en una determinada industria. En el concepto de cadena de valor están incluidas “relaciones técnicas entre etapas determinadas para cada nivel tecnológico (coeficientes técnicos); y las relaciones individualizables, no anónimas, expresadas a través de contratos formales o informales o de diversos grados de integración vertical (entre productor primario y firma industrial, entre firma industrial y comercio mayorista o minorista, entre proveedor de insumos y productor, etc.)”. El análisis de las cadenas de valor “engloba el estudio del contexto tecnológico

(paradigma tecnológico dominante; fase en la que se encuentra el país); y el ambiente competitivo (estructura de los mercados y patrones de competencia)” (Guttman et al. 2004:58).

El enfoque de cadenas de valor globales permite, además, dar cuenta de las actividades que ocurren fuera de cluster y, en particular, comprender el significado de las relaciones de los actores locales con los principales actores externos (Petrobelli y Rabellotti, 2004). Este enfoque, esta compuesto por dos conjuntos teóricos. Por un lado, utiliza literatura sobre clusters industriales para dar cuenta del rol de las instituciones locales y las redes para fortalecer las condiciones para el upgrading de los productos locales. Por otro lado, esta la literatura sobre cadenas de valor, pero enfatizando el rol de los compradores globales y la forma de organizar la cadena de valor para definir las oportunidades de modernización de las empresas locales.

Uno de los aspectos centrales en el estudio de las cadenas de valor es la identificación de las etapas/empresas “núcleo” de la cadena, las que por su posición estratégica en los mercados, su poder económico y/o la posesión de activos estratégico (tecnológicos, financieros, organizativos) están en condiciones de convertirse en las empresas coordinadoras y articuladoras de la dinámica conjuntas de la cadena; posición que les permite, a su vez, concentrar buena parte de las ganancias y rentas generadas en la producción conjunta. La importancia del “núcleo” de las cadenas , esto es, de las empresas que están en condiciones de coordinar la dinámica conjunta de la cadena, “se manifiesta en que éstas son las que fijan (imponen) y controlan los parámetros centrales del proceso de producción y distribución: 1) qué producir (diseño del producto y especificaciones); 2) cómo producirlo (tecnologías de proceso, sistemas de calidad y estándares); 3) cuánto y cuándo se va a producir (en muchos casos, pueden fijar los precios)”. Al mismo tiempo, “la ubicación estratégica de las empresas núcleos dentro de las cadenas de valor y las relaciones que establecen con proveedores y clientes, la transforman en un lugar privilegiado para articular políticas públicas sistémicas; a partir de ellas se puede acceder a una amplio universo de beneficiarios, posibilitando aumentar la eficacia y eficiencia de las acciones públicas.” (Gutman et al. 2004: 59).

Los conceptos de distrito y cluster aunque similares en numerosos aspectos presentan diferencias relevantes para la literatura en torno a los distritos industriales.

Concretamente, el distrito industrial se fundamentaría en el dinamismo de las pequeñas y medianas empresas dedicadas cada una a una única fase del proceso productivo; en cambio en el cluster las empresas pueden ser de cualquier dimensión y realizar varias fases productivas. Para Becattini (2006:24), ambos fenómenos de fenómenos de agrupación son sensiblemente diferentes. El cluster lo concibe este autor como la manifestación localizada del proceso mundial de acumulación y redistribución territorial del capital. El distrito, en cuanto resultado del esfuerzo semiconsciente de una comunidad, de hacerse un sitio “en la división internacional del trabajo que le permita el desarrollo gradual de su estilo de vida”, es, por definición, dependiente de las decisiones del gobierno local y del nacional. Es en la acción de estos últimos “donde reside, si es que reside, la consideración explícita de los intereses de cada lugar; pero mientras en el distrito industrial hay un fondo de consenso general, en el *cluster*, en sentido estricto, el consenso es, a lo sumo, el que puede tener lugar entre empresas que forman parte de un gremio, tal vez incluso de un lobby”.

El concepto italiano de distritos industriales ha conocido sus críticas (Méndez, 1997), la mayoría de ellas basados en que a finales de los años ochenta y comienzos de los noventa del siglo XX las grandes empresas lograron reestructurarse y volvieron a contratar la mayoría de los mercados, poniendo bajo presión a las numerosas PYMES existentes. Al respecto, se ha apuntado que el éxito económico de los distritos industriales podría ser solamente pasajero y que estaría cambiando la lógica de funcionamiento de los mismos conforme otras economías regionales se adaptan a las nuevas condiciones de funcionamiento de los mercados internacionales y, especialmente, a la nueva división interespaical del trabajo. Incluso, algunos de los casos que las investigaciones han interpretado como auténticos distritos industriales no serían tales (López Novo, 1988/1990; Harrison, 1997). Muchos de los desarrollos basados en pequeñas y medianas empresas se corresponderían más bien a procesos de desconcentración, descentralización y/o fraccionamiento productivo de grandes empresas (Hadjimichalis y Papamichos, 1990). Además, se ha destacado que los distritos industriales y los sistemas productivos locales sobreviven mediante una competencia en bajos costes dentro de sectores tradicionales, apoyados en una elevada precariedad laboral, bajos salarios e, incluso, presencia de economía informal (Capecchi, 2003). Son estos aspectos los que Castillo (1994) identifica como “detritos

industriales”, cuyo crecimiento se asocia a algunos de los efectos indeseables de los nuevos modelos de producción descentralizada y especialización flexible.

Fernández-Satto y Vigil-Greco (2007 :873) argumentan que los enfoques clusters y distritos industriales visualizan a los clusters y distritos como nodos territorialmente delimitados, que operan como estructuras cerradas, soldadas, homogeneizadas y dinamizadas por la cooperación intralocal, logrando una eficiencia colectiva intraterritorial “ que las otorga, por medio de la flexibilidad y la innovación permanente, capacidad competitiva en el escenario globalizador, consolidando paralelamente la cohesión social interna al preservar la calidad de la fuerza de trabajo y las fortalezas interactivas de las instituciones territoriales”. Ahora bien, lo cierto es que “no toda la producción académica se ha dirigido a mostrar esas aglomeraciones productivas como instancias internamente homogéneas, con formatos organizacionales gemelos, basados en redes horizontales de pequeñas empresas, como se hizo durante los noventa, bajo la inspiración marshalliana de distrito del noreste de Italia”.

En forma más compleja, “un importante número de contribuciones, junto con la amplia utilización del concepto de cluster –y el de distrito–, ha ido admitiendo de manera progresiva la configuración de sistemas productivos territoriales internamente heterogéneos; mientras que otro grupo de producciones ha presentado, dentro del reconocimiento de esas heterogeneidades, distintos tipos de sistemas productivos territoriales –cluster y distrito– tanto en los developed como en los developing countries. En la determinación comparada de esas heterogeneidades y en las específicas configuraciones de esos sistemas productivos territoriales, ha sido vital la identificación de actores económicos que presentan tamaños dispares, diferentes formas de vinculación –dentro y fuera del territorio–, así como variadas ligaciones cuantitativas con los actores institucionales” (Fernández-Satto y Vigil-Greco, 2007 : 874).

Para Fernández-Satto y Vigil-Greco (2007: 877), las debilidades del enfoque cluster tienen una base “general de sustento constituida por un conjunto de asunciones que forman parte del core teórico que ha alimentado los análisis académicos y las estrategias políticas del desarrollo regional, bajo el concepto ya no sólo de cluster, sino también de distrito industrial, learning regions, melieux innovator, etcétera”. Así, desde que



surgieron los enfoques de la especialización flexible a mediados de la década de los ochenta hasta los más actuales desarrollos que vinculan los cluster con las cadenas globales de valor, “ha permanecido una lectura convergente del proceso de reestructuración posfordista y las nuevas formas de articulación económica, institucional y territorial que pasan a dominar bajo la globalización. Dicha lectura se asienta sobre un esquema localizador que apuesta a la progresiva disolución del Estado y los espacios nacionales, y configura, a partir de ello, un cuadro de lectura casi exclusivamente conformado por las dimensiones global y local, con un enorme y renovado espacio para operar en dirección local-global”.

La consolidación de dicha lectura conlleva una necesaria desconsideración de la emergencia de un escenario reproductivo espacial más complejo y multiescalar que acompaña a los procesos de reestructuración posfordista, donde la creciente expansión de las dinámicas de espacios y flujos, lejos de tornar más rígidas y polarizadas las tradicionales escalas institucionales y económicas (local-nacional- global), promueven la recreación y relativización de las mismas con procesos que frecuentemente las traspasan y las superponen. En dicha “multiescalaridad interpenetrada”, Estados y espacios nacionales, lejos de desaparecer, “adquieren nuevas y estratégicas formas e intervienen desde la especificidad de sus trayectorias históricas en la configuración de los procesos globalizadores” (Fernández-Satto y Vigil-Greco, 2007 : 878).

La consolidación del enfoque polarizador de dirección localglobal “dio soporte a la idea de pensar, fomentar, y asimismo, implementar comunidades autosuficientes; una idea primigenia ya de los distritos que acompañó a la especialización flexible, y que se redinamizó en la última década por medio del concepto de cluster”. Bajo ese “esquema bipolar controlado desde abajo”, la promoción de comunidades autosuficientes, internamente armónicas a la vez que dinámicas, “se vuelve altamente funcional para argumentar la disolución del Estado nacional, y sostener, primero, que regiones y localidades no dependen (ni requieren) de fuerzas exógenas que las configuren, como en la etapa del Estado de bienestar y las políticas keynesianas dominantes bajo el fordismo, y segundo, que desde esa impronta desde abajo, las regiones se transforman en los nervios motores de la reconstrucción social y el dinamismo económico en contextos donde se aceleran los procesos de globalización e integración supranacional” (Fernández-Sotto y Vigil-Greco, 2007 : 880). Esta claro que, ese basamento teórico

conlleva un efecto directo sobre el estudio empírico que conlleva una invitación a pensar en instancias forjadas por “patrones internos no conflictivos ni excluyentes”, sino “armónicos y cohesionantes”, identificando como una debilidad la ausencia de esos patrones al interior de los clusters. En tal caso, la perspectiva de los cambios continúa situada en el interior de las aglomeraciones, entendidas éstas siempre como cerramientos “autorreproducibles” y “autopurificables”, que asumen, desde el protagonismo de sus actores internos, “la responsabilidad de reemplazar las malas prácticas comunitarias por las buenas” (Fernández-Sotto y Vigil-Greco, 2007 : 881).

Los conceptos de distrito y cluster están asociados con el concepto de cadena de valor; un concepto que enfatiza las relaciones económicas de tipo vertical entre distintos etapas y procesos. El concepto de cluster retoma el anterior a partir de atributos locales. El concepto de distrito se centra en asociaciones horizontales entre agentes e instituciones privadas y públicas. Los conceptos de cluster y distrito están asociados, también, desde la perspectiva organizativa, al concepto de redes empresariales o *networking*; que se definen como un conjunto de empresas que mantienen estrechas relaciones entre ellas, mediante: a) La obtención de información, a través de contactos personales, sobre proveedores, distribuidores, clientes, etc.; b) La formación de una red de subcontratación productiva o de aprovisionamiento de servicios comunes; c) El establecimiento de relaciones proveedor/cliente como alternativa a la integración vertical, en la medida que se establecen relaciones no jerárquicas de colaboración; d) La transferencia de información y de resultados de investigación; etc.

De ahí que las redes constituyen una alianza estratégica permanente entre un grupo limitado y claramente definido de empresas independientes que colaboran y cooperan para alcanzar unos objetivos comunes orientados hacia el desarrollo competitivo de sus integrantes, obteniendo unos beneficios individuales mediante la acción conjunta. De esta manera, las redes de empresas, como nueva forma organizativa, se constituyen como el sistema fundamental para llevar a cabo los procesos de producción flexible, con el objetivo de adaptación a los constantes cambios de la demanda. Redes que incluyen las relaciones e interconexiones tanto entre grandes empresas como entre grandes y pequeñas y entre pequeñas y pequeñas, así como la descentralización de actividades y la reducción de la estructura interna.

Pero ello no implica que los miembros de la red se ubiquen necesariamente en el mismo territorio, lo cual es el rasgo principal de un distrito industrial o un cluster. En consecuencia, se puede afirmar que las empresas que integran un distrito industrial o un cluster formaran, por la propia naturaleza de estos conceptos, intensas relaciones entre ellas, constituyendo múltiples redes (Camisón y Molina, 1996; Camisón, 2001). Sin embargo, un conjunto de empresas que se integren en una red empresarial no constituyen, por ello, un distrito industrial o un cluster. Consideramos, además, que las redes están generalmente constituidas por un número mucho menor de empresas que los distritos o los clusters; que las empresas que componen una red son claramente identificables y su composición tiende a ser menos variable, y que la participación en ellas es selectiva, es decir las empresas miembros eligen a los nuevos miembros. Esto no ocurre, señala Camagni (1991, 1999), en los distritos industriales o en los clusters, donde la ubicación en el territorio no requiere la autorización del resto de empresas localizadas en él. No obstante, según algunos autores, las redes podrían ser consideradas como una evolución de los distritos industriales; mientras que para otros, se trata de dos fenómenos complementarios, aunque no jerárquicamente subordinados.

Para abordar el análisis de las redes resulta pertinente la perspectiva teórica basada en los Recursos y las Capacidades (Peteraf, 1993). Perspectiva que concibe la empresa como un conjunto único de recursos y capacidades heterogéneas, sobre las cuales se construye la ventaja competitiva de la empresa. Los beneficios que se derivan de dichas ventajas competitivas suponen rentas obtenidas por la utilización de estos recursos y capacidades al proporcionar un determinado poder de mercado. Los recursos y capacidades pueden ser poseídos por una empresa tanto a nivel individual como de forma conjunta (Grant, 1996). Los recursos pueden clasificarse en tres tipos principales: a) tangibles, b) intangibles, y c) humanos. Las capacidades se refieren a la competencia de la empresa para acometer una actividad concreta, la cual se realiza mejor que los competidores, y que resultan de la conjunción de un grupo de recursos que trabajan juntos. En este sentido, Selznick (1957) utilizó el término de "competencia distintiva" para describir las cosas que una organización hace mejor que sus competidores; Prahalad y Hamel (1990) acuñan el de "competencias esenciales" para distinguir las capacidades fundamentales para el resultado y la estrategia de la empresa de aquellas otras que resultan periféricas.

La aplicación de los conceptos de la teoría de recursos y capacidades al análisis de las redes permite, a nuestro modo de ver, analizar la mejora de la competitividad de las empresas que lo integran, fundamentándola en el hecho de compartir ciertos recursos y capacidades externos a cada organización, generados bien por la cooperación entre ellas, bien por pertenecer a una localización geográfica concreta. De esta manera, no se trata simplemente de compartir recursos y capacidades complementarios entre las distintas empresas, sino aquellos que surgen de la interacción constante y permanente entre las empresas. Ello puede permitir una profundización en la capacidad explicativa de las realidades empresariales basadas en experiencias colectivas de organizaciones. En esta línea de investigación se encuentran los trabajos de Young (1995), McWilliams y Smart (1995) y Foss y Eriksen (1995), los cuales señalan que la capacidad competitiva de la empresa no depende sólo de los recursos que es capaz de generar por sí misma, sino que hay que considerar, también, aquellos a los que tiene acceso en su entorno más cercano.

Por pertenecer a una agrupación de empresas concentradas en una zona geográfica determinada y en torno a una actividad principal, las empresas obtienen ventajas compartidas. En este sentido, desde la perspectiva de las capacidades dinámicas se reconoce la importancia del uso de recursos y capacidades complementarias para la producción y distribución de nuevos productos y servicios (Henderson y Cockburn, 2002). Además, las diferencias en cómo las empresas coordinan las rutinas, recursos y competencias complementarias tienen un impacto significativo en el rendimiento del proceso innovador en lo que se refiere al coste y tiempo de desarrollo y a la calidad de la innovación (Quintana y Benavides, 2007). Impulsar el proceso innovador debe llevar al análisis de la capacidad y las características de los sistemas productivos en los que se intenta pasar de formas tradicionales de competencia *low road*, basadas en la reducción de costes y en relaciones de confrontación entre empresarios, trabajadores, proveedores y clientes, a competencias de “alto perfil”, basadas en la innovación y en relaciones de cooperación que representan las nuevas rutas de crecimiento a escala internacional.

De hecho, los activos relacionales constituyen los activos o capacidades, en la actualidad, en la esfera de la producción (Storper, 1998). La especificidad de dichas capacidades las hace no transables en el mercado, ni fácilmente sustituibles o imitables en otros contextos, ya que derivan de las propiedades sociales de las redes en las cuales

los agentes económicos están imbrincados (Amin, 1999). Activos o capacidades que pueden ser tanto “blandos” (información, convenciones de interacción) como “duros” (fuerza de trabajo cualificadas, tecnologías), y que son los que sustentan las “interdependencias comerciales” entre agentes (referidas a transacciones económicas y sus costes). Activos que son vistos “como una fuente de oportunidades para el desarrollo de las capacidades innovativas de las firmas, de aprendizajes colectivos y para la promoción de un ambiente de negocios favorables para las empresas. En la medida que estos factores son potenciados positivamente pueden dar lugar a lo que la literatura francesa denomina *milieu innovateur* (medio innovador) o, más recientemente en el mundo anglosajón se denomina *regional innovation system* (sistema regional de innovación)” (Sepúlveda, 2001: 33).

La categoría de “medio” es interpretada en el sentido que hay que analizar las relaciones entre las empresas y su entorno, así como sus formas características de organización. Al respecto, la literatura sobre medios innovadores distingue “tres espacios funcionales en los que se encuentra la empresa: la producción, el mercado y el ‘espacio de apoyo’. Este espacio de apoyo es el que debería facultar a la empresa para hacer frente a la incertidumbre. El espacio de apoyo está constituido alrededor de tres tipos de relaciones: 1) relaciones cualificadas o privilegiadas respecto a la organización de los factores de producción; 2) relaciones estratégicas entre la empresa, sus socios, proveedores y clientes; y 3) relaciones estratégicas con los agentes que pertenecen a su entorno territorial. Especialmente es el espacio de apoyo el que determina las relaciones entre la innovación de la empresa y el desarrollo espacial: siendo este espacio el que da la forma a la naturaleza del ‘*milleu innovador*’” (Moularet y Sekia, 2006: 188).

El espacio de apoyo es el producto de la sedimentación de específicos e interrelacionado factores históricos, sociales y culturales en áreas locales. Concretamente, bajo la categoría de “medio” se presenta la innovación como una variable en la explicación del desarrollo económico regional y se sostiene que la capacidad de innovación depende de variables internas a las empresas y a los propios territorios. Vázquez (2002: 100-101) argumenta que las innovaciones dependen de las formas de organización de las empresas y del territorio. Las empresas innovadoras “están transformando, continuamente, sus sistemas de producción, su organización interna y su relación con las demás empresas. La maximización o el mantenimiento de los beneficios propicia el

cambio de su estrategia de producción y compra de productos y servicios a otras empresas, así como de su estrategia espacial”. El desarrollo económico es, entonces, “un proceso, en el que las innovaciones y los cambios de las organizaciones juegan un papel estratégico. Pero tiene también una dimensión espacial significativa, no sólo por el efecto geográfico de los procesos tecnológicos y organizativos, sino por el hecho de que cada localidad, cada región es un proceso de su historia”.

Bajo la categoría de “medio” se plantea, entonces, que determinados territorios se comportan como semilleros de empresas innovadoras, en función de las características sociolaborales y culturales, así como de las relaciones locales que en ellos se tejen (Castells y Vilaseca, 2007). De este modo, “el acceso al conocimiento tecnológico, las incitaciones de su tejido industrial, el impacto de la proximidad de un mercado, la existencia de un mercado de trabajo cualificado... son factores de innovación que determinarán la aparición de áreas con mayor o menor capacidad innovadora dentro del territorio nacional’ (Aydalot, 1985: 10)”. Particularmente, un recurso crítico para las innovaciones es la necesidad de contar con el recurso humano cualificado dentro de los organismos públicos, y en las instituciones en general, donde ‘cualificación’ incluye no sólo pericia técnica (formación y capacitación personal), “sino también la capacidad y vocación personal en aspectos tales como el nivel de alcance/llegada y de escucha a las empresas y las organizaciones del sector privado y de la sociedad civil, la capacidad de generación de consenso y confianza hacia las políticas y/o accionar del sector público en sus diferentes áreas de incumbencia, y la capacidad para transformarse en facilitadores, canales de transferencia y gestionadores de la política de desarrollo en el territorio” (Sepúlveda, 2001: 47).

El término “medio innovador”, en definitiva, se apoya en la hipótesis de que la innovación es, con frecuencia, “un fenómeno colectivo, en el que la existencia de relaciones interempresariales (mercantiles o extramercado) y de formas de cooperación no incompatibles con el mantenimiento de un clima competitivo, puede favorecer y acelerar el proceso” (Méndez, 2000:36), hasta el punto de que, según Aydalot (1985), “son los medios quienes emprenden e innovan”, ya que es en los medios donde se desarrollan las interdependencias no comerciales, que permiten coordinar a los agentes económicos bajo condiciones de incertidumbre, a partir del desarrollo de reglas informales, convenciones, hábitos y tradiciones compartidas, sanciones sociales, etc. En

palabras de Veltz (1999), todo lo que las empresas hacen individualmente (estructura interna, fabricación, uso de tecnología, generación de innovaciones, etc.) no surge de forma aislada o independientemente de las relaciones que las integran en su entorno territorial y su tejido productivo.

Distritos, clusters, medios innovadores y redes empresariales forman parte de la creciente familia de los sistemas nacionales/regionales de innovación, que según Heijs et al. (2007), son el resultado de la fusión de diversos enfoques teóricos: el enfoque de distrito industrial, enfoque de los polos de crecimiento, y el enfoque de los clusters, que tienen en común la importancia que adjudican a la proximidad espacial, las externalidades, la cultura e identidad regional y el proceso de aprendizaje colectivo o regional. Enfoques que se apoyan en los resultados de la nueva teoría del crecimiento que subrayan la importancia de poseer una infraestructura de ciencia y tecnología, constituida por los centros de investigación, laboratorios e investigadores. Infraestructura de innovación necesaria para las áreas geográficas, al generar externalidades positivas que pueden ser aprovechadas sobre todo por agentes regionales. Además, algunas aproximaciones teóricas de la perspectiva de los sistemas de innovación nacional/regional han combinado el modelo *input-output* de Leontief con la teoría de Schumpeter desvelando así la importancia de las relaciones e interacciones del sistema (entre el esfuerzo de innovación y sus resultados especificados por tipo de agente) y su posible importancia para una teoría del desarrollo económico.

El concepto de sistema de innovación se basa en la idea de que la actuación y el resultado global de la innovación en una economía depende, en gran medida, de cómo logran las empresas utilizar la experiencia y el conocimiento de otras empresas, de las organizaciones de investigación, las agencias sectoriales gubernamentales, etc., en los procesos de innovación, y no sólo de la capacidad de la empresa individual, aunque las competencias y actitudes de los empresarios, gestores y trabajadores también son de vital importancia para la capacidad innovadora. Por tanto, los factores que estimulan considerablemente la innovación están determinados por las condiciones existentes en el entorno de las empresas, y, en este sentido, los factores contextuales pueden obstaculizar así como promover los procesos de innovación.

La idea central de la perspectiva de los ‘sistemas de innovación’, bien en la denominación de ‘nacional’ (SIN) o en la versión regional (SIR) o incluso local, es que el capital social juega un papel importante en los procesos de innovación al reducir los costes transaccionales e información, los costes de negociación y decisión y los costes de implementación de políticas y programas. Esta idea, refleja el carácter sistémico e interactivo de los procesos de innovación. Innovación que depende tanto de la especialización de los vínculos internos del tejido industrial localizado, como de la naturaleza de las relaciones que éste mantiene con su entorno económico, dado que “la economía local debe considerarse un nodo dentro de la economía global, y no tendría una existencia significativa fuera de ese contexto” (Amin y Robins, 1991: 115). Sin embargo, las fuerzas de la globalización, dificultan crecientemente la cooperación local y el logro de la “eficiencia conjunta”, definida como la ventaja comparativa derivada de economías externas y la acción colectiva.

Para Gutman y Gorestein (2003), citado en Gutman et al. (2004: 62), la “competencia global replantea la sustentabilidad y las alternativas posibles de desarrollo de estas tramas locales. Las nuevas tecnologías, el endurecimiento de la competencia a escala internacional, la fuerte internalización de las cadenas, la evolución de los patrones de consumo, son entre otros, factores que están en el origen de la fragilización o desaparición de sistemas productivos locales de base agroalimentaria, de larga trayectoria histórica”. De ahí que Fernández y Vigil (2007: 868-869) argumenten que los trabajos realizados hasta mediados de la década de los noventa en torno a los enfoques de los distritos, clusters, e incluso los más actuales ligados a la dinámica de los procesos de innovación colectivos y el paradigma de la economía del conocimiento, así como los exponentes “vernáculos” que trabajaron sobre el escenario latinoamericano, “han tenido –en su mayoría– como propósito central el examen del inside de las aglomeraciones productivas, sin prestar atención al papel de las articulaciones externas de los mismos, esto es, a los condicionamientos y efectos derivados de las dinámicas multiescalares, que afectan o condicionan –diferencialmente– los alcances de la acción colectiva y la capacidad competitiva de esas aglomeraciones productivas”. Así, preocupado por transformar a los clusters en núcleos generadores y articuladores de competitividad y cohesión territorial, y volcado, a partir de ello, a un estudio casi exclusivamente centrado en el interior de las aglomeraciones productivas, el enfoque regionalista de desarrollo endógeno terminó mostrando claras restricciones “al momento



de leer apropiadamente no sólo la manera en que esas aglomeraciones funcionan –o deberían funcionar– ante determinadas estrategias de inserción externas, sino también la forma en que son jerarquizadas e, incluso, impactadas por los particulares patrones organizacionales y dinámicas de las redes multiescalares, que a veces estimulan, pero otras también prescinden de las aglomeraciones. Esto es, redes que en ciertas ocasiones procuran incluir, pero que pueden igualmente excluir a las aglomeraciones como “factor de proximidad” al desarrollar los procesos dinámicos de aprendizajes, conocimiento e innovación”.

### **3.3.3. Desarrollo endógeno**

Las ventajas compartidas que obtienen las empresas concentradas en una región constituyen un componente clave para explicar la emergencia de la perspectiva endógena al desarrollo o “nuevo regionalismo”. Perspectiva que se configura como paradigma alternativo al del desarrollo exógeno o desarrollo desde afuera que inspiró las políticas de desarrollo de primera generación, que propiciaban la atracción de inversiones externas al territorio (facilitando la movilidad de recursos, creando incentivos financieros y dotando con infraestructura al territorio). Por otra parte, la teoría del desarrollo endógeno se justifica en la oposición de Marshall (1963) a la conclusión estándar según la cual el sistema de fábrica, con la concentración de todas las operaciones productivas en un mismo lugar y un elevado grado de integración vertical, sería sistemáticamente superior a los métodos de producción más dispersos en el territorio y menos integrado.

La base de la superioridad de la gran empresa en los enfoques convencionales de la economía industrial se encuentra definida por el principio de asimetría, pues todo lo que puede hacer una pequeña empresa, lo puede hacer también una gran empresa, pero no, al contrario, ya que “si ciertas economías de costes están disponibles para instalaciones de una cierta dimensión, tan sólo aquellas empresas suficientemente grandes para poder permitirse la inversión de capital que exige dicha instalación se podrán apropiar de esas economías” (Bellandi, 2006: 46). Pero Marshall llegó a una nueva conclusión, al afirmar que, para ciertos tipos de productos, existen dos modos de producción eficientes. Un primero, basado en grandes unidades productivas integradas verticalmente en su interior, y un segundo, basado en la concentración de numerosas

fábricas de pequeñas dimensiones y especializadas en las diferentes fases de un único proceso productivo en una o varias localidades.

Los dos tipos de producción se asocian, el primero, al modelo de producción fordista, y el segundo, al modelo de especialización flexible. Ambos modelos se vinculan a dos políticas de desarrollo local, claramente diferenciadas: la política de los polos de crecimiento y la política territorial de desarrollo local/regional y endógeno (Furió, 1996). Esta última política tiene su apoyo en la economía de la organización de los distritos, y en la que el principio de asimetría se contradice de raíz. La idea, señala Bellandi (2006: 46), es que una organización dinámica y con división del trabajo entre las capacidades especializadas (raíz de la eficiencia de la industria contemporánea) no coincide necesariamente con la organización interna de una empresa individual (grande): “Se produce un vuelco del principio, en el sentido de que todo lo que puede hacer una gran empresa en términos de eficiencia puede ser realizado, no por una empresa individual, sino por una combinación de empresas especializadas que operan en un contexto adecuado de nexos sociales, culturales e institucionales (Becattini, 2002a), y no necesariamente subordinado a un centro estratégico de *big firm* o *big government*”.

En los casos concretos existen diferencias que explican las ventajas correspondientes a una u otra forma de organización industrial de la división del trabajo, según las particulares condiciones sectoriales, geográficas, socio-culturales e institucionales. La nueva formulación de este principio lleva a la famosa diferenciación de Marshall entre economías internas y externas. Las economías externas, a diferencia de las internas, “dependen también de las condiciones organizativas exteriores respecto a la esfera decisoria de las empresas individuales, pero internas respecto a una industria en desarrollo en la que las mismas empresas operan e interactúan” (Bellandi, 2006: 48).

La teoría del desarrollo endógeno establece, tal y como se ha expuesto anteriormente, que los procesos de desarrollo se producen mediante la utilización del potencial y del excedente generado localmente y la atracción, eventualmente, de recursos externos. En realidad, esta perspectiva muestra que los recursos externos también pueden jugar un papel decisivo en los procesos de desarrollo regional y local, ya que algunos grupos empresariales han sido determinantes en la creación y desarrollo de los distritos

industriales y tecnológicos. Pero, lo relevante desde esta perspectiva está en considerar que el desarrollo endógeno “obedecería a la formación de un proceso emprendedor e innovador, en que el territorio no es un receptor pasivo de las estrategias pasivas de las grandes empresas sino que juega un papel activo que le permite incidir en su propia dinámica” (Vázquez, 2002: 102). De modo que la noción central de las políticas de desarrollo regional endógeno debería ser “aumentar las capacidades de desarrollo de una región –generar un reto a la competitividad y las tecnologías internacionales con base en la movilización de sus recursos específicos y sus propias capacidades de innovación” (Maillat, 1999: 7).

Así, Scott (1988, 1995, 1998) y Storper (1994, 1997) señalan que existen razones suficiente para concebir a la región como un nivel esencial de coordinación económica o como un motor indispensable del capitalismo contemporáneo , ya que en éste los Estados Nacionales están siendo reestructurados y reconfigurados, “perdiendo importantes cuotas de poder y capacidades, como producto de fuerzas e instituciones que operan en diferentes sentidos: desde arriba (desde el plano supranacional); desde abajo (desde el nivel regional/territorial) y lateralmente (desde los poderes del mercado y el capital global). En este proceso, no obstante, se han abierto los denominados nuevos espacios públicos para la acción, en los que los estados deberían jugar roles diferenciales a aquellos desempeñados en modelos anteriores de desarrollo, en el marco de la emergencia de nuevas y, en muchos casos, mas eficientes arquitecturas y esquemas territoriales de gobierno y gobernancia (*gouvernance*), constituidos a partir de formas asociativas multisectoriales, para la coordinación de la esfera de lo político así como la del desarrollo económico”(Sepúlveda, 2001 :8-9).

La “*gouvernance*” se define de manera general como “nuevas formas interactivas de gobierno en las cuales los actores privados, las diferentes organizaciones públicas, los grupos o comunidades de ciudadanos u otros tipos de actores, toman parte en la formulación de la política” (Marcou et al. 1997: 14). De hecho, “el concepto de “*gouvernance*” designa ante todo un problema político y social, el que corresponde a la construcción de una capacidad de gobierno y a la instalación de nuevos modos de regulación y de democracia local que implican en el proceso de decisión un abanico ampliado de actores con estatus diversos. Esta aproximación se interesa por los procesos de coordinación, de cooperación y de negociación, en la construcción de coaliciones de

gobierno y la capacidad emprendedora a la cual está asociada” (Barthe-Baldellón, 2001: 77).

Barthe-Baldellón (2001: 74) denomina las formas de gestión de las estrategias de desarrollo endógeno como modos de “gouvernance” o gobernabilidad al postular que la estructuración del desarrollo territorial “esta estrechamente ligada a la aptitud de las sociedades para producir acción organizacional territorializada”. De hecho, éstos son sobre todo, “factores invisibles, informales” (como los acuerdos entre individuos y grupos, la cooperación entre las instituciones, la cualificación de los recursos humanos o simplemente la voluntad de los actores locales) los que permitían explicar la génesis de estas iniciativas de desarrollo territorial. Estos “factores invisibles” están estrechamente ligados al territorio, a la construcción territorial y constituyen el impulso fundamental de su activación. Es a partir del territorio, “que pueden desarrollarse nuevos modos de movilización de los actores, en el sentido de una revalorización o creación de recursos propios que lleven al desarrollo de su sociedad”.

Es en la encrucijada de estos dos procesos, movilización social y movilización territorial, que se produce el desarrollo territorial. Desarrollo que si bien se apoya sobre lo local como lugar de proximidad social y espacial, “no está de todas formas confinada: las relaciones horizontales del territorio y de la sociedad, se combinan sin cesar con la reglamentación y los incentivos en pro de la innovación o creatividad, provenientes de actores y territorios supralocales. En esta aproximación el cuerpo social, el actor, y sobre todo sus capacidades para cooperar, o acordar, adquieren un rol determinante para explicar la transformación” (Barthe-Baldellón, 2001: 74). Por esta razón, es adecuado analizar las prácticas de estos actores, sus modos de alianza y de negociación en torno de estrategias de desarrollo territorial.

Respecto a las capacidades de innovación, se indica que los procesos de innovación no sólo provocan continuos y acelerados cambios en los productos, procesos, modos de trabajo y formas de organización empresarial sino también efectos territoriales, pues, además de alterar la relación espacio/tiempo “dan lugar a una fuerte destrucción creadora que desintegra formas territoriales para crear otras nuevas, provocando una radical reorganización del espacio de relación que lleva asociado un incremento de la fragmentación y de lo efímero” (Caravaca, 2006: 31). Es por ello que para hacer frente a

esta alteración polarizadora de los espacios, los territorios han de movilizar sus propias capacidades de innovación en tanto que “el medio emerge como un elemento necesario y crucial en los procesos de innovación” (Camagni, 1991: 142), contribuyendo a potenciar la competitividad de la actividad industrial desarrollada en un área geográfica o región, y puede ser pensada, según Keating, (1998) como sistemas abiertos en constante proceso de definición, en donde las estrategias, el interés y la identidad regional no deben ser ni la expresión de factores causales deterministas, ni la expresión de deseos, intereses y estrategias de aquellos observadores, sino que ésta debe surgir y ser propiedad de los actores de la misma, en un marco en el cual la definición del “interés regional” debe ser entendida como un proceso político complejo.

La innovación es interpretada como un proceso de modificación del entorno, concebido éste como fuente de tecnología en el que las relaciones entre los agentes juegan un papel determinante, en el sentido de que hay que entender que “la economía como relaciones, el proceso económico como conversación y coordinación, los agentes del proceso no como factores sino como actores humanos reflexivos, tanto individual como colectivamente, y la naturaleza de la economía de acumulación no sólo como beneficios materiales, sino como activos relacionales” (Storper, 1998:13). La base para un desarrollo industrial regional alternativo está, entonces, en la potencialidad de las relaciones. El resultado final ha sido una diferente concepción del espacio, pues éste no es un simple lugar donde ocurrían los efectos de los procesos de desarrollo general, tampoco es la distancia entre diferentes lugares, que a veces pueden condicionar el intercambio de bienes y que es una fuente de costes para los agentes económicos. En su nueva interpretación, el rasgo distintivo y característico del territorio es ser un factor estratégico de oportunidades de desarrollo y definidor de las características que el mismo puede asumir.

El territorio representa una agrupación de relaciones sociales, pues es el lugar donde “el hombre y los negocios establecen relaciones, donde instituciones públicas y locales intervienen para la regulación social” (Furió, 1996: 105). El territorio representa el lugar en donde el capital social - incluye un capital de normas, hábitos y relaciones- determina diferentes formas de organizar la producción y diferentes capacidades de innovación, que conducen a una diversificación de los productos representados al mercado no basada en el coste relativo de los factores. Como indica Helmsing (1999),

hoy está universalmente aceptado que el mercado, para funcionar de manera adecuada, tiene necesidad tanto de normas compartidas como de instituciones y estilos de comportamiento que reduzcan el coste de las transacciones, garanticen el cumplimiento y la ejecución de los contratos y resuelvan con rapidez las controversias y desacuerdos.

En la perspectiva territorial del desarrollo se resalta que la competencia en los mercados genera necesidades y demandas de innovación de las empresas y organizaciones, que han de recibir una respuesta social e institucional. En este sentido, las políticas de desarrollo local la forman un conjunto de iniciativas que surgen de la estrategia de los agentes locales y cuyo objetivo es hacer competitivos a los territorios mediante la mejora de sus recursos y factores de atracción. Combina las inversiones e iniciativas de los actores locales y externos, impulsando la mejora del conocimiento y el aprendizaje de las organizaciones, la interacción entre los agentes que toman las decisiones de inversión en el territorio y la sinergia entre las medidas. Vázquez (2001) sostiene que las políticas deben estar orientadas a perseguir objetivos de productividad y competitividad. Al ser acciones diversas, son consideradas complementarias ya que unas se dirigen a la mejora de infraestructuras físicas y el capital social con inversiones que son indispensables para el funcionamiento productivo, y otras para tratar de suplir las carencias de los factores inmateriales del desarrollo mediante iniciativas dirigidas a mejorar la formación de los recursos humanos, a impulsar el surgimiento y desarrollo de empresas o a favorecer la difusión de las innovaciones y el conocimiento.

Pero la característica determinante de la política de desarrollo local es que las acciones, en su mayoría, están dirigidas a incidir en los factores de mas relevantes del proceso de acumulación de capital. Uno de los programas principales de las políticas de desarrollo local es la difusión de las innovaciones y el conocimiento. Para ello, a nivel local, se ha de optar por la innovación, como medio de dinamismo territorial. De esta forma, frente a la imagen schumpeteriana del empresario innovador, que actúa de forma aislada y en competencia con sus rivales a fin de obtener —al menos de forma transitoria— una ventaja monopolística, la idea de “medio innovador” destaca, el hecho de que la innovación es, con frecuencia, un fenómeno colectivo, en el que la existencia de relaciones interempresariales (mercantiles o extramercado) y de formas de cooperación no incompatibles con el mantenimiento de un clima competitivo, puede favorecer y acelerar el proceso, hasta el punto de que son los medios quienes emprenden e innovan.

En este sentido Vázquez (2001) indica que los procesos de innovación y del conocimiento están condicionados por el entorno (sistemas de empresas, instituciones, actores económicos y sociales) en los que las empresas toman las decisiones de inversión. Las empresas invierten en tecnología y conocimiento con la idea de mejorar la rentabilidad y el posicionamiento competitivo, pero sus necesidades y sus respuestas están condicionadas por el contexto en el que realizan su actividad productiva. Lo resultados depende, por lo tanto, de lo que sus competidores hacen, del tipo de relaciones que mantienen con el entorno, y, en definitiva, del carácter innovador o no del entorno.

La introducción de innovaciones permite a las empresas crear unidades de mayor tamaño y construir plantas de menor dimensión, económicamente más eficientes, con lo que se refuerzan las economías internas de escala. Además, las innovaciones le brindan a la empresa la posibilidad de definir y ejecutar estrategias dirigidas a ampliar el alcance de las operaciones de las empresas ya sea mediante las integraciones horizontales o verticales, ya sea mediante la ampliación de la variedad los productos y de la diferenciación de la producción. A través de la introducción y difusión de las innovaciones y el conocimiento, lleva a mejorar el “stock” de conocimientos tecnológicos de una industria o sistema productivo, lo que crea economías externas a las empresas, de las que se benefician todas ellas. O sea, que las interacciones que se dan entre cambio tecnológico, escala y alcance de las operaciones de las empresas y la introducción y difusión de las innovaciones, permiten obtener economías internas y externas, de escala y economías de diversidad a todas y cada una de las empresas del sistema o del “cluster”.

Por otra parte, se plantea la idea de que ciertos territorios se comportan como semilleros de empresas innovadoras, en función de las características sociolaborales y culturales, así como de las relaciones locales que en ellos se tejen. En ellos se genera un proceso donde las decisiones de inversión en el sistema productivo y en la ciudad tienden a favorecer la convergencia del desarrollo productivo y el desarrollo urbano cuando los actores económicos y sociales interactúan y crean nuevos espacios para la producción de bienes, los intercambios y las relaciones entre los agentes. Por ello, Vázquez (2001) afirma que la ciudad es el espacio por excelencia del desarrollo endógeno ya que genera externalidades que permiten la aparición de rendimientos crecientes, mediante su

sistema productivo diversificado y que potencia la dinámica económica. Además es un espacio que cuenta con redes que hace posible, mediante la relación entre sus agentes, la difusión del conocimiento y la estimulación de los procesos de innovación y de aprendizaje de las empresas.

De este modo, el acceso al conocimiento tecnológico, las incitaciones de su tejido industrial, el impacto de la proximidad de un mercado, la existencia de un mercado de trabajo cualificado “son factores de innovación que determinarán la aparición de áreas con mayor o menor capacidad innovadora dentro del territorio nacional” (Aydalot, 1985:10). Se trata de reconocer que la innovación necesita un enfoque integrado e interactivo que combine los aspectos científicos, tecnológicos, socio-económicos e incluso culturales; integración facilitada por la proximidad geográfica y los frecuentes contactos interpersonales, conformando redes de innovación regional. Estas redes de innovación regional constituyen las *learning regions*, entendidas como una “coalición de desarrollo”. “*Learning regions*” que están constituidas por unos componentes que suministran todos los *inputs* necesarios para hacer florecer una organización económica basada en el conocimiento, y permiten completar el ciclo investigación-desarrollo-producción-comercialización.

Las *learning regions* se componen de (Florida, 2000): 1) una infraestructura de fabricación que se caracterice por un alto grado de confianza sobre los proveedores y el desarrollo de sistemas co-dependientes entre éstos y los usuarios finales; 2) una infraestructura humana en la que los trabajadores apliquen su inteligencia en la producción. Los sistemas de educación y formación tendrán que estar orientados a promover valores como trabajo en equipo, aprendizaje continuo y espíritu emprendedor; 3) una infraestructura física y de comunicación que facilite la movilidad de personas, información, bienes y servicios con unas bases globales y que potencie el uso del intercambio electrónico de datos clave entre los clientes, usuarios finales y proveedores; 4) las regiones deben establecer mecanismos de gobierno industrial que apoyen las relaciones y redes organizacionales, potencien la atracción de capital (riesgo e inversión directa extranjera) y promuevan la toma de decisiones descentralizadas y flexibles.

El aprendizaje regional requiere, por otro lado, que se involucren procesos institucionales y organizacionales. Se trata de identificar los signos y cambios que



actúan en la región y concienciar y comunicar a los demás actores para que todos comprendan las implicaciones. Por último, debe existir responsabilidad en la movilización de recursos y enfrentarse concientemente a los nuevos problemas. Esto es lo que Helmsing (1999, 2001) describe como aprendizaje colectivo a nivel de la gobernabilidad. Un sistema regional de innovación (SRI) es un sistema donde empresas interactúan con universidades, instituciones financieras, agencias de entrenamiento vocacional e institutos tecnológicos. Esto puede lograr una racionalidad sistémica de apoyo a la empresa, en tanto se eliminen incompatibilidades entre las diferentes políticas y se crea una mayor convergencia en las inversiones complementarias y de apoyo. Estas SRI no requieren más recursos de los ya existentes, sino que buscan utilizarlos de manera más coherente. Las empresas pequeñas y medianas que integren la región serán las principales beneficiarias de estos esfuerzos. El SRI una vez constituido, puede ayudar al aprendizaje colectivo a nivel de la coordinación local regional de las políticas. Según Cooke y Morgan (1998), tendrá una función de inteligencia económica y social, contribuyendo a tres procesos de retroalimentación: 1) evaluar si la trayectoria económica de la región es apropiada; 2) comparar el desempeño de la región con otras de referencia, y 3) elaborar las implicaciones para cambios en el sistema, para evitar un “encierro económico”.

## **Capítulo 4. Estrategia de la investigación**

### **4.1. Nuevo Regionalismo y Eficiencia Colectiva**

Una vez efectuada la revisión de la literatura en los capítulos 2 y 3, y tal y como se aludía en la introducción a efectos de fundamentar la hipótesis de la investigación, las acciones de desarrollo dependen, cada vez mas, de las capacidades y la inteligencia del territorio, ya que es, desde su propio conocimiento, que los agentes regionales pueden desarrollar de los recursos reales y potenciales, de las fortalezas, debilidades y necesidades del territorio, respuestas a los nuevos retos competitivos globales. De hecho, la propia globalización económica ha obligado a repensar la estrategia empresarial, que es, por un lado, un proceso interactivo entre la empresa y el entorno en que opera. Por otro lado, la estrategia pretende defender y mejorar la competitividad de la empresa, y que puede llevar a cuestionar la propia naturaleza y estructura de la empresa. Al respecto, tal y como se ha expuesto en el capítulo 2, detrás de los cambios o ajustes organizativos siempre hay decisiones estratégicas. Ello implica que la empresa posea una estrategia interna que movilice sus recursos y capacidades. Las capacidades son algo más que simples recursos específicos al estar sujetos a procesos de aprendizaje colectivo y son, por tanto, propios de cada organización. De ahí que se afirme que la clave de la empresa parece no estar en los recursos que posea, tecnológicos, humanos y materiales, sino en que la organización interna de la empresa pueda movilizarlos de manera integrada.

Sin embargo, en las nuevas contribuciones de la Teoría de la Estrategia se omite a las políticas regionales de innovación, que hacen hincapié en la capacidad innovadora de las Pymes, las infraestructuras de apoyo I+D y la diversificación hacia sectores de alta tecnología. Omisión inexplicable dada la existencia de una variada y decisiva masa crítica de evidencia empírica referida a casos exitosos de economías de base regional, de gran dinamismo relativo, a partir de la cual el mundo académico y de políticos y funcionarios técnicos han considerado el territorio como unidad de análisis de gran pertinencia para el diseño de las políticas.

Nótese que el concepto de territorio que se ha utilizado en el capítulo 3 deriva de la nueva concepción del desarrollo - “desarrollo endógeno” - a partir de la cual lo que importa es la organización de relaciones variadas de cooperación entre los agentes

económicos y los recursos inmateriales (tecnología, información, formación, investigación), que permite, a través de la interacción, el desarrollo de competencias, cualificaciones, saber hacer y un proceso de aprendizaje colectivo específico a cada territorio (Maillat y Perrin, 1992, Rastrollo, 2002). La idea de territorio y región, en sus diferentes dimensiones constitutivas, ha adquirido, entonces, un sólido status conceptual, y es que al término territorio, en el marco paradójico de la economía global, ha devenido en un importante fundamento para el diseño de políticas para la reestructuración de la actividad económica, tales como el desarrollo de clusters, cadenas de valor, redes empresariales y hasta sistemas económicos integrales.

La proximidad, como fuente de ventajas competitivas, y que ha sido teorizada desde diferentes perspectivas conceptuales, que arrancan de la vieja noción Marshalliana de “atmósfera industrial” y “distrito industrial” (Marshall, 1919), justifica nuestro interés por incluir en los componentes de la competitividad los recursos y capacidades que aporta el territorio y sobre los que las empresas pueden tomar decisiones estratégicas sobre su uso y, en ocasiones, sobre su planificación y potenciación. Por este motivo, incluimos en los componentes de la competitividad a la organización política de la demanda regional y a la movilización del interés regional, y es que en la medida que dimensiones tales como identidad, cultura, cohesión política y económica, etc., coinciden dentro de un espacio territorial determinado, dando lugar a algún grado de demanda y movilización del interés territorial impulsada “desde abajo”, se está en presencia de lo que la literatura actual denomina “nuevo regionalismo” (Ramiro Fernández et al. 2008). Pero, debido a que las regiones constituyen arenas para la negociación de sistemas funcionales de acción en sus dimensiones política, económica y social, el regionalismo puede proveer las bases tanto para propósitos convergentes como para propósitos divergentes, en relación a aquella variable que está en el eje del sistema de acción, sea éste un proyecto de desarrollo económico, una política social, etc. (Sepúlveda, 2001).

Si nos atenemos a la perspectiva territorial, a los factores clásicos de localización (los costes de transporte, la fuerza de trabajo, el mercado de suelo, el capital fijo disponible, etc.), se añaden, desde esta perspectiva, la importancia creciente otorgada a las externalidades que se asocian a la aglomeración y a la existencia de relaciones, capaces de generar rendimientos crecientes de escala, así como al entorno sociocultural e

institucional en que operan las industrias, que pueden facilitar u obstaculizar la innovación y, con ello, la generación de ventajas competitivas localizadas. Y es que una actividad económica está completamente “territorializada” cuando su viabilidad económica está basada en activos competitivos, que incluyen prácticas productivas y relaciones, que no están disponibles en otros lugares y no pueden ser fácil y rápidamente generados o imitados en esos lugares en donde no existen (Storper, 1997; Olazaran y Gómez, 2006).

Tal y como se expuso en el capítulo 3, el territorio es un agente activo del desarrollo, y es el resultado de un proceso surgido de las estrategias de los agentes y de fenómenos de aprendizaje colectivo. Un territorio capaz de “conducir” su propio proceso de desarrollo y transformación, “aunque ello, evidentemente, no significa una garantía para la supervivencia del sistema local” (Garofoli, 1986: 161). Se pone, así, el acento en que las políticas públicas han de ser endógenas y dependen crucialmente de la habilidad de los actores políticos para llegar a acuerdos intertemporales y cumplirlos, es decir, para cooperar. En entornos políticos que facilitan dichos acuerdos, las políticas públicas tenderán a ser de mejor calidad, menos sensibles a las crisis políticas y más adaptables a unas condiciones económicas y sociales cambiantes. Por el contrario, en entornos que dificultan la cooperación, las políticas serán o muy inestables (sujetas a vaivenes políticos) o demasiado inflexibles (incapaces de adaptarse a las crisis socioeconómicas); tenderán a estar mal coordinadas, y las inversiones en las capacidades del Estado tenderán a ser menores (Stein y Tommasi, 2007).

Por lo tanto, el acento se pone ya no sobre el rol y la competencia del agente, individualmente considerado, sino sobre su capacidad para cooperar con otros agentes, de intercambio, de negociación y de construcción de colaboraciones, es decir, se requiere de una arquitectura institucional (de una estructura de regulación conformada por organismos e instituciones, entendidas como reglas formales e informales que estructuran el comportamiento de los miembros de la sociedad así como por los mecanismos establecidos para hacerlos cumplir) que facilite la cooperación para competir. En este sentido, se destaca que el poder no está más en el estatuto, sino en la relación, en el intercambio, en la organización colectiva “que supone inevitablemente una especialidad y movilidad territorial. El objetivo fundamental de estas nuevas políticas de desarrollo, de tipo contractual, es decir limitadas en el tiempo y el espacio

es incentivar el surgimiento de redes de activación y de gestión optimizada del desarrollo territorial. La afirmación de contrato como principio organizacional revela un modo de gestión del desarrollo territorial más extensivo horizontalmente y donde la superación del encasillamiento de las jerarquías territoriales, y de las prácticas sectoriales de los actores, se transforman en la regla por medio de la cual se experimentan nuevos modos de “*gouvernance*” territorializada” (Barthe-Baldellon, 2001: 76).

Para alcanzar el objetivo de desarrollo y transformación, la clave está en crear, al nivel de territorios locales, agrupaciones de empresas que puedan colaborar entre ellas, y beneficiarse de importantes externalidades económicas, que representan los aspectos de la eficiencia colectiva. De esta forma, se han de impulsar políticas y acciones de apoyo orientadas a fomentar redes, de ahí que las políticas que puedan promover esta lógica se las denomina políticas de construcción de redes, porque buscan crear conexiones competitivas entre empresas y entre ellas y las instituciones económicas. En esta línea de modernización estratégica, es dónde hay que situar la literatura sobre el desarrollo endógeno, para la que éste ha de pasar por estimular las redes, es decir, que las empresas cooperen con el objetivo de alcanzar fines mutuamente beneficiosos y, concretamente, para generar la innovación empresarial; soporte, por otro lado, de la obtención de ventajas competitivas. A fin de cuentas, diversas regiones del mundo desarrollado han logrado asimilar las características centrales del capitalismo de la globalidad y han logrado explotarlas en forma progresiva a partir del diseño de modalidades propias y diferenciadas de desarrollo, transformándose así en economías de fuerte base territorial insertas en economías de flujos internacionales.

Este tipo de asimilaciones virtuosas representan el desafío estratégico para una política de desarrollo productivo y competitividad regional. Por lo general se trata de estrategias activas que operan en variados frentes (institucional, empresarial, laboral, financiero, tecnológico, educativo, político y normativo) tratando de desencadenar una serie de efectos que se vuelven acumulativos y autosuficiente (Sepúlveda, 2001). Se trata de favorecer la cooperación, la concertación voluntaria de los agentes locales públicos y privados enmarcados en prácticas participativas, frecuentemente contractuales, es decir limitadas en el tiempo y alrededor de proyectos de desarrollo. Este tipo de políticas sustituye progresivamente a los subsidios o ayudas que se otorgan en función de una

zonificación, y se define ya no sobre el apoyo a territorios en dificultad, sino que se orienta hacia aquellos que tienen la capacidad de producir a la vez un proyecto en un territorio coherente, estructurado y cuya propuesta se adecua a los principios promovidos por la contractualización (Barthe-Baldellon, 2001), y que constituye un mecanismo orientado a enfrentar los fallos del mercado y los costes de transacción (Schejtman y Berdegué, 2004).

Concretamente, la esencia de las estrategias y líneas de acción e instrumentos de políticas seguidos por las experiencias internacionales exitosas de desarrollo regional han sido, según Sepúlveda (2001: 21), dos:

1) El primero, es el desarrollo de un “sistema de gobernanza regional” (regional governance system), que es la base a partir de la cual se constituye un marco de acción general para la política regional. Este debería integrar “el conjunto de las fuerzas de desarrollo y el potencial sinérgico del territorio, y constituye también la plataforma desde donde es posible desarrollar acciones cooperativas entre el sector público y el sector privado, la visión estratégica y el liderazgo territorial, los mecanismos colectivos de decisión respecto de las inversiones e instrumentos de política en las diferentes áreas del desarrollo productivo y la competitividad regional, etc.”;

2) El segundo, es el desarrollo de un sistema regional de innovación (regional innovation system) a partir del cual podrán sentarse las bases iniciales para el aprendizaje colectivo, para el impulso de acciones innovativas del conjunto de los agentes e instituciones del territorio y creatividad territorial. Esta concepción de la “innovatividad” no debe confundirse “con las políticas tradicionales en el campo de la I + D (que también son necesarias), ni con los sistemas de información tecnológica, sino que refiere fundamentalmente a las acciones que apunten a estimular el espíritu emprendedor local, la capacitación profesional y el desarrollo de habilidades en todos los niveles señalados; al estímulo y apoyo a la innovación, particularmente en las PyMES y las nuevas empresas; y al desarrollo de inteligencia de negocios (business intelligence) a partir de la oferta regional institucionalizada de servicios y consultoría empresarial”.

Diversas regiones del mundo desarrollado (por ejemplo, los Distritos Industriales de la Tercera Italia, Baden-Württemberg y Baviera en Alemania; el País Vasco y Cataluña en España, dentro del contexto europeo; el Silicon Valley en California y la Ruta 128 (Boston) en los EEUU) han logrado asimilar las características centrales del capitalismo de la globalidad y han logrado explotarlas en forma progresiva a partir del diseño de modalidades propias y diferenciadas de desarrollo, transformándose así en economías de fuerte base territorial insertas en economías de flujos internacionales. Este tipo de “asimilaciones” virtuosas representan el desafío estratégico para una política de desarrollo productivo y competitividad regional. Por lo general, se trata de estrategias activas que operan en variados frentes (institucional, empresarial, laboral, financiero, tecnológico, educativo, político y normativo) tratando de desencadenar una serie de efectos que se vuelven acumulativos y autosuficientes.

Por otra parte, hay que destacar que respecto al desarrollo territorial, Storper (1997), establece los siguientes “tipos ideales” puros a las posibles interacciones entre economías de flujos físicos y financieros y economías territoriales:

a) Economías altamente “territorializadas” e internacionalizadas: sus ventajas competitivas están basadas en activos específicos al territorio, difíciles de sustituir, que a su vez están insertas en cadenas de valor y redes de carácter global. El comercio interfirma e interindustria de insumos intermedios, dentro de complejas divisiones sociales del trabajo, parece ser un elemento clave para insertar producciones territorializadas en cadenas internacionales de bienes. La inversión directa de capitales extranjeros puede contribuir substancialmente a dicho proceso. Los “distritos industriales” europeos constituyen casos típicos de esta modalidad de desarrollo;

b) Economías de bajo nivel de territorialización y alto nivel de inserción internacional: por lo general se trata de producciones de grandes empresas, que conforman cadenas de producciones masivas no diferenciadas (commodities) orientadas al comercio internacional dispersas en diferentes territorios, y en donde el lugar de localización de la actividad no es un activo competitivo, pudiendo por tanto ser fácilmente sustituido (por lo general estas producciones presentan una alta estandarización tecnológica). En este caso también se observan prácticas de comercio interfirma e interindustria, además del comercio intrafirma y la presencia de inversiones directa de capitales extranjeros;

c) Economías altamente territorializadas con escasa inserción en el comercio internacional, que si bien cuentan con activos específicos, no fácilmente sustituibles, están fundamentalmente asociados a demandas locales especializadas y específicas; y

d) Economías de bajo nivel de territorialización y bajo nivel de inserción internacional, tratándose por lo general de economías restringidas a pequeños mercados locales de bienes poco transables o a la oferta de servicios básicamente proveída por pequeñas empresas locales, observándose una escasa presencia de grandes empresas externas al territorio.

Sepúlveda (2001) señala que en la economía real se observan combinaciones múltiples y movimientos permanentes entre uno y otro esquema, tales como los movimientos desde esquemas previamente territorializados pero de escasa inserción internacional (del tipo “c”) que están llegando a ser parte de cadenas internacionales de commodities (esquema del tipo “b”). A este movimiento, por ejemplo, comprende el Valle Bonaerense del Río Colorado (VBRC). Ahora bien, la literatura también advierte acerca de la transformación de esquemas tipo “a” (las best practise de desarrollo económico regional) en esquemas de tipo “b”, siendo éste un movimiento desde la internacionalización de la producción a su globalización propiamente dicha. Particularmente significativos, señala Storper (1997), son aquellas transformaciones del conjunto de la economía territorial o de ciertas producciones, que van convergiendo hacia el primer esquema, el del las regiones exitosas (de tipo “a”), tanto desde el esquema de tipo “b” (el movimiento más importante en este caso), como así también desde aquellas economías territorializadas en grados variables pero de baja inserción en la economía global (tipos “c” y “d”), transformación alcanzada a partir de la apertura de mercados para sus producciones más allá de las fronteras locales y regionales, tratando a su vez de conservar y potenciar la especificidad de sus activos regionales.

#### **4.2. La perspectiva histórica o de contexto**

A efectos de entender la posición o situación de la economía del VBRC, y así, poder formular adecuadamente la hipótesis de la investigación, nos atenemos a características que definen el contexto histórico del VBRC. Para empezar, desde la perspectiva de los



países latinoamericanos, se observa que de la mano de la globalización se ha venido produciendo una presencia renovada e intensificada de capitales e intereses foráneos en estos países, en el sentido de que esta presencia se verifica en más ramas y sectores, y en particular en los financieros, con los niveles de concentración también mucho mayores. Concretamente, durante la década de 1990, tal y como exponemos en el capítulo 5, el desempeño de las economías de América Latina dependía fuertemente de los flujos de capital hacia la región. Por consiguiente, el crecimiento económico regional estuvo determinado por los recursos financieros externos. Sin embargo, las fuerzas de expansión y contracción de los mercados financieros internacionales ocasionaron una volatilidad de los movimientos internacionales de capital, que se tradujo en una trayectoria del crecimiento inestable (Titelmann, 2004; Ocampo et al, 2004). De hecho, la volatilidad de los flujos externos dio origen a ciclos de crecimiento del PIB que en grado importante han contribuido, primero, a recuperaciones de la actividad económica, para luego ser interrumpidos por períodos de desaceleración o franca recesión. La consecuencia neta fue un crecimiento regional inestable y mediocre, dividido en dos grandes fases: una de crecimiento, entre 1990 y 1997, a ritmos en cualquier caso inferiores a los de las tres décadas previas a la crisis de la deuda (3,7% promedio anual entre 1990 y 1997 frente a 5,5% entre 1950 y 1980), y otra de fuerte desaceleración (1,7% promedio anual entre 1998 y 2003), que puede caracterizarse correctamente como una nueva media década perdida, ya que durante este período se aprecia una caída del PIB per cápita. La mitad de los países de la región ha contraído en el último lustro su producción por habitante y todos los procesos de recuperación del crecimiento económico de los años noventa se han detenido (CEPAL, 2004).

Dada su índole y magnitud, la volatilidad vino acompañada por un reacomodo de las relaciones sociopolíticas, expresando una nueva correlación de fuerzas que conllevó el aumento de las dificultades para concertar una estrategia propia de negociación internacional. Además, en contraste con la reconocida necesidad de un intervencionismo decidido, el papel del Estado se reformuló a base de posturas que, en mayor o menor medida, se aproximaban a las minimalistas, de las cuales se derivaron efectos desfavorables para la conducción económica y el desarrollo, así como para la mejora de las condiciones de fuerte inequidad social (Rodríguez, 2006). Reformulación que suponía una concepción del desarrollo basado exclusivamente en el desarrollo del mercado financiero. Un mercado que si se le permite trabajar libremente en un contexto

regulador sólido, proporciona el mejor mecanismo para una eficiente asignación de recursos desde los ahorrantes a los consumidores e inversores, así como para distribuir los riesgos entre aquellos que están mejor situados para cargar con ellos. Se ponía de relieve, también, la función crítica de los precios relativos en competencia, es decir, detectar y señalar escaseces relativas y riesgos relativos para poder guiar, como por medio de una mano invisible, miríadas de decisiones basadas en el interés personal y descentralizadas hacia el bien general (de la Torre et al. 2004).

Este paradigma dominante basado en el mercado financiero fue parte de una transformación de mayor alcance en el pensamiento político sobre el desarrollo económico en un sentido opuesto al dirigismo estatal que había prevalecido en América Latina y otras muchas regiones durante la década de 1960 y 1970. En el sector financiero, este cambio puede interpretarse en parte como una reacción a lo que se denominó como represión financiera, es decir, el subdesarrollo y el reducido tamaño de los mercados financieros resultantes de una excesiva intervención del sector público. En consecuencia, la principal premisa del cambio de paradigma fue que la interferencia gubernamental –mediante proyectos crediticios dirigidos, límites a los créditos, bancos públicos, tipos de interés administrados y otros instrumentos –es un verdadero manantial de distorsiones que reprimen la contratación financiera, provocan una mala asignación de los recursos, y conducen a una gestión de los riesgos poco sólida y capaz de provocar riesgos morales. El nuevo paradigma requiere, por consiguiente, de un movimiento desde el intervencionismo estatal, hacia una actitud reguladora de *laissez-faire* en los mecanismos financieros.

Este cambio de paradigma condujo a una indicación política genérica y más bien simplista: liberalizar el sistema financiero local y la cuenta de capital para conseguir eficiencia por medio de la competencia. Las acciones políticas en este sentido se desplegaron inmediatamente y una ola de liberalización recorrió América Latina desde finales de la década de los ochenta y comienzos de la de los noventa, cuando los sistemas de préstamo dirigido, los topes crediticios y los tipos de interés controlados fueron desmantelados, y los bancos públicos privatizados. Así, hacia fines de la década de 1990, América Latina había alcanzado unos niveles de liberalización del mercado financiero comparables a los del mundo desarrollado, y el resultado o balance del

período 1991-2003, muestra evidentes avances, pero también estancamientos y retrocesos.

De hecho, el crecimiento de la actividad financiera, en este período, no se refleja necesariamente en un mayor desarrollo financiero en las economías latinoamericanas, entendiéndose por este último el surgimiento y fortalecimiento de instrumentos de intermediación financiera en beneficio de la inversión productiva. En general, los informes de la CEPAL (2004), señalan que en los países latinoamericanos la acumulación de ahorro financiero no se tradujo en aumentos proporcionales al financiamiento de la inversión, sino que se canalizó de manera importante al financiamiento del consumo y, además, generó burbujas especulativas en los precios de los activos, provocando una fragilidad financiera que amplificó los efectos de las restricciones de financiamiento externo que enfrentaron varios países de la región durante los años ochenta, noventa e inicios del 2000. El historial inflacionario, junto con las dificultades para ejercer los derechos de propiedad, son dos elementos que tradicionalmente “han trabado los procesos de expansión financiera en las economías de la región. En la medida que las decisiones financieras son esencialmente intertemporales, el nivel, la volatilidad y las expectativas inflacionarias han sido factores que, en ausencia de mecanismos de indización, han dificultado el desarrollo financiero en la región. Los avances en la integración financiera, unidos a problemas de credibilidad sobre la trayectoria inflacionaria y cambiaria en los países, condujeron en los años noventa a un proceso de dolarización financiera, el cual ha implicado un crecimiento en la tenencia, en los mercados financieros locales, de activos financieros denominados en moneda extranjera, lo que, a falta de instrumentos de cobertura de riesgos, ha debilitado los sistemas financieros nacionales” (CEPAL, 2004: 114-15).

Pero, la mayor frustración en la región latinoamericana ha sido la persistente divergencia en términos de producto por habitante entre la región y el mundo desarrollado desde 1973. Según los datos de Maddison (2001), el producto por habitante de la región fluctuó en torno al 28% del de Estados Unidos entre 1870 y 1973 y descendió al 22% en 1998. Desde ese último año, el PIB por habitante se redujo en el conjunto de la región y en la mitad de los países que la integran y perdieron dinamismo las economías de mayor crecimiento en los años noventa. De esta manera, “el período entre 1998 y 2002 representó otra media década perdida, que se sumó al magro

desempeño económico de la región en el cuarto de siglo previo y la divergencia de producto por habitante con el mundo desarrollado continuó aumentando. La recuperación del crecimiento en el 2003 (1,5%) y las estimaciones para el 2004 (alrededor de 3,8%) aunque son hechos positivos, no revierten la situación descrita” (CEPAL, 2004: 61).

Todo ello acaeció en un contexto político en el que los países latinoamericanos tener un marco institucional estable era un verdadero lujo independientemente de si protege la propiedad o no, de si proporciona infraestructuras públicas o no, de si controla la corrupción o no lo hace. De hecho, el desarrollo no puede continuar cuando “la gente se pelea, y no tiene otra forma de resolver sus conflictos a menos que se establezca algún tipo de reglas. Además, las reglas impuestas por la fuerza, establecidas por golpes militares o perpetuadas por autogolpes, impiden el crecimiento, aunque los gobernantes permanezcan en el poder durante mucho tiempo” (Przeworki y Curvale, 2007: 189). Como indica Redrado (2007: 338-339), las instituciones “no pueden imponerse por vía autoritaria o importarse desde terceros países (transferir las reglas de un país desarrollado u otro en desarrollo no garantiza progreso de este último), sino que son endógenas a cada sociedad. Son resultado de decisiones colectivas donde intervienen grupos de poder con distintas atribuciones y preferencias, cuyo poder político depende de las instituciones políticas (poder político de jure) y de la distribución de los recursos económicos (poder político de facto). Si bien este proceso de decisión colectiva puede demorarse, el hecho de que las reformas institucionales se lleven a cabo por “convicción” mas que por necesidad y con el consenso necesario mejora sensiblemente las posibilidades de éxito y de persistencia a largo plazo”.

La consideración anterior adquiere su pleno sentido en un área –la latinoamericana, y muy específicamente, en Argentina, - en el que la crisis del ideario neoliberal ha inspirado nuevas visiones de los procesos de desarrollo, y en los que la búsqueda de mayores niveles de bienestar exige un crecimiento económico alto y estable. Crecimiento que no basta cuando los patrones de desarrollo generan tendencias distributivas desfavorables, como ha sido el caso de la región en las últimas décadas. En este contexto, si bien la política social cumple un papel de suma importancia, difícilmente puede corregir estas tendencias adversas. En efecto, los objetivos sociales no se pueden lograr si la agenda de desarrollo no los coloca en el centro de la política

económica. De la misma manera, la búsqueda de un mayor bienestar para todos los ciudadanos no debe excluir a la futuras generaciones y requiere, por tanto, que el desarrollo sea sostenible desde el punto de vista ambiental. Es decir, la equidad debe considerarse: intrageneracional e intergeneracional. Es necesario entonces que los derechos humanos, tanto los civiles y políticos como los económicos, sociales y culturales, constituyan el marco ético para la formulación de las políticas de desarrollo (Ocampo, 2004).

Esta perspectiva lleva a repensar la agenda del desarrollo y, en particular, a dejar de lado la visión uniforme y lineal del desarrollo económico, más evidente en las últimas décadas, que propugnaba una agenda única, independiente de las instituciones, de las realidades sociales y económicas y de la historia de desarrollo de cada país y que relegaba al Estado a un papel secundario y subordinado a las decisiones de los mercados, a los que adjudicaba la capacidad de resolver tanto la asignación de los recursos como las cuestiones distributivas. De hecho, la experiencia de los últimos años, que no difiere en forma sustancial de la experiencia internacional, es que muchas de las reformas implementadas de la región no se traducen automáticamente en mayor crecimiento sino están acompañadas de la correspondiente institucionalidad. Ejemplo de ello, “son las privatizaciones implementadas sin una adecuada regulación. Más aún, algunas reformas de los años noventa, como la liberización total de la cuenta capital, tuvieron, en varios casos, un impacto negativo sobre el crecimiento. No es de extrañar, por lo tanto, que hayan dado mejor resultado las reformas graduales y parciales, estrechamente vinculadas a las realidades propias de cada país y a los marcos institucionales existentes, que aquellas reformas que no pasaron por el filtro de la práctica, la experiencia y la discusión interna” (CEPAL, 2005 :10).

Por otra parte, el cambio en las políticas e instituciones puede generar cadenas virtuosas o viciosas. Aunque la inserción en la economía mundial no garantiza un proceso de crecimiento sostenido ni un desarrollo social más equitativo, un país cuyo modelo de desarrollo se basa en la fortaleza endógena de sus instituciones y de estructuras regulatorias apropiadas que puede beneficiarse de la apertura, en especial cuando está acompañada de externalidades tecnológicas y aprendizaje. Esta nueva agenda debe partir del reconocimiento de que el crecimiento económico es una condición necesaria pero no suficiente para reducir la pobreza y la desigualdad. Asimismo, “debe tenerse en

cuenta que a la vez es preciso ampliar el funcionamiento de los mercados y mejorar la presencia del Estado. De hecho, cada vez gana más adeptos el concepto de que la ampliación de los mercados, sin políticas públicas complementarias, no solo es insuficiente para lograr un crecimiento sostenido y una mejor distribución del ingreso sino que, muchas veces, puede ser contraproducente (CEPAL, 2005: 11).

Sin embargo, teniendo en cuenta que, además de fallos de mercado, también existen fallos del gobierno, es imperativo mejorar el funcionamiento del Estado. Además, considerando que a menudo estos fallos obedecen al predominio en el seno del Estado de ciertos intereses económicos y sociales y que hay imperfecciones en los mecanismos de representación y problemas de información que afectan el funcionamiento del Estado y permiten la captación de rentas, es necesario abrir nuevos espacios para la participación de la sociedad civil. En otras palabras, el siglo XXI comienza para América Latina y el Caribe, señala la CEPAL (2004), con un mejor entendimiento de la complementariedad entre el mercado y Estado, apreciando mejor las ventajas de una economía mixta. Esto no significa un regreso al Estado productor del pasado, sino a un Estado activo, promotor del proceso de desarrollo económico y, en particular, de la formulación y aplicación de políticas públicas, en distintos ámbitos, para reducir la inequidad y disminuir la pobreza, y el desempleo, dado que su aumento de 1990 a 2003 agravó los problemas de equidad en América Latina.

Dos elementos contribuyeron a este aumento. En primer lugar, una tasa de crecimiento baja e inestable, en el marco de un proceso de reformas que redujeron la demanda de trabajo por unidad de producto. Cabe destacar dos de estas reformas: 1) el rápido proceso de apertura, que incrementó la necesidad de adquirir tecnología con uso intensivo de capital y mano de obra calificada, y que se ha visto reforzado por un cambio de precios relativos, con el consiguiente aumento del costo relativo de la mano de obra, y 2) la privatización de empresas públicas que, en la mayoría de los casos, determinó una marcada disminución del número de sus trabajadores. En segundo lugar, una dinámica de la oferta laboral “que no solo responde a factores demográficos sino también a cambios económicos, sociales y culturales, que reflejan una creciente necesidad de las familias de contar con dos o más trabajadores remunerados para superar la precariedad de los ingresos familiares, lo cual ha llevado a una mayor participación de la mujer en la oferta de trabajo” (CEPAL, 2004: 289).

Por otra parte, tal como es usual en la región, el aumento del desempleo se vio acompañado de un ascenso de la informalidad. Una muestra más de que la informalidad se ha constituido en un recurso para los desempleados. Así, más del 63% de los miembros activos del 40% de las familias más pobres de la región trabajan en el sector informal y dedican la totalidad de sus ingresos laborales a subsistir. De esta forma, la necesidad de hacer políticas específicas para el sector informal se ha acentuado, aunque con otros matices, a raíz de la flexibilización laboral privada de protección social que estuvo ligada a la liberalización comercial y financiera. La transformación productiva se ha acelerado y, sus efectos sobre el empleo y las condiciones laborales han ido en detrimento de la equidad. El proceso de liberalización y apertura iniciado a mediados de los años ochenta careció de una política comprensiva de protección social que cubriera el riesgo no solo de quienes se encuentran en los sectores “desprotegidos”, vinculados a la informalidad urbana y al empleo agrícola tradicional, sino también de los que experimentan una creciente precarización de su empleo, como consecuencia de la necesidad de dejar ocupaciones formales y aceptar empleos sin contrato estable ni protección social o quedar desempleados (CEPAL, 2002a, 2004).

Las nuevas tecnologías han motivado, también, la especialización de la demanda de cualificaciones en el mercado de trabajo. Los contenidos, la pertinencia y los cambios en la enseñanza y el aprendizaje, así como las relaciones entre la escuela, la familia, la empresa y el entorno social y territorial, no han permitido una rápida adaptación de los desplazados. Las evaluaciones de la calidad de la formación en América Latina (logros educativos de los estudiantes) sitúan a la región en niveles inferiores a los deseados y a los de estudiantes en países de igual o mayor nivel de desarrollo. Esto limita la capacidad de los sistemas de formación profesional para mejorar la empleabilidad de la fuerza de trabajo. A su vez, “estos sistemas adolecen de serias fallas, ya que han estado dirigidos al sector formal de la economía, orientados por asociaciones empresariales que favorecieron el medio urbano y la formación para la actividad industrial, y una oferta pública centralizada y poco flexible” (CEPAL, 2004: 290).

Esta nueva agenda implica nuevas posturas estratégicas impulsoras de proyectos nacionales de desarrollo, y en las que se postula propuestas de transformación productiva con equidad, y es que hoy en día se reconoce cada vez más que una mayor igualdad de oportunidades puede ser complementaria y funcional al crecimiento a largo

plazo, dado que el crecimiento sostenido tiende a ser mucho más problemático en sociedades con una acentuada desigualdad. Tal como plantean Bourguignon et al. (2005: 75), “si parte importante de la población tiene limitadas oportunidades de inversión e innovación, mientras los que se encuentran en la cúspide social tienen amplias posibilidades de materializar sus intereses privados, esto redundará, debido a efectos dinámicos adversos, en pérdidas importantes en términos de eficiencia. Ha quedado demostrado que hay una relación negativa entre la falta de equidad y los procesos económicos, relación que afecta la eficiencia y el crecimiento en dos áreas: en los resultados ineficientes de la interacción entre imperfecciones de mercado y desigualdad en materia de activos, condición o influencia; y en los efectos de las desigualdades políticas extremas en el diseño de instituciones económicas, que se traducen en la tendencia a crear instituciones que fomentan conductas predatorias, la búsqueda de lucro y la protección de privilegios, sean económicos u otros, en lugar de incentivos de base amplia a la inversión y la innovación”.

En cuanto a los contenidos fundamentales de esos proyectos, y concerniente al ámbito económico, se expresa en el carácter necesariamente autocentrado del crecimiento en las estrategias que deberán diseñarse y ponerse en práctica. El carácter autoconcentrado inherente al crecimiento de las economías periféricas (y las estrategias para lograrlo) se relaciona con el núcleo mismo de la “cuestión nacional”, a saber, la propiedad de los activos presentes en esas economías. Este requisito es, para Rodríguez (2006: 477), complementario de otro, presente en su trasfondo. Además de la necesidad de considerarlo “desde éste ángulo de la propiedad de los activos, y sin desmedro de que requiera un esfuerzo exportador para la superación del escollo externo, un desarrollo nacional no dispensa la puesta en marcha del aumento sostenido del mercado interno. La posibilidad de lograr ese aumento atiende la resolución de los problemas ocupacionales, en parte a través de la consecución de altos niveles de empleo formal, de productividad elevada, pero sobre todo mediante la persistente reabsorción del subempleo”. Por ser un problema de solución difícil, esta reabsorción esconde la posibilidad de favorecer, y más aún, “de potenciar el desarrollo, en tanto su pleno aprovechamiento productivo envuelve la generación de excedentes, y paralelamente, la necesaria ampliación del mercado interno. Las nuevas teorías del progreso técnico – cuyos avances han sido desconsiderados por los enfoques de cuño neoliberal- sugieren la puesta en marcha de políticas tecno-productivas cuidadosamente diagramadas, pero



en especial su inscripción en un esfuerzo público dirigido a la conformación y el desenvolvimientos de los llamados ‘Sistemas Nacionales de Innovación’. Este esfuerzo, y no el simplismo de una supuesta “autonomización tecnológica” asociada a la conformación de una industria de bienes de capital, el conveniente para alcanzar los fuertes requerimientos de avance tecnológico continuado que el desarrollo nacional supone”.

La prioridad del progreso técnico como elemento clave del desarrollo apunta a que el progreso técnico, que se hace efectivo a través de la innovación, ha de verse como endógeno a las empresas, y también a cierto “ambiente” tanto económico como social en que los mismos se inscriben. En tal sentido, tal y como hemos indicado anteriormente – en los capítulos 2 y 3 -, el progreso técnico ha dejado de percibirse como gestado fuera del sistema económico, es decir que el progreso técnico no se encara como exógeno a las actividades productivas y a las empresas que las llevan a cabo; por el contrario, se le percibe en el interior de estas últimas. Y aun más, se entiende que se va gestando a través de un proceso que en gran medida le es endógeno, y que se ha dado en llamar proceso de innovación. De esta consideración deriva que la “innovación atañe tanto a aspectos propiamente técnicos de la producción y de la calidad de bienes y servicios, como a aspectos organizacionales de los distintos ámbitos del quehacer empresarial. Desde ambas perspectivas “la innovación se expresa en una sucesión de mutaciones menores y, con menos frecuencia, en cambios de mayor significación. Pero en todos los casos, la innovación se percibe como significativamente relacionada con la acumulación de conocimientos –tanto explícitos como tácitos- que se van gestando o absorbiendo en el seno de las propias empresas, y que terminan por germinar en aquellas mutaciones o cambios” (Rodríguez, 2006: 389).

La innovación se percibe, entonces, como significativa para los desafíos tecnológicos, según el Banco Mundial (2002: 134), que enfrente la agricultura del siglo XXI, ya que los agricultores y los países necesitan innovar continuamente para responder a las cambiantes demandas de los mercados y seguir siendo competitivos. Además, el ambiente institucional para la innovación tecnológica esta cambiando rápidamente también – es más complejo, involucra sistemas plurales y múltiples fuentes de innovación. El nuevo mundo de la agricultura “está abriendo espacio para un amplio rango de actores en la innovación, incluyendo los agricultores, el sector privado y las

organizaciones de la sociedad civil. El enlace del progreso tecnológico con la innovación institucional y los mercados, para involucrar a este diverso conjunto de actores, se encuentra en el corazón del futuro crecimiento de la productividad. Estos cambios enfocan la atención sobre más amplios sistemas de innovación. Con el desarrollo de los mercados, la innovación se hace menos determinada por la ciencia (el lado de la oferta) y más por los mercados (el lado de la demanda). Las nuevas perspectivas lideradas por la demanda enfatizan el poder de los usuarios –agricultores hombres y mujeres, consumidores e intereses fuera de la agricultura- en el establecimiento de la agenda de investigación, la importancia de ésta en la cadena de valor que va “de la granja a la mesa”. La innovación para la nueva agricultura requiere retroalimentación, aprendizaje y acción colectiva entre este más amplio conjunto de actores”.

En la medida en que la innovación constituye un medio para alcanzar mayores tasas de crecimiento sostenida, urge superar en América Latina las trabas políticas que impiden crear un consenso sobre las reformas y políticas necesarias para nivelar las condiciones iniciales para los pobres es esencial para mejorar la perspectiva regional de prosperidad y crecimiento sostenido (Saavedra y Arias, 2007). En América Latina la desigualdad económica “es muy alta: el decil más rico recibe el 48% del ingreso y el decil más el 1,6%. En los países avanzados, en constaste, las cifras son del 29,1% y 2,5% respectivamente. El coeficiente de Gini, en promedio, durante los noventa fue de 0,522 mientras que en los países avanzados de Europa del Este y Así fue de 0,342; 0,328 y 0,412 respectivamente” (Lustig, 2007: 231).

Para la CEPAL (2006: 26), una de las características más sobresalientes de América Latina ha sido históricamente la acentuada inequidad de la distribución del ingreso, así como su falta de flexibilidad ante el cambio. Esta desigualdad no solamente excede a la de otras regiones del mundo, sino que además se mantuvo invariable durante la década de 1990 e incluso empeoró a comienzos de la presente década. Sin embargo, a partir de las encuestas de hogares más recientes disponibles, “se observa que en los últimos años varios países lograron mejoras distributivas que, aunque reducidas, al menos representan un avance respecto de la inflexibilidad ante el cambio o incluso al deterioro de los períodos anteriores. La comparación de la distribución del ingreso per cápita de los hogares en 2003-2005 con la registrada en torno a 1998-1999 muestra una reducción

de las diferencias entre los grupos más pobres y más ricos en la mayoría de los países analizados. En efecto, la relación de ingresos entre el 10% mas rico y el 40% mas pobre disminuyó entre un 8% y un 23% en Argentina, Brasil, Ecuador, El Salvador, México, Panamá, Paraguay, Perú y República Bolivariana de Venezuela”.

Por otra parte, la desigualdad de oportunidades es central en la política de desarrollo siempre que sea susceptible de intervenciones públicas eficientes. La desigualdad de oportunidades surge de las diferencias existentes en la propiedad de activos, incluyendo el nivel y la calidad de la educación y la salud que se cristalizan en el capital humano de un individuo, así como el acceso a los servicios sociales básicos y a infraestructura tales como carreteras, energía eléctrica fiable, agua potable y tratamiento de aguas residuales. La igualdad de acceso es también fundamental en los servicios de créditos, derechos de propiedad, la justicia y la seguridad. En toda la región latinoamericana se dan diferencias muy significativas en el acceso a los bienes y servicios públicos entre los pobres y los ricos, las zonas rurales y las urbanas, y otras áreas geográficas, y entre grupos étnicos y por género. Pero además, “los pobres a menudo reciben retornos menores y más inciertos sobre sus activos y sus actividades productivas, debido a su incapacidad de aprovechar las externalidades en la producción generadas por la complementariedad con los bienes públicos, o debido simplemente a la discriminación. También, la incapacidad de asegurar contra riesgos económicos y de ciclo de vida puede bajar los rendimientos a sus actividades” (Saavedra y Arias 2007: 207-208).

Para Lustig (2007: 241-242), en Latinoamérica, la desigualdad económica parece ser inmune al régimen político o al modelo económico que se aplique. Además, los reiterados intentos de reducir la desigualdad mediante políticas populistas fracasaron en la región. También fracasó la adopción de instituciones del Estado de Bienestar impulsadas por la visión social demócrata traída desde Europa durante el siglo XX, ya que sólo un porcentaje, a veces muy bajo, de la población trabajadora ha tenido acceso a los beneficios de las instituciones formales de protección social. Sin embargo, “hoy por hoy sabemos perfectamente “que existe una gama de políticas públicas que son relativamente efectivas para reducir la pobreza a corto plazo y, con el tiempo, la desigualdad. Sin embargo, el combate de la pobreza va más allá de las políticas públicas focalizadas y más allá de la política social”. Un combate efectivo y sostenible de la pobreza requiere un crecimiento económico, sobre todo un crecimiento generador de

empleos y que “incluya a las zonas rezagadas; estabilidad macroeconómica y, en particular, la ausencia de crisis económicas; sistemas educativos y de salud de suficiente calidad; un esquema de protección social frente a situaciones adversas como desempleo, enfermedad, discapacitación y vejez así como las crisis económicas, desastres naturales, epidemias o caídas bruscas en los precios de productos exportables; acciones focalizadas como transferencias de ingreso para revertir en la salud, nutrición y educación de los niños, sobre todo en los primeros años de vida; esquemas que faciliten el acceso al crédito, seguros, innovación tecnológica y capacitación administrativa y gerencial para la población pobre; leyes y marcos regulatorios que erradiquen la discriminación y las barreras al emprendimiento de los pobres, ayuda legal gratuita para la aplicación de las leyes y la protección de derechos de propiedad de los pobres; iniciativas que combatan la exclusión social y la discriminación: y acceso a tierras e infraestructura básica”.

Existen, además, ejemplos importantes de cómo la acción gubernamental puede reducir la desigualdad económica en un contexto de armonía política y social. Por ejemplo, en Europa “se logró disminuir enormemente los niveles de desigualdad, en un período relativamente corto de tiempo (entre dos y tres décadas), debido a acciones gubernamentales que promovían la liberalización de la economía, la industrialización y la transición de un sistema autoritario de gobierno a uno democrático. Entonces ¿por qué no avanzamos? ¿Por qué la desigualdad extrema persiste a través de los siglos? Por qué cuando pasamos a analizar el margen de maniobra de la acción en América Latina nos enfrentamos a los límites de la política. En general, en los países de la región estamos estancados en un pacto social disfuncional por no llamarlo perverso” (Lustig, 2007: 230).

En parte, este pacto social perverso se refleja en la baja carga fiscal de los países de la región. Según datos sobre el Banco Mundial sobre América Latina y el Caribe, la carga tributaria en Latinoamérica oscila entre un 10% y un 24% del PIB, dependiendo del país. En contraste, “la carga tributaria de los países europeos ronda entre un 35% y un 45% del PIB. Se requieren intervenciones exitosas de manera que se puedan recaudar suficientes recursos para destinarlos a políticas públicas que fomenten la equidad, a la par de disminuciones en la desigualdad de la distribución del ingreso. En parte, la disfuncionalidad del pacto social se refleja también en la presencia endémica de corrupción, a falta de transparencia, el fomento y proteccionismo del rentismo y la

arbitrariedad. Esto significa que la solución a la desigualdad ofensiva y disfuncional de la región se tendrá que encontrar en el espacio político y con una participación visionaria y generosa de las élites. De lo contrario, la solución también será disfuncional en el sentido de que generará mayor polarización y Latinoamérica seguirá teniendo un desempeño económico y social por debajo de su potencial durante mucho tiempo” (Lustig, 2007: 231).

Hay que destacar que aunque la mayoría de la población total y de la población pobre en América Latina se encuentra en los centros urbanos, en términos relativos la pobreza sigue siendo un fenómeno rural en la región. La incidencia “de la pobreza y la extrema pobreza es mayor en las zonas rurales que en las urbanas. Además, el ingreso medio rural es bastante más bajo que el urbano” (Echeverría, 2000: 148). Paradójicamente aunque los sectores agrícolas de la mayoría de los países registraron un crecimiento considerable en el decenio de 1990, no están bajando los índices de marginalización y pobreza rural. Es evidente también que el crecimiento económico ha contribuido por lo menos a frenar el aumento de la pobreza rural, gracias a una mayor demanda de mano de obra y las consiguientes migraciones, lo que prueba que parte de la solución está fuera del sector agrícola propiamente dicho. En consecuencia, “el ingreso no agrícola ha llegado a representar una proporción mayor del ingreso rural total: alcanza niveles de 68% en Haití, 59% en Costa Rica y 51% en Argentina y se acerca al 50% en un promedio de 13 países. Sin embargo, el crecimiento económico no ha sido suficiente en todos los casos, lo que indica que las condiciones de pobreza extrema en las zonas rurales sólo podrán mejorarse con programas destinados específicamente a tal efecto”.

Dichos programas implican un nuevo papel del Estado, ya que la liberalización mediante la privatización y el ajuste estructural para la reducción del déficit fiscal se tradujeron no solo en una “menor intervención del Estado en los asuntos rurales sino también en el desmantelamiento de las organizaciones que tradicionalmente se ocupaban del sector agrícola, con lo cual se ha dificultado el desarrollo rural hasta que esas organizaciones puedan ser reemplazadas por la sociedad civil y el sector privado, sobre todo en el plano local” Además, la reducción o retiro de los servicios del sector público “ha sido notable especialmente en algunas áreas que afectan a la vida rural como el gasto social (en educación, en salud), el sistema financiero, la infraestructura y servicios agrícolas claves como los de tecnología. En estas áreas, cuanto mayor es la

demanda de inversión en capital humano, crédito, comunicaciones e investigación para atender la necesidad de mejorar la competitividad rural, menores son las oportunidades de acceso de la población rural a esos servicios” (Echeverría, 2000: 150).

De hecho, los países que se proponen “remediar esta deficiencia y se empeñan en invertir en un crecimiento económico con equidad social suelen tropezar con dificultades para desarrollar programas eficaces que permitan acabar con el estatismo tradicional y la burocracia excesiva de sus administraciones, promoviendo en cambio la participación activa de las comunidades locales y el sector privado y utilizando los mecanismos del mercado en la tentativa de reducir la pobreza”. Pese a las dificultades, avanza en la región la economía de mercado, la incorporación de nuevos agentes como las organizaciones no gubernamentales, y la búsqueda de un nuevo equilibrio entre los papeles de los sectores público y privado y la sociedad civil en el desarrollo. Sin embargo, “el avance en la transición de un Estado centralizado a un Estado con funciones normativas, junto con la participación más activa de los grupos no estatales en beneficio de los segmentos más pobres de la sociedad, es incipiente en el mejor de los casos y debe ser promovido con más fuerza”(Echeverría, 2000: 151).

Un enfoque que permite plantear cambios significativos en las estrategias de desarrollo rural y de superación de la pobreza, debería tener en cuenta los siguientes elementos (Schejtman y Berdegué, 2004): un primer elemento, explícito o implícito, lo constituye “la incorporación de la dimensión territorial en las propuestas de desarrollo, en el sentido de considerar que el ámbito de acción de la propuesta va más allá del espacio agrícola. Un segundo componente es la consideración de la heterogeneidad social de los espacios o territorios, en el sentido de ir más allá de la focalización de las iniciativas en las familias rurales pobres e incorporar o convocar a los distintos agentes que tienen presencia relevante en el espacio rural. Un tercer elemento, vinculado con el anterior, lo constituye la incorporación de empleos agrícolas y no agrícolas como destinatarios de acciones orientadas al incremento de la productividad. Un cuarto elemento está dado por el énfasis en las articulaciones entre los sectores agrícola, industrial y de servicios, considerando incluso a la agroindustria y el agrocomercio, como motores potenciales del propio desarrollo agrícola. Un quinto elemento derivado de los tres anteriores es la incorporación de los vínculos urbano-rurales en la definición del espacio de acción relevante, en lugar de reducirse a espacio agrícola. Un sexto elemento, de importancia

crucial en las propuestas de renovación, lo constituye la creciente relevancia que se da al componente institucional del desarrollo rural, a partir sobre todo de los aportes hechos en la década de 1990 por las ciencias sociales.

Schejtman y Berdegú (2004), proponen la siguiente tipología de configuraciones territoriales desde el punto de vista de los posibles diseños de estrategia de desarrollo territorial rural:

- 1) Territorios Tipo I: Son aquellos que han avanzado en su transformación productiva y logrado un desarrollo institucional que ha permitido grados razonables de concertación e inclusión social. La economía del territorio se ha articulado competitivamente con mercados dinámicos. La exposición a la demanda de los mercados externos, con sus normas y estándares públicos y privados, así como a la competencia de otras regiones o países, es un estímulo permanente para los procesos de innovación tecnológica. La existencia de núcleos urbanos y de vínculos eficientes entre ellos y el *hinterland* rural, aseguran que las unidades productivas del territorio tengan acceso oportuno y a bajo costo a insumos y servicios, a capacidades laborales, técnicas y de gestión relativamente sofisticadas, a servicios públicos, información, y otros, que no estarían disponibles en ausencia de esta relación urbano-rural. Los agentes locales se relacionan eficiente y eficazmente entre sí y con otros localizados fuera del territorio, debido a que cuentan con reglas, marcos jurídicos, normas, códigos de conducta y convenciones (instituciones) que estimulan y premian tales relaciones. Gracias a tales relaciones, estos territorios tienen una identidad nítida, bien definida, socialmente incluyente y socialmente construida. Gracias también a ellas, quien compite es el territorio, o más precisamente, las empresas individuales compiten gracias a las relaciones sociales y económicas que son la esencia del territorio.
- 2) Territorios Tipo II: Son aquéllos donde si bien existen procesos significativos de crecimiento económico, tienen un débil impacto sobre el desarrollo local y, en particular, sobre las oportunidades para los sectores pobres. Los territorios del Tipo II comparten con los del Tipo I el contener sectores económicos fuertes, vinculados competitivamente a mercados dinámicos. Sin embargo, a diferencia de los territorios del Tipo I, los del Tipo II se caracterizan institucionalmente por

la fragmentación, el conflicto social y la exclusión de la mayoría de la población, especialmente de los sectores más pobres. Las empresas residen en el territorio, pero no inciden positivamente en su desarrollo.

- 3) Territorios Tipo III: Son aquéllos que se distinguen por una institucionalidad robusta, que con frecuencia se expresa en una identidad cultural fuerte, pero que carecen de opciones económicas endógenas capaces de sustentar procesos sostenidos de superación de la pobreza rural. Enormes espacios de América Latina rural se caracterizan por la existencia de instituciones sólidamente arraigadas, construidas muchas veces a lo largo de siglos, que estructuran buena parte de la vida cotidiana de sus habitantes. Aquí hay autoridades y gobierno comunitario; reglas que norman el uso de los recursos naturales; convenciones y disposiciones que enmarcan la conducta de la gente; tradiciones legales ancestrales que en algunos casos cuentan con el reconocimiento de la legislación nacional y que son suficientes para encauzar y resolver los conflictos locales. Existe, por cierto, una cultura distintiva. Todo lo anterior juega un papel clave en facilitar la sobrevivencia de la población en un contexto de economías deprimidas, basadas en la agricultura de autoconsumo, el trabajo asalariado agrícola, el empleo no agrícola de refugio y, crecientemente, la emigración y las remesas de los emigrados.
- 4) Territorios Tipo IV: Se trata de territorios en franco proceso de desestructuración societal. Al igual que los territorios del Tipo III, se caracterizan por sus economías deprimidas y estancadas. Pero, a diferencia de aquéllos, los del Tipo IV padecen de fuertes fracturas sociales y de instituciones débiles o inexistentes, lo que en definitiva impide estructurar de manera positiva la vida cotidiana local.

Estos cuatro tipos son relevantes en tanto que los programas de desarrollo territorial local deben, por un lado, considerar explícitamente la heterogeneidad entre territorios, y, por otro lado, que todo programa de desarrollo debe de caracterizarse como un “proceso de transformación productiva e institucional en un espacio rural determinado, cuyo fin es reducir la pobreza rural. La transformación productiva tiene el propósito de articular competitiva y sustentablemente a la economía del territorio a mercados dinámicos. El desarrollo institucional tiene los propósitos de estimular y facilitar la interacción y la concertación de los actores locales entre sí y entre ellos y los agentes



externos relevantes, y de incrementar las oportunidades para que la población pobre participe del proceso y sus beneficios” (Schejtman y Berdegué, 2004: 4).

Este proceso de transformación ha de tener, para Schejtman y Berdegué (2004), en cuenta los siguiente elementos: 1) la competitividad determinada por la amplia difusión del progreso técnico y el conocimiento, es una condición necesaria de sobrevivencia de las unidades productivas; 2) la innovación tecnológica que eleva la productividad del trabajo es una determinante crítica del mejoramiento de los ingresos de la población pobre rural; 3) la competitividad es un fenómeno sistémico, es decir, no es un atributo de empresas o unidades de producción individuales o aisladas, sino que se funda y depende de las características de los entornos en que están insertas; 4) la demanda externa al territorio es el motor de las transformaciones productivas y, por lo tanto, es esencial para los incrementos de la productividad y el ingreso; 5) los vínculos urbano-rurales son esenciales para el desarrollo de las actividades agrícolas y no agrícolas en el interior del territorio; 6) el desarrollo institucional tiene una importancia crítica para el desarrollo territorial, y 7) el territorio no es un espacio físico “objetivamente existente”, sino una construcción social, es decir, un conjunto de relaciones sociales que dan origen y a la vez expresan una identidad y un sentido de propósito compartidos por múltiples agentes públicos y privados.

Las consideraciones anteriores, y el hecho de que el VBRC constituye una configuración territorio que consideramos más próxima al tipo territorio II y III, en el sentido de contener sectores económicos fuertes, pero carente de acciones endógenas capaces de sustentar procesos sostenidos de desarrollo. De ahí que, tal y como hemos expuesto en la introducción, la hipótesis que articula la investigación es que la situación económica (productiva, tecnológica, comercial...) del VBRC proviene no de sus tradicionales activos productivos o de su tradición histórica, cultural y de identidad, sino de la falta de capacidades y la inteligencia de los agentes regionales, de quienes depende que existan estrategias y políticas activas desde el territorio. Acción indispensable para la sustentabilidad y desarrollo de la región en una economía globalmente interconectada. Esta hipótesis se apoya en las siguientes dos subhipótesis: 1) el tejido empresarial y la sociedad civil no logran elaborar una estrategia conjunta que les permita solucionar la dificultad de emprender acciones dinamizadoras del desarrollo del territorio; 2) el territorio carece del “efecto aprendizaje” que cambie las conductas y

expectativas de los agentes tendientes a una regeneración de la economía regional. Estas subhipótesis se justifican en tanto que suponemos que el VBRC adopta una “estrategia reactiva” frente a la globalización, aceptando la división global del trabajo y, consecuentemente, la estrategia encuentra su racionalidad en las ganancias a corto plazo, asociadas a las inversiones extranjeras o nacionales que la región logre atraer al territorio

### **4.3. El diseño metodológico**

Etimológicamente, método significa sucesión de actos tendentes a conseguir un fin. Puede afirmarse que en la actualidad, prevalece la idea del método como sucesión de pasos. Es importante reconocer que la investigación no acostumbra a ser lineal, por lo que generalmente el método va adaptándose al propio proceso de la investigación y la problemática. Por ello, la calidad de un científico se demuestra menos por su fidelidad a un método universal que por su sensibilidad a las exigencias específicas de un problema (Toulmin, 1972). De hecho, “la paradoja del método” es que la ciencia se caracteriza por su método, pero una caracterización precisa del método destruye a la ciencia (Pera, 1991). En este sentido, el apartado metodológico de esta tesis pretende reflexionar y explicitar los pasos dados en las diferentes fases que han configurado nuestro proceso de investigación. De este modo, como defendería Lazarfel (et al. 1972), la metodología debe examinar las investigaciones de forma que se expliciten los procedimientos que fueron usados, los supuestos subyacentes y los procedimientos explicativos ofrecidos. Hay que señalar, por otra parte, que con frecuencia se tiende a confundir el término de metodología, con las técnicas de investigación empleadas. En parte debido a la costumbre inglesa de llamar *methology* a las técnicas. Si bien ello debe explicitarse también, metodológicamente lo que conviene llevar a cabo es una reflexión de cómo las técnicas influyen en la propia investigación y en la realidad estudiada (Brunet y Pastor, 2003).

Las fases que integraron el proceso de investigación fueron tres. La primera se define por la lógica del descubrimiento y no de la validación, por lo que estuvo marcada por la exploración bibliográfica a efectos de elaborar el marco teórico de la investigación, la definición de la hipótesis y la formulación del diseño metodológico. La segunda fase de la investigación se concretó en aplicar las elecciones metodológicas respecto al trabajo de campo. En este trabajo, se utilizaron, en primer lugar, fuentes secundarias como

documentos publicados por organismos e instituciones vinculadas con el VBRC. En segundo lugar, se aplicó la técnica de la entrevista en profundidad a informantes privilegiados. Las funciones metodológicas básicas de la entrevista, según Ortí (1990: 189-187), son: “la reproducción del discurso motivacional (consiente e inconsciente) de una personalidad típica en una situación social bien determinada y/o ante ‘objetos sociales’ sólo (en cambio) relativamente definidos (...) En conclusión, lo que aspiramos ‘a ver’ y podemos estudiar en los discursos del entrevistado no son –en este género de investigación- sus problemas personales, sino la forma social –cultural y de clase- de la estructura de su personalidad y los condicionamiento ideológicos de su proceso motivacional típico. El análisis se orienta a la interpretación motivacional de los discursos de pertenencia de la propia clase social, al propio estatus social y creencias y opiniones del entrevistado, articuladas por la ideología dominante. El uso de esta técnica nos permite: 1) ‘contribuir al análisis de significados, precisando mediante la colaboración del propio sujeto entrevistado las cadenas asociativas de significantes, inherentes a la llamada polisemia del signo’ (...); 2) ‘resultar muy productiva para el estudio de casos típicos o extremos, en los que la actitud de ciertos individuos encarna, en toda su riqueza, el modelo ideal de una determinada actitud’ (...), y 3) ‘la potencialidad de su situación proyectiva para revelar las relaciones (...) con los modelos culturales de personalidad, reflejados en el otro generalizado o superego social institucionalizado en la clase social de referencia”.

La selección de las unidades de observación no tiene nada que ver con la búsqueda de una significatividad estadística. La selección de los entrevistados puede considerarse como una muestra cultural (Brunet et al. 2002; Brunet y Pastor, 2003) y su importancia está en la calidad de la información obtenida y no tanto en la cantidad de esta información. Lo que se ha pretendido es encontrar los sujetos relevantes que pueden aportar información contrastada, en lugar de sujetos tipificados. La selección de los sujetos entrevistados se ha realizado a través de un muestro intencional en el que las unidades del muestro no son seleccionadas al azar, ni siguiendo cálculos estadísticos, sino que se ha seguido un criterio estratégico centrado en la importancia de los sujetos y las asociaciones u organizaciones. Por tanto, la lógica que ha movido la selección intencional se apoya en la calidad de la información y en base al criterio de saturación de la información. Y ello teniendo en cuenta que el sentido de las acciones más

personales y más “transparentes” no pertenecen al sujeto que las ejecuta sino al sistema total de relaciones en las cuales, y por las cuales se realizan (Bordieu, 2003).

Los informantes privilegiados que se entrevistaron fueron los siguientes:

**Cuadro 3. Informantes privilegiados.**

Informante 1	Área de economía agraria INTA Ascasubi.	IP1
Informante 2	Departamento de economía UNS.	IP2
Informante 3	FunBaPa.	IP3
Informante 4	Área apicultura INTA Ascasubi.	IP4; IP4-2; IP4-3
Informante 5	APROVIS.	IP5
Informante 6	Área de desarrollo.	IP6
Informante 7	Área de producción animal INTA Ascasubi.	IP7; IP7-2
Informante 8	Área Técnica CORFO Río Colorado.	IP8
Informante 9	Área de Economía CORFO Río Colorado.	IP9
Informante 10	Subsecretaría de producción Municipalidad de Villarino.	IP10
Informante 11	Asociación de productores La Hortícola de Patagones.	IP11
Informante 12	Asociación de productores La ganadera de Villalonga.	IP12
Informante 13	Departamento de geografía UNS.	IP13

**Fuente: Elaboración propia.**

A efectos de contrastación, en el guión de entrevistas (vease Anexo I) se analizó y evaluó las siguientes dimensiones: 1) diseño de políticas regionales/locales; 2) aglomeración de la producción agroalimentaria y 3) política pública en el desarrollo del VBRC. Finalmente, y, en tercer lugar, se aplicó a un total de 27 empresas (14 empresas de cebolla, 6 empresas de miel y 7 empresas de carne) un cuestionario referente ala innovación y contexto institucional (vease Anexo 2). Las empresas en las que se aplicó el cuestionario fueron las siguientes:

**Cuadro 4. Empresas de Miel.**

	Localización	¿Forma parte de un grupo de empresas?	Mercado de la empresa	Nº Empleados	Nº de Empleados Universitarios
Cooperativa agropecuaria Coprovipa LTDA.	J. Pradere	No	Nacional	12	0
de Legarrela Claudio SH	Buratovich	No	Nacional	2	0
Tomiel S.R.L.	T. Origone	No	Regional	4	0
Coperativa de servicios para productores Ltda.	H. Ascasubi	No	Nacional	5	0
Miel del Valle	P. Luro	No	Nacional	2	1
Nicolas Sahores	M. Buratovich	No	Nacional	2	0

**Fuente: Elaboración propia**

**Cuadro 5. Empresas de cebolla**

	<b>Localización</b>	<b>¿Forma parte de un grupo de empresas?</b>	<b>Mercado de la empresa</b>	<b>Nº Empleados</b>	<b>Nº de Empleados Universitarios</b>
Jorge Benedetti SH	P.Luro	No	Internacional	35	0
Valle sur	M. Buratovich	No	Internacional	18	0
Paoma SRL.	Villalonga	No	Internacional	2	0
Hortícola Corkopp	M. Buratovich	No	Internacional		
Productos orgánicos del sur SA	M. Buratovich	No	Internacional	17	0
Pade SRL	P,Luro	No	Internacional	17	1
El trébol	H.Ascasubi	No	Internacional	16	0
Villarino Sud. SA	Buratovich	No	Internacional	5	0
Establecimiento San Juan	H. Ascasubi	No	Nacional	80	0
PROARCO Patagonia SA	Villalonga	No	Internacional	9	2
Il capricho sureño	H. Ascasubi	No	Internacional		
MG Productos orgánicos	Buratovich	No	Internacional	12	0
Emilio Rodríguez SH	Patagones	No	Internacional	5	0
Manuel Vicente Förster.	Patagones	No	Internacional	10	0

**Fuente: Elaboración propia**

**Cuadro 6. Empresas de carne.**

	<b>Localización</b>	<b>¿Forma parte de un grupo de empresas?</b>	<b>Mercado de la empresa</b>	<b>Nº Empleados</b>	<b>Nº de Empleados Universitarios</b>
El Paquete	H. Ascasubi	No	Nacional	8	0
Establecimiento ganadero San Antonio	P. Luro	No	Regional	20	0
Celia y Perla Martínez S.H.	M. Buratovich	No	Nacional	5	1
Monte Cristalina S.A.	P.Luro	No	Nacional	18	0
La Pampa S.C.	Villalonga	No	Nacional	8	1
Eizaguirre María Luisa S.H.	M. Buratovich	No	Nacional	6	2
Don Goyo S.A.	M. Buratovich	No	Nacional	8	1

**Fuente: Elaboración propia**

En la tercera fase de investigación, se analizó la información recogida en la fase segunda, y se redactó el informe final de la investigación. El análisis de los datos cualitativos se realizó básicamente a través de una descripción densa, caracterizada por la interpretación del discurso (Brunet et al. 2002). Más específicamente, para el análisis de la información cuantitativa se ha utilizado el programa SPSS 14.0; para la

información cualitativa, el software empleado para su interpretación ha sido uno especializado, como por ejemplo el Atlas ti 5.0.

## **Segunda Parte**

### **Análisis de la Información**

## **Capítulo 5. La historia del sector agropecuario Argentino (1880 -2007)**

### **5.1. La conformación del modelo agropecuario (1880 – 1914)**

La Argentina se constituyó como Estado políticamente independiente en 1810. Independencia que se ratificó formalmente en 1816, pero las luchas civiles e internacionales imposibilitaron que tuviera un progreso económico como el que tuvo una vez eliminados estos inconvenientes. En el año 1853, Argentina logro conseguir una constitución aceptada por las provincias, aunque Buenos Aires, la más prospera de las provincias argentinas, lo hizo a comienzos de la década de 1860. Desde ese momento, y durante las presidencias de Mitre (1862-1868) Sarmiento (1868-1874) y Avellaneda (1874-1880), todos los esfuerzos estaban dedicados a la resolución de conflictos, ya sea de carácter nacional como internacional. Por todos estos motivos, en 1880, se llego a una “organización nacional” con la primera presidencia de Roca (1880-1886). Con esta presidencia se puede hablar de un Estado Nacional, donde sus gobernantes eran ya sólo administradores y no fundadores. El lema de esta presidencia, Paz y Administración, resumía sus prioridades.

Durante el siglo XX, la tierra paso de manos públicas a privadas, y cuando no se regalaban, se vendían a precios ínfimos, con el simple propósito de financiar desequilibrios presupuestarios; un ejemplo de esto se aprecia al observar que hacia el año 1840 un número de 293 propietarios concentraban un total de 8.600.000 hectáreas (Ferrer, 1975). Una vez realizada la Campaña del Desierto, cuya finalidad era incorporar nuevas tierras para extender la frontera agropecuaria – lo cual supuso eliminar a los indios que habitaban la región - , se cedieron tierras a través de dos mecanismos: 1) a militares que habían participado en esas expediciones, y 2) a quienes habían anticipado fondos para financiar las operaciones militares. Gerchunoff y Llach (1998) sostienen que es innegable que este régimen de tenencia de la tierra redundó en una distribución del ingreso muy desigual en las zonas dedicadas a la explotación agropecuaria.

La tierra es uno de los factores que explican la extraordinaria expansión económica del período que sigue a 1880. Los otros dos, fueron 1) la presencia de dos actividades excluyentes en el modelo productivo (la agricultura y la ganadería), y 2) la



incorporación de capital y mano de obra de origen foráneo. Hacia 1881, había un predominio de la ganadería ovina en todo el país y más aún en la región pampeana, ya que las mejores tierras, por calidad y cercanía a los puertos, estaban destinadas a las ovejas. La evolución de la ganadería en la década del 1880 estuvo marcada por tres momentos fundamentales, que si bien son de modalidad distinta, coexisten por un largo lapso (Rapoport, 2007): 1) la “desmerinización” del ganado lanar. Este proceso es impulsado por el mestizaje de la raza Merino con animales de mejor rendimiento cárnico, o su reemplazo por otras razas con esa cualidad, lo que provocó la desmerinización. Esto estuvo motivado por la creación, en 1883, de establecimientos destinados a la preparación de carnes congeladas destinadas a la exportación; 2) el comienzo del refinamiento del ganado vacuno y la exportación de ganado en pie, y 3) la exportación de carnes vacunas congeladas y enfriadas, a consecuencia de la aparición del frigorífico.

En períodos anteriores, la lana representaba el 54,8% de las exportaciones totales, a lo que debía sumarse el 8% por exportaciones de cueros vivos. La ganadería vacuna había sido desplazada a zonas marginales de producción, y la exportación de carnes era mediante envíos de ganado en pie a países fronterizos. Esto se mantuvo hasta que se produjo un refinamiento del ganado (mediante la incorporación de razas europeas). Además, había la prohibición de la importación de ganado en pie establecida por el Reino Unido en 1900, con el argumento de que el rodeo argentino estaba afectado por la aftosa. Es ahí donde comienza un proceso a partir del cual se elaboran y se exportan carnes congeladas y enfriadas. En un principio la exportación de carne ovina era mayor que la bobina, como lo prueba el hecho que en el año 1899 los tres frigoríficos en funcionamiento exportaban 422.000 toneladas de carne ovina y sólo 29.000 de carne vacuna.

Un aspecto central de la producción rural Argentina fue la interacción entre la agricultura y la ganadería, generándose una competencia espacial entre la ganadería y la agricultura, y que consistía en la rotación, en una misma parcela, entre la producción de cereales y el engorde de ganado con alfalfa, producto que crecía después de tres años de cultivo cerealero. De esta manera, surgió el establecimiento “agropecuario”, palabra de acuñación local sin traducción al inglés (Gerchunoff y Llach, 1998). En este sentido, la productividad de la tierra mostró una tendencia decreciente en las dos primeras

décadas del siglo hasta que en el año 1914 se dio una importante expansión de la superficie cultivada a medida que el ferrocarril penetraban en el interior del país (Díaz Alejandro, 1975), tal y como se observa en la tabla siguiente.

**Tabla 1: Evolución de la superficie sembrada de los principales cereales y oleaginosas en la Argentina entre 1872 y 1916, en hectáreas.**

Año	Trigo	Maíz	Lino	Avena	Cebada	Total
1872	73.096	130.430	34	-	1.713	205.273
1888	815.438	801.588	121.103	-	27.167	1.765.296
1895	2.049.683	1.244.184	492.148	38.624	51.574	3.876.213
1916	6.511.000	3.629.570	1.298.000	1.298.000	157.050	12.617.620

**Fuente: Díaz Alejandro (1975).**

La gran expansión se había dado en una Argentina de poca población y por ende de escaso consumo interno, situando al país como gran exportador de trigo, maíz y lino. En 1890, ya se exportaban 845.000 toneladas, y en 1914, la cifra había ascendido a 4.604.000 toneladas. Por consiguiente, Argentina se convirtió en el segundo exportador mundial de cereales después de Rusia, superando a tradicionales exportadores como Estados Unidos y Canadá. En trigo, por ejemplo, alcanza el primer puesto como exportador en el año 1907, y en los años que llegan hasta la Primera Gran Guerra se mantuvo como segundo. Este ascenso tan vertiginoso significó un cambio en las formas de producir y de los actores sociales involucrados. Además, entraron en escena los inmigrantes de origen europeo - italianos y españoles principalmente, seguidos de suizos, franceses, alemanes - en el sistema agrícola nacional. Esa inmigración es tan importante que se empieza a denominar a la pampa como “la pampa gringa” o “pampa sin gaucho”.<sup>4</sup>

Al comenzar el siglo XX, Argentina empezó a desplazar a Estados Unidos y se consolidó como principal proveedor de productos cárnicos a Inglaterra. En 1908, arrancó la exportación de *chilled* (un producto de mayor calidad que la carne congelada) cuya expansión se daría hasta el inicio de la primera guerra mundial. En este tipo de exportaciones, el país tenía una ventaja natural como proveedor del mercado

<sup>4</sup> En Argentina se denominaba “gringos” a aquellos que no hablaban la lengua castellana.

inglés. En efecto, dada la distancia con el destino final, las exportaciones de *chilled* provenientes de Australia y Nueva Zelanda llegaban en un estado deficiente a Gran Bretaña. Los volúmenes exportados bajo esta modalidad son inferiores a los de la carne congelada, pero este cambio permitió un desarrollo de la industria cárnica ampliando la posibilidad de productos exportables. Estos cambios aumentaron el volumen de carne exportada, y ello se vio reflejado en lo percibido monetariamente (Barsky y Gelman, 2001). Por ejemplo, entre el período 1880-84 y 1910-14 la producción total de carnes para exportaciones multiplico 18,8 veces en términos de volumen físico, pasando de 23.286 toneladas a 436.859. Esta incorporación de los barcos frigoríficos significó un primer paso para un “eslabonamiento hacia adelante”, pues se instalaron en el país modernos frigoríficos dispuestos a acondicionar la carne de carnero y la carne vacuna para enviarlas con destino europeo. Estos cambios significaron, también, un mayor grado de especialización y tecnificación en la cría del ganado. Lamentablemente este tipo de eslabonamientos solo pudo darse en el sector ganadero. Si bien, las exportaciones de harina de trigo se expandieron con rapidez, sólo eran una pequeña fracción de las exportaciones totales de trigo (Díaz Alejandro, 1975).

En este marco, la agricultura y la ganadería resultan ser la base de un modelo de crecimiento económico basado en la explotación de recursos naturales, en una Argentina despoblada. Cortés Conde (1994, 1997), citado en Newland (1999), muestra como entre 1875 y 1913 la producción ganadera creció a una tasa anual de 2,9% mientras que la agricultura lo hizo a una espectacular del 11%. Además, se destaca la importancia del sector primario en la economía nacional y muestra que su crecimiento puede estimarse en 7,7% anual, que contrasta con un crecimiento total del producto de 7%. Debe destacarse, como se observa en la siguiente tabla, la estructura del producto interno bruto (PIB), el predominio del sector rural, la poca participación del sector industrial y la casi nula del sector terciario.

**Tabla 2. Estructura del PIB en la Argentina (1900-1904 y 1910-1914, porcentaje del total a precios de 1937).**

Sectores	1900-1904	1910-1914	Sectores	1900-1904	1910-1914
<b>Agricultura</b>	19,6	18,8	<b>Comercio</b>	13,9	16,4
<b>Ganadería</b>	18,4	13,6	<b>Transporte</b>	4	6,2
<b>Pesca</b>	0,1	0,1	<b>Comunicaciones</b>	0,4	0,6
<b>Otros serv. Públicos</b>	0,4	0,8			
<b>Subtotal del sector rural</b>	38,1	32,5	<b>Vivienda</b>	13,1	11,2
<b>Finanzas</b>	1,4	1,6			
<b>Serv. Person.</b>	9	7,5			
<b>Minería</b>	0,3	0,4	<b>Serv. del gobierno</b>	6,7	6,6
<b>Ind. manufactura</b>	9,9	11,5			
			<b>Subtotal del sector servicios</b>	49	51
<b>Construcción</b>	2,7	4,6			
<b>Subtotal del sector industria</b>	12,9	16,5	<b>Totales</b>	100	100

Fuente: Díaz Alejandro (1975).

Si bien este “modelo agroexportador” generaba rentabilidades, la concentración de la mayoría de los recursos productivos en las actividades primarias, impedía la instalación de industrias manufactureras con mayor potencial de crecimiento en el largo plazo. Antes de 1880, la situación de la industria era poco desarrollada, con fábricas muy rudimentarias, de escasa o nula mecanización. Casi no existían los establecimientos fabriles y solamente había industrias ligadas a la explotación pecuaria tradicional, como los saladeros o las graserías que estaban muy debilitadas. La aparición del frigorífico y la finalización del ciclo de la lana, acentuarían este proceso.

A pesar de este escaso desarrollo industrial, en los años 1875 y 1876 comenzó a instalarse una conciencia industrial, discutiéndose en el plano político qué modelo de país se anhelaba. El debate de la Ley de Aduanas es una clara muestra de ello. En él se planteó una mayor integración a los mercados mundiales sobre la base del desarrollo exclusivo de la economía agroexportadora o una estructura productiva más equilibrada donde, junto al sector agropecuario, una industria local tuviera lugar, haciendo, así, posible la aceleración del crecimiento económico y minimizar la vulnerabilidad externa. (Rapoport, 2007). Luego de la sanción de la Ley en 1877 se crearon algunos importantes establecimientos fabriles en las décadas posteriores. Si bien esa norma estableció derechos aduaneros para algunos productos, presentaba incongruencias ya

que permitía un alto porcentaje de importaciones libres de derechos (cerca de un 30% entre 1905 y 1919), hecho que generó lo que se llamó proteccionismo al revés, que habría desalentado el desarrollo industrial.

En este pecado original del desarrollo económico argentino estaría el origen de posteriores fracasos ya que al permitir el ingreso de manufacturas más baratas de las locales se debilitaría a la industria local y se instalaría el atraso. Aunque Gerchunoff y Llach (1998) cuestionan si en verdad la industria tuvo un papel menor entre los años 1880 y 1914, destacando que la expansión industrial previa a 1914 no ha sido poco relevante. Las manufacturas que crecieron más, fueron aquellas que dependían del modelo agroexportador de la época. Por ejemplo, el proceso de cueros y tejidos de lana fueron casos evidentes de que obtenían su desarrollo a partir de la explotación del sector primario argentino. Allí surgen los primeros “eslabonamientos”, como los que se dieron en las industrias de alimentos y bebidas, favorecidas por el bajo coste de las materias primas. Entre ellas estaban la industria molinera, que exportaba harinas a países limítrofes; las fábricas de cerveza (por ejemplo, Bieckert y Quilmes), los frigoríficos y molinos azucareros. También se desarrolló la importante industria vitivinícola de Mendoza.

Otras ramas que se desarrollaron y que no estaban directamente ligadas a la producción de materias primas, pero que dependían de actividades que sí habían surgido gracias al desarrollo agropecuario tuvieron lugar en este período. Talleres de reparación de material ferroviario, obras de infraestructura y de edificación que, además, incentivaron la producción de vidrios y maderas. También la demanda de los consumidores de ciertos bienes impulsaron esta primera industrialización, tal es el caso de la imprenta y publicaciones, que en las primeras décadas de ese siglo contribuyeron en un 10% al incremento del producto industrial total. Pero fuera de las actividades ligadas a los productos primarios, la expansión manufacturera fue muy limitada. Las ramas que tenían mucha participación en países desarrollados como la metalurgia y los textiles, no alcanzaban ni a satisfacer la demanda interna. De hecho, el censo industrial de 1914, muestra que un 77% del consumo local de textiles era importado, lo mismo que un 67% de los productos metalúrgicos.

Esta situación generó el debate sobre si la industria nacional estaba protegida o no. Gerchunoff y Llach (1998) señalan que los derechos aduaneros totalizaban hasta un 30,5% de las importaciones, un nivel comparable al de Estados Unidos (26,9) y muy superior al de Francia (9,4%), Alemania (8,6) y Gran Bretaña (5%). Es sorprendente, señalan estos autores, la distancia entre su caracterización y la visión clásica de una política hostil a la industria en la Argentina anterior a la Primera Guerra Mundial. No está tan claro, sin embargo que esta protección derivara del diseño de la política industrial. Debe tenerse en cuenta, a este respecto, que la imposición al comercio exterior era la fuente principal de ingresos del sector público. Consecuentemente, el nivel de los derechos tenía que ver con cuestiones fiscales antes que con política industrial.

En la tabla siguiente se pueden ver a composición de las exportaciones por grupo de productos, en ella se observa el aumento de las exportaciones agrícolas, que pasaron de ocupar un 6,7% del total en 1880-1884 a el 60% en 1905-1909, desplazando a quien venía siendo la líder en exportación: la ganadería. Ésta había crecido a un ritmo regular desde 1890, las ventas al exterior de productos de origen agrícola, aumentaron siete veces y media en el mismo período, considerando los valores medios anuales. De esta manera, la Argentina pasó de ocupar el sexto lugar, como país exportador de granos en el año 1888, a un tercer puesto en 1907, ubicándose detrás de Estados Unidos y Rusia.

**Tabla 3. Valor de las exportaciones por grupos de productos (en millones de pesos moneda nacional).**

Promedio de los períodos	Productos ganaderos	%	Productos agrícolas	%	Otros productos	%	Total
1971-1974	92	94,5	-	0,3	3	5,2	95
1975-1979	101	93	3	2,3	2	4,7	106
1880-1884	124	89,1	9	6,7	6	4,2	139
1885-1889	168	80,7	35	16,6	6	2,7	209
1890-1894	155	66,4	67	28,8	11	4,8	233
1895-1899	192	64,2	93	31,1	14	4,7	299
1900-1904	219	48,7	209	16,6	21	4,7	449
1905-1909	298	39,2	438	57,5	25	3,3	761
1910-1914	442	45,1	497	50,8	41	4,1	980

Fuente: Rapoport (2007).

Dentro de las exportaciones ganaderas había un predominio de las lanas, que se extendió hasta fin de siglo. Luego, en el quinquenio 1905-1909, ese lugar lo ocuparon las carnes que representaban un porcentaje del 38,2%. Por otro lado, hay que destacar que la balanza comercial fue deficitaria en casi todo el siglo XIX, para equilibrarse luego, al comienzo el siglo XX, brindando superávit casi permanente a partir de 1914. Esto generó un clima de optimismo, ya que con las cuentas en orden, las exportaciones se triplicaron en diez años, el oro en la Caja de Conversión crecía sin pausa, la inmigración crecía año a año, lo que era una buena noticia para un país con poca población. Así, el ingreso nacional se duplicó en una década. Todos estos acontecimientos hacían que Argentina iniciase su segundo ciclo de vida de una manera inmejorable y mucha confianza en sí misma (Gerchunoff y Llach, 1998).

El Impacto de la Primera Guerra Mundial se notó en la Argentina con rapidez. Más aun: algunos trastornos, como el cese de préstamos bancarios por parte de Inglaterra y el freno del ingreso de la inmigración ultramarina, ya se veían antes de la guerra. Además, las malas cosechas de los años 1913-1914 (provocadas por una invasión de langostas) se traducían en problemas para la balanza de pagos, al no poder recaudar las divisas esperadas. En el año 1914, se recaudaron 390 millones de dólares, 25% inferior al de los años anteriores. Por otro lado, las dificultades provocadas por el inicio de la crisis en 1913, afectaron al mercado de tierras, derivando una restricción bancaria y paralización de las transacciones. Barsky y Gelman (2001) destacan que estas cuestiones internacionales evidenciaron que se necesitaba de una industria nacional proveedora de insumos agrícolas (combustible y maquinarias) y, también, de una flota de transporte propia que pudiera suplir, en parte, la falta de buques afectados en el conflicto bélico. Estos autores concluyen que la Argentina debía depender más de sí misma para autoabastecerse de aquellos bienes que no podía importar.

Lamentablemente, la recesión interna y las dificultades para importar insumos, impedían que la industria pudiera cumplir con lo que se esperaba. Muchas ramas no pudieron dar el esperado salto y se vieron afectadas. Por ejemplo, metalúrgica (dependiente del hierro importado), cerveza (privadas de la provisión externa de malta y lúpulo), y galletitas (que obtenían del exterior la hojalata para sus envases). Distinto fue el caso de aquellas que debían encargarse de procesar materias primas nacionales, ya que debían ocupar el lugar de las importaciones que ya no llegaban. La que mejor

desempeño tuvo fue la industria textil, que incluso exportaron paños y frazadas de lana a naciones beligerantes. Gerchunof y LLach (1998) argumentan que el sector industrial fue el que mejor se desempeño durante la guerra, su participación en el producto pasó de 15,8, en 1910, a 19,3, en 1915, para volver al nivel de preguerra en 1920. En esos años se produjo un desembarco capitales norteamericanos con la intención de instalar frigoríficos, provocando una rivalidad a los de origen inglés, lo que se denominó “la guerra de las carnes”.

Durante la Primera Guerra Mundial, la Argentina gozó de superávit comercial, gracias al aumento de exportaciones. De hecho, Europa incrementó sensiblemente su demanda de carne congelada y enlatada, y la posición geográfica de Argentina era muy favorable frente a la otra gran fuente proveedora que era Australia. Esta auge exportador generó una tendencia especulativa estimulada por una liberal política crediticia. De ahí que muchos empresarios urbanos se inclinaban hacia la carne, en busca de altas y rápidas ganancias. El crecimiento que se dio en esta actividad afectó de manera positiva a las exportaciones de este producto, las cuales, dados sus altos precios, junto con una situación de precios agrícolas también favorables, pasaron de 500 millones de pesos oro, en 1913, a 970, en 1920.

Finalizada la guerra, la economía mundial tiende a recuperarse y las exportaciones de carne sufren una caída brusca en sus precios (Gerchunof y LLach, 1998). El valor de las exportaciones retrocedió de los 970 millones de 1920 a 541 millones en 1921. En el mercado interno el precio del novillo también bajo un 45% entre los años 1920 y 1924. Además, la disminución de poder adquisitivo en Europa, la recuperación de su sistema agropecuario y la aparición de otros oferentes en el mercado mundial, originaron serios problemas en el sector ganadero argentino. Esta crisis generada en 1921, provocó que muchos de los empresarios ajenos al campo que se habían inclinado por la ganadería cuando la situación era favorable, migraran a sus antiguas actividades urbanas. Estas conductas se vieron reflejadas en el stock del ganado vacuno: el censo ganadero de 1914 había registrado un número de 31.243.237 animales, mientras que en el recuento de 1922 asciende a 37.064.850 cabezas, para disminuir a 32.211.855 en 1930 (Barsky y Gelman, 2001).



Por otro lado, se tensó la relación entre invernadores y criadores. Los primeros, ganaderos acaudalados y dueños de gran cantidad de animales, podían sobrevivir a la conmoción reteniendo su ganado hasta que los precios mejoraran o logaran algún beneficio particular por parte de los frigoríficos. Los criadores debían malvender sus novillos de inferior calidad a los frigoríficos o entregarlos para su engorde a los invernadores, sufriendo todo el impacto de la recesión (Rapoport, 2007). Esto generó conflicto de los ganaderos con los frigoríficos, lo que motivó la reacción del Congreso nacional que aprobó cuatro leyes: 1) la construcción de un frigorífico administrado por el Estado en la ciudad de Buenos Aires; 2) la inspección y supervisión gubernamental del comercio de carnes; 3) la venta del ganado sobre la base del peso vivo, y 4) un precio mínimo para la venta de ganado de exportación y uno máximo para la venta local. Con estas medidas los más beneficiados fueron los frigoríficos norteamericanos que participaban con un cuota del 58,5% de los envíos al exterior; los británicos con el 29,64%, y los argentinos con el 11,86%. Se observa, así, que el comercio de carne argentino estaba dominado por los intereses extranjeros, en especial, los estadounidenses. Sin embargo, el impulso de la sustitución de importaciones, que tuvo lugar en tiempo de la guerra, acabó con ella. En años posteriores, capitales norteamericanos arribaron en el país con el objetivo de instalar empresas dedicadas a otras ramas manufactureras, pero su participación en la generación de riqueza del país era muy inferior a la que ofrecía el campo. Además, la década del veinte siguió el mismo curso de la anterior (Gerchunoff y Llach, 1998).

La postguerra también afectó de manera diferente a la agricultura. A partir de 1921, los precios de los cultivos tradicionales pampeanos (trigo, maíz y lino) superaban ampliamente a los de la carne vacuna. Por lo tanto, el avance de la agricultura se realizó a expensas de la ganadería, porque el área sembrada (incluyendo tanto los cereales y el lino como la alfalfa para forraje) no podía seguir extendiéndose. Nótese, que a pesar de que el área sembrada apenas aumentaba, el volumen cosechado mostraba un crecimiento interesante. Esto se debía, como muestra la siguiente tabla, a los altos rendimientos de los cultivos, ya que la valorización del suelo pampeano hacía que para cada productor fuera más rentable intensificar la producción que extenderla espacialmente. Por este motivo, el sector agropecuario se capitalizó en esos años. El capital en equipo y maquinaria agrícola por hombre ocupado aumentó un 62% entre los

quinquenios 1920-1924 y 1925-1929, logrando que en vísperas de la Gran Depresión, la tecnología empleada en los campos argentinos, fuera tecnología de punta.

**Tabla 4. Producción de los principales productos pampeanos (en miles de toneladas, promedios anuales).**

	<b>1910-14</b>	<b>1925-29</b>
<b>Producción</b>		
Trigo	4.003	6.770
Lino	790	1.839
Maíz	4.869	7.076
<b>Exportaciones</b>		
Trigo	2.277	4.448
Lino	679	1.618
Maíz	3.194	5.521
Carnes	437	805

**Fuente: Díaz Alejandro (1975).**

Por otra parte, las exportaciones agrícolas estaba concentrada en pocas empresas multinacionales de origen europeo, generalmente franceses, alemanes, holandeses y británicos (Bunge, Louis Dreyfus, Weil Hnos., Hui & Wormser y General Mercantil Co.). Estas firmas controlaban el 70% de los embarques de trigo, el 73% del de maíz y el 90% de las exportaciones de lino, mientras que alrededor de cincuenta empresas registradas, se ocupaban del resto de la comercialización. En este contexto, jamás repetido en la agricultura argentina, una cantidad importante de arrendatarios aprovecharon las líneas crediticias del Banco Hipotecario Nacional para adquirir una significativa cantidad de propiedades. Esta entidad resolvió en 1918 que el 50% de los créditos otorgados para la adquisición de tierras, debía ser asignado a la compra de unidades de menos de 200 hectáreas. Mediante la ley 10.676 sancionada en 1920, se autorizó a este banco a otorgar a los colonos créditos para adquirir propiedades de hasta el 80% de su valor.

**Tabla 5. Evolución de propietarios y arrendatarios en la región pampeana 1912-13 y 1929-30.**

	Total	Propietarios		Arrendatarios		Medieros	
	Cantidad	Cantidad	Nº	Cantidad	Nº	Cantidad	Nº
1912/13	85.311	27.831	32.6	47.006	55.1	10.474	12.3
1923/24	119.999	42.833	35.7	66.472	55.4	10.694	8.9
1929/30	153.254	60.535	39.5	86.742	56.6	5.977	3.9

**Fuente: Ortiz (1978), adaptado de Barsky y Gelman (2001)**

Como se observa en la tabla anterior, sube significativamente el número de propietarios, tanto en términos absolutos como en porcentaje, y es este crecimiento el espacio que abandonan los medieros, ya que los arrendatarios casi no varían su participación relativa. Los medieros eran el sector más débil de los chacareros, ya que carecían de capital y accedían a tierras vinculándose con los dueños de la misma o con otros productores, y a cambio de su trabajo debían ceder una parte mayor del producto total. Este dato nos indica que estamos en un período de capitalización del sector, al fortalecerse el acceso a la tierra y prácticamente desaparecer los medieros dedicados a la agricultura. (Barsky y Gelman, 2001). Sin embargo, al observar los resultados del censo de 1914, se considera a cada explotación como una unidad operativa, tenga o no el que la administra la propiedad de la tierra. En él puede observarse el predominio de las grandes explotaciones agropecuarias, de los 189.211 establecimientos poco más de 10.000 superaban las 1.000 hectáreas cada una y constituían el 61% de la superficie rural; mientras en el resto del país, las explotaciones de 1.000 hectáreas cubrían el 90% de la superficie rural. Es más, en la zona pampeana, la más fértil de país, las 584 explotaciones de mayor tamaño, que pertenecían a un número igual o menor de familias, ocupaban casi un quinto de esa superficie (Díaz Alejandro, 1975).

Hay que señalar que la estructura social agraria estaba compuesta por diferentes tipos de productores. Estaban aquellos grandes propietarios ausentistas que dedicaban parte de su actividad económica a la ganadería, especialmente a la cría y a una agricultura extensiva. Otros terratenientes destinaban parte de su renta a la mecanización y mejoras en su propio planteo productivo, prácticas también compartidas por arrendatarios de grandes extensiones, en tanto que los sectores rurales de menor concentración de

propiedad, estaban aquellos que comercializaban sus cosechas mediante las grandes casas exportadoras. Quienes cobraron mayor presencia con la expansión cerealera fueron los pequeños o medianos arrendatarios, quienes para poder acceder a tierras debían pagar un canon, generalmente elevado, a los dueños de la tierra, que solo se las arrendaban por cortos períodos, sin brindar la posibilidad de planificar su producción y mucho menos de decidir la comercialización (Rapoport, 2007).

Fuera de la región pampeana, la situación también era alentadora. El aumento de la población, hacía que el mercado interno fuera un destino interesante para los cultivos industriales extrapampeanos. La participación en la producción agrícola nacional creció considerablemente, del 25% que representaban en 1910 pasó a 35% en 1930. Además, ciertos cultivos industriales se vieron beneficiados, tanto por medidas gubernamentales como por la ampliación del mercado interno. El caso de la caña de azúcar, por ejemplo, pudo ampliar su frontera productiva desde Tucumán hasta Salta y Jujuy, gracias a la protección de la producción mediante mecanismos arancelarios. También la provincia de Chaco experimentó un crecimiento de la industria textil, mientras que se extendían los frutales en el Alto Valle de Río Negro, y en el Valle Uco de Mendoza se incrementaron las producciones de maní, arroz, y yerba mate en Misiones. Todas estas producciones gozaban de incentivos fiscales del gobierno nacional. Cultivos como las frutas y legumbres, la vid, el algodón, la caña de azúcar, el tabaco y la yerba eran beneficiados con la ampliación del mercado interno y su consecuente aumento de la demanda local, que, también estaba dando un impulso a la industria manufacturera (Gerchunoff y Llach, 1998; Rapoport, 2007).

Hacia 1930 concluye la etapa del auge de la economía primaria exportadora convergiendo, en esa época, dos factores de origen interno y un cambio radical en el mercado mundial. A nivel doméstico, llegó a su fin el proceso de ocupación de nuevas tierras, hasta entonces mecanismo tradicional de crecimiento de la producción rural destinada a la exportación. A partir de allí, la producción exportable pasó a depender de los rendimientos por hectárea, esto es del cambio tecnológico y la mecanización de las explotaciones rurales. Los grandes productores comenzaban a emplear nuevos métodos de producción que consistía en comprar animales de mayor aptitud carnicera en el exterior y empleaban como administrador de sus establecimientos a expertos extranjeros, cuyos conocimientos y mejores planes se difundían luego por otros

productores. Aunque, Díaz Alejandro (1975) sostiene que los servicios de investigación, educación y extensión agrícolas no estaban a la altura de la importancia que representaba un sector tan importante como el agropecuario donde los grandes terratenientes comparten con la responsabilidad de este descuido, sobre todo si se considera la gran influencia que han tenido en los gobiernos. Un ejemplo de esto, es la no utilización de fertilizantes químicos, su alto precio y su ignorancia han ido marginando a este importante insumo.

Por otro parte, la estructura económica, en términos de población, ingreso por habitante y diversificación estructural, exigían una integración de la actividad productiva a través del desarrollo industrial, mientras que en el plano internacional el descenso de la demanda de productos primarios, especialmente de productos agropecuarios de clima templado, modificó la estructura de la economía internacional (Ferrer, 1975). En esos años, el motor de la economía argentina seguía siendo el sector rural, pero la importancia relativa del campo era cada vez menor respecto a la de la industria. La tasa de crecimiento de las actividades manufactureras fue mayor a la del sector agropecuario. Esto se vio reflejado en el aumento que mostró el sector industrial en la participación al PIB argentino.

**Tabla 6. Contribución del sector agropecuario y la industria al PIB argentino.**

	1910	1915	1920	1925	1930
Porcentaje del sector industrial en el PIB	15,8	19,3	15,5	18,4	18,6
Porcentaje del sector agropecuario en el PIB	23,3	34,1	29,9	24,7	21,4

**Fuente: Di Tella y Zymelman (1967), en Gerchunoff y Llach (1998).**

Algunas ramas industriales comenzaron a desarrollarse de manera poco ordenada durante la guerra de 1914, y dentro de esas ramas más prosperas, sobresalían las vinculadas a las actividades extractivas y manufactureras más indispensables, relacionadas a la producción agropecuaria o a la satisfacción de las necesidades más elementales de la población (Rapoport, 2007). En la década de 1920, este incipiente crecimiento se estabilizó y mostró un crecimiento más sólido, tanto que se ha denominado a esta década “el origen de la industrialización argentina”. Un indicador de esto son las importaciones de maquinaria y equipos industriales. Durante los años 1920

y 1930 se registró el mayor ingreso de la historia argentina hasta los años 60 (Gerchunoff y Llach, 1998). A diferencia de lo que ocurría en el sector rural, la producción industrial se destinaba al mercado local. Una de las causas de su expansión fue la disminución del tránsito transoceánico durante la Primera guerra Mundial que redujo en un 40% las importaciones al no poder importar mercadería de los países en guerra. Las ramas donde los capitales foráneos decidían invertir eran las de productos químicos, metales y artículos eléctricos. Otra rama que no era considerada industrial pero que era considerada crucial para el desarrollo futuro era el petróleo. Este sector también era explotado gracias a las inversiones que realizaban capitales extranjeros, mas especialmente norteamericanos.

Sin embargo, se ha vinculado la evolución del desarrollo industrial con las medidas políticas adoptadas por los gobiernos nacionales y a su nivel de protección. El impuesto –denominado “valor de aforo” - que debían pagar los productos que ingresaban al país no era calculado en función de su verdadero precio, sino sobre un valor oficial estimado (Gerchunoff y Llach, 1998). Esto implicaba que la desprotección de la industria se amplificaba ya que muchas veces los aranceles impuestos a la industria superaban a las de los productos terminados, lo que se denominó “proteccionismo al revés” (Rapoport, 2007). Por lo tanto, y dado que la posición industrial nacional frente a la competencia extranjera era peor que en 1914, se generó un reclamo de los sectores industriales de mayor protección arancelaria. Esto motivó que, en el año 1923, el gobierno de Alvear aumentará los valores de aforo de manera de ponerlos en línea con los precios internacionales. Pero, ese aumento no logró igualar los precios reales y los de aforo. No obstante, según Gerchunoff y Llach (1998), la reforma del año 1923 fue la más significativa a favor de la industrialización durante los catorce años de gobiernos radicales, ya que no solo era favorable a las industrias que estimularan la producción primaria local, sino que también a las manufacturas en general.

## **5.2. El fin del modelo agroexportador (1929-1940)**

La crisis del año 1929 puso fin al sistema multilateral de comercio y pagos. Crisis que comenzó con una contracción de la producción, de los ingresos y de los niveles de ocupación de los países industrializados, generando una disminución de sus importaciones y, en consecuencia, del volumen del comercio internacional. El volumen

físico de las exportaciones mundiales cayó en 25% entre 1929 y 1933 y los precios en más del 30%. Por este motivo, el volumen de las exportaciones mundiales totales cayó en aproximadamente 50% y no volvió a alcanzar el volumen previo en toda la década de 1930 (Ferrer, 1975).

En el caso de los productos de origen primario argentino, la siguiente tabla muestra como sus precios sufrieron una caída del 42% entre 1928 y 1932. Naturalmente, no estuvieron ajenos a esta tendencia los provenientes del sector agrícola. En julio de 1930, los precios en Buenos Aires para los 100 kilos de trigo, maíz y lino, eran 9,54; 5,88 y 18,05, mientras que catorce meses más tarde habían caído a 5,30, 3,65 y 10,70. Esta tendencia a la baja continuó hasta 1933. Con estos valores, el monto de las exportaciones paso de alrededor de 1000 millones de dólares en 1928 a 335 en 1932. Esto lógicamente se tradujo en una menor cantidad de productos importados. En 1933 la economía argentina podía comprar en el exterior sólo dos tercios de lo que compraba en 1929.

**Tabla 7. El comercio argentino en los años de crisis.**

<b>Año</b>	<b>Exportaciones (millones de dólares)</b>	<b>Importaciones (millones de dólares)</b>	<b>Términos de intercambio</b>
1928	1029	806	100,0
1929	918	819	91,9
1930	516	613	87,3
1931	426	339	64,7
1932	335	215	66,4

**Fuente: Gerchunoff y Llach (1998)**

La crisis de las exportaciones comenzó con la sostenida declinación del precio del trigo, que bajó de 12.20 pesos en 1925 a 8.79 en 1929. Este no fue un caso particular, según se observa en la siguiente tabla, ya que los efectos combinados de la disminución de precios y volumen provocaron una caída del 45% en el valor adquisitivo de aquellas, entre 1928 y 1932. Sin embargo, las adversas condiciones climáticas que se dieron en Estados Unidos, Canadá y Australia en los años 1933 y 1934, provocaron la apertura del mercado estadounidense a las exportaciones de maíz y a otras exportaciones no tradicionales (cueros, lana, caseína, manteca, etc.) generando la recuperación de los

precios de los productos de origen primario. Pero la gran subida de los precios de estos productos no se vio reflejada en la situación interna debido a que las políticas de desarrollo industrial generaron importantes transferencias hacia los sectores no rurales (Barsky y Gelman, 2001).

**Tabla 8. Promedio de precios agropecuarios en la Argentina en Pesos 1926-1933 (por 100 kilogramos).**

Años	Trigo	Maíz	Lino
1926	12,2	6,46	15,7
1927	11,31	6,45	15,06
1928	10,5	8,53	15,4
1929	9,68	8,11	18,17
1930	8,79	5,61	16,99
1931	5,56	3,94	10,84
1932	6,4	4,54	9,23
1933	5,28	4	10,54

**Fuente:** elaboración propia en base a Barsky y Gelman (2003)

En los primeros años de la década del 1930 un aspecto que marca la evolución del sector rural fue el desplazamiento de la producción de cereales y oleaginosos por la ganadería vacuna en la zona pampeana. En este proceso influyó la mejora de los precios relativo de la ganadería y el congelamiento de arrendamientos, que fomentó la retención de tierras por los propietarios y su dedicación a la actividad primaria (Ferrer, 1975). Hay que destacar que ya hacia fines de la década de 1920, las relaciones comerciales con Inglaterra- principal socio comercial- se enfriaron, lo cual provoco que los sectores tradicionales manifestaran su interés en reanudar los intercambios, en volver a la situación anterior. En el año 1932, los países del Commonwealth se reúnen en Ottawa y establecieron un acuerdo donde Inglaterra se comprometía a importar carne de Australia y Nueva Zelanda. Además, se mantenía, sin la posibilidad de aumentar, la cuota de ese mismo año de importación de carne desde Argentina (la cuota de ese año era mucho mas baja que la habitual) (Rapoport, 2007). Ante el temor de perder a su principal comprador, los productores ganaderos hicieron llegar el reclamo ante el gobierno de Justo, quien no dudo en enviar una misión encabezada por el vicepresidente Julio Argentino Roca, para solicitar que no se redujera la cuota de chilled o carne enfriada, y que el gobierno inglés mantuviera el control de esa cuota.



La firma de pacto Roca - Runciman en el año 1933, no le ofreció demasiadas ventajas a la Argentina, pues el pacto le garantizaba “una cuota de carne enfriada en el mercado inglés (en un monto un 10% menor que la cantidad importada hasta junio de 1932, la más baja de los últimos años), e Inglaterra concedía una participación a los frigoríficos nacionales para la exportación de carne argentina mediante una cuota del 15% que tardó varios años en poder hacerse efectiva. A cambio, Gran Bretaña lograba diversas medidas que favorecían a los intereses británicos. Así, por ejemplo, se garantizaba, a través del mecanismo del control de cambios, la cantidad de divisas necesarias para hacer frente a las remesas corrientes al Reino Unido con un volumen igual a las ventas de productos argentinos hacia aquel país (lo que constituía un evidente privilegio respecto de otras naciones). Además, se asumía el compromiso de tratar de una manera “benevolente”-o sea, en forma preferencial- las inversiones inglesas, y se aceptaba no incrementar los aranceles sobre algunas importaciones británicas, como el carbón, e incluso reducir los aranceles sobre algunas importaciones británicas, como el carbón, e incluso reducir los aranceles para otros productos de ese origen” (Rapoport, 2007: 211). En cierto sentido, el pacto Roca-Runciman, era la confirmación de que habían desaparecido, definitivamente, las condiciones internacionales que habían posibilitado la expansión económica argentina desde fines del siglo XIX.

Gerchunoff y Llach (1998) argumentan que este pacto se ganó la oposición de buena parte de la opinión pública argentina, ya que privilegió, ante todo, el interés ganadero y que fue influido por él para otorgar concesiones amplias a Inglaterra. La idea del pacto era revitalizar al comercio exterior argentino, objetivo que se logró a partir de 1934. Además, el contexto mundial estaba configurado mediante convenios bilaterales, por lo tanto no era extraño que Argentina recurriera a su más antiguo e importante socio. Aunque, en realidad, solo beneficiaba a los frigoríficos, ya que su carácter oligopólico y la falta de control estatal les permitía ejercer plenamente su poder de compra, mientras que los ganaderos volvían a reclamar la participación del Estado. Finalmente, en septiembre de 1933 se creó la Junta Nacional de Carnes, el Frigorífico Nacional de la Capital y la Corporación Argentina de Productores de Carnes. Cualesquiera que hayan sido las intenciones al crear esos organismos, hay que destacar que las leyes que los creaban favorecieron a unos pocos. En efecto, los frigoríficos seguían dominando por completo el mercado de la carne donde los principales favorecidos eran un pequeño

número de invernadores, y se perjudicaba a los pequeños productores y a los frigoríficos menos poderosos.

El pacto era el último intento del modelo agroexportador para sobrevivir, pues la Argentina que había sido construida para ser el granero del mundo poco a poco dejaba paso a un país “en el que las chimeneas de las fábricas, más que los cereales y el ferrocarril, eran los símbolos de modernidad” (Gerchunoff y Llach, 1998: 130). Al cumplirse el pacto en 1969, ambos gobiernos iniciaron una nueva ronda de negociaciones. Esta vez el gobierno británico, fuertemente presionado por sus ganaderos, gravó las carnes argentinas con un arancel del 20% sobre el precio de venta. A cambio, el gobierno argentino podía distribuir los permisos de exportación entre los frigoríficos, aunque estos más influyentes presionaron y lograron mantener el statu-quo para dejar todo como estaba. Esto mostraba la debilidad del gobierno argentino para negociar y sostener los pilares de la estructura productiva argentina. Una vez agotada la expansión de la frontera agropecuaria, sumada a la crisis internacional de 1929 y a las conflictivas relaciones entre Argentina-Gran Bretaña- Estados Unidos, se percibió el agotamiento del modelo agroexportador. El control de cambios, en 1931, la vigencia de los permisos previos de importación en 1933, el desdoblamiento del mercado cambiario con el exterior y la elevación de los aranceles de importación, eran elementos que ilustraban un contexto en donde comenzaba la etapa de Industrialización Sustitutiva de Importaciones (ISI). Este modelo se apoyaba en la incipiente industrialización anterior y las industrias productoras de bienes de consumo (alimentos, textiles, confecciones). Además, la fabricación de electrodomésticos, de máquinas poco complejas, como también la metalurgia sencilla y la industria asociada a la construcción fueron las actividades más dinámicas hasta la asunción del primer gobierno de Juan Domingo Perón (Kosacoff, 1993).

En un principio, la industrialización funcionaba consistentemente con una economía de adaptación que dependía de las estrategias de exportación de los productos primarios determinadas por los compradores y de las escaseces generadas por la Gran Guerra y el bilateralismo. En la primera etapa de este proceso, la industrialización opera como un ajuste ante la caída de las exportaciones producida por la crisis mundial y el Acuerdo de Ottawa del Commonwealth (o sea, en términos schumpeterianos, un ajuste de la variación de los datos externos). En los primeros años, la ISI era vista, por el gobierno y

la elite dominante, como un instrumento transitorio de compensación de la crisis y no como un sendero definido de industrialización. La idea era mantener la demanda doméstica, el empleo, el equilibrio de la balanza de pagos y la estabilidad social durante la caída de los precios y la demanda externa de la carne y los granos (Nochteff, 1995).

Dentro de la propia actividad manufacturera, la rama textil ejercía el liderazgo generando el 30% del incremento del valor agregado por la industria manufacturera entre 1930 y 1950. El conjunto de industrias tradicionales aportaron el 51% de ese incremento. Dentro de las ramas dinámicas, las industrias mecánicas y químicas contribuyeron significativamente al desarrollo industrial, pero sólo se dedicaban a las actividades sencillas como ensamblajes de automotores o productos metálicos simples, dentro de las primeras (Ferrer, 1975). En conjunto, las industrias de ese período estaban dedicadas a abastecer al mercado interno, entre ellas se destacaban, además de las citadas, manufacturas de vidrio, papel, caucho y aparatos eléctricos. Si bien no llegaban al autoabastecimiento y tampoco a exportar, la dependencia de los productos importados decreció. El aporte de la industria al crecimiento del producto argentino fue mayor al de la agricultura entre 1918 y la depresión. Aquella creció al 7,5% y está a un 3,2%. Pero a partir de la crisis el proceso se robusteció definitivamente. En 1939, el sector industrial argentino era un 35% mayor que en 1930, pues representaba un 22,5% de la producción total y había alcanzado en importancia a las actividades agropecuarias (Gerchunoff y Llach, 1998). En la tabla siguiente se puede observar como aquellas ramas ligadas a la exportación disminuyeron o crecieron a una tasa baja, mientras que aquellas que competía con las importaciones (y lograron sustituirlas), alcanzaron lograron más dinamismo.

**Tabla 9. Crecimiento anual, por ramas de actividad industrial (1925-29-1937/39).**

<b>Total de industrias manufactureras</b>	<b>3,4</b>
Alimentos y bebidas	2,1
Tabaco	0,5
Productos textiles	10,8
Confecciones	-0,4
Productos de madera	-2,2
Papel y cartón	-1,7
Imprenta y publicaciones	-2,2
Productos químicos	-0,4
Derivados del petróleo	12,6

Productos de caucho	39
Artículos de cuero	2,2
Piedras, vidrios y cerámica	2,5
Metales	5,1
Vehículos y maquinaria, excluida la eléctrica	8,3
Maquinaria y artefactos eléctricos	40,5
Otras manufacturas	0,1

**Fuente: Díaz Alejandro (1975).**

Hay que destacar que las ramas que más contribuían al desarrollo industrial eran aquellas que utilizaban una alta proporción de insumos nacionales. Las que utilizaban materias primas de origen extranjero estaban en desventaja a la hora de competir con las importaciones de productos similares, ya que debían hacer frente a un sobrecoste aduanero sobre los insumos importados que no padecían esas importaciones de bienes finales. Para defender esta posición, desde el gobierno se argumentó que no debía estimularse a industrias que dependieran de insumos inexistentes en el país. Estas medidas eran propuestas por funcionarios influyentes que percibían que el modelo agroexportador estaba agotándose y veían en el mercado interno una nueva fuente de demanda de su producción tradicional. Para ello necesitaban transformar esos productos por medio de procesos industriales, que a su vez, pudieran contar con nuevas alternativas de inversión en el momento en que el campo no ofreciera lo que brindaba en el pasado. También se argumentó que la industrialización era un aggiornamento sofisticado de los intereses agropecuarios y no pretendía transformar a la Argentina en un país completamente industrial, con alto grado de integración vertical y horizontal (Rapoport, 2007). Por lo tanto, esta industrialización mostraba vacíos que desnudaban la dependencia con el exterior e impactaban de forma negativa en la balanza de pagos, debido a la importación de bienes de capital e insumos intermedios, evidenciando una dependencia tecnológica y una nueva fuente de pérdida de divisas, debido al pago de regalías y de asistencia técnica.

En cuanto al desempeño industrial de la época en el mercado mundial, debe señalarse que también hubo casos de productos manufacturados que se vendieron en el exterior. Especialmente, durante la Segunda Guerra Mundial, cuando muchos países de América latina recurrieron a Argentina para reemplazar a sus proveedores habituales, dedicados a la producción bélica. Sin llegar a desplazar al predominio agropecuario, la contribución

de las manufacturas a la exportación argentina mostró que algunas actividades podían transformarse en competitivas internacionalmente luego de un tiempo de protección. Finalmente, se ha puntualizado que el crecimiento industrial fue causa y consecuencia de un acentuado proceso de urbanización, expulsando trabajadores rurales a las ciudades. Pero si bien al aumento de operarios contribuyó al crecimiento del producto industrial, no puede decirse lo mismo del capital ya que, a pesar de recibirse inversiones norteamericanas y europeas, no hubo mucha renovación de maquinarias y equipo, y se aprovechó al máximo la capacidad productiva, que se había ampliado vigorosamente en la década de 1920. El estancamiento de la inversión fue provocado, en parte, por las dificultades para importar bienes de capital (Gerchunoff y Llach, 1998), no obstante, como un alerta sobre el funcionamiento del modelo industrial que sobrevendría después de la guerra, era posible advertir algunas falencias: 1) los productos con los que se iniciaba la sustitución de importaciones eran frecuentemente copias de un diseño extranjero rezagado con respecto al desarrollo tecnológico internacional; 2) las maquinas de muchas fábricas presentaban un alto grado de obsolescencia física y tecnológica; 3) el lay-out fabril era muy primitivo, más producto de la causalidad que del planeamiento ingeniería, y 4) el grado de integración vertical de los establecimientos fabriles era poco menos que total, ante la falta de subcontratistas y abastecedores de insumos, partes y componentes (Rapoport, 2007).

### **5.2.1. La caída de la agricultura pampeana (1940-1950)**

A comienzos de la década de 1940, el sector agropecuario era visto como un sistema de producción explotado indirectamente, o sea, a través de arrendamientos y aparcerías, con una estructura agraria caracterizada por la desigualdad en la distribución de la propiedad, del ingreso y del poder de negociación entre los agentes sociales participantes. De hecho, las medidas en materia de política agraria adoptadas por el gobierno militar de 1943, destinadas a modificar las relaciones de poder en este sector, evidenció los conflictos existentes en el sector agropecuario y abrieron nuevos frentes de disputas entre el Estado y los poderosos grupos de interés pertenecientes al agro (Lattuada, 2002). Por otro lado, a mediados de la década de 1940, comenzaba a consolidarse la imagen política del General Perón. Las propuestas para el sector agropecuario del Partido Laborista del General Perón para las elecciones de 1946, eran de corte popular, entre ellas se destacan: división de la tierra para eliminar el latifundio,

aplicación de un impuesto progresivo a la herencia y a la tierra, implementar una política a favor de los pequeños y medianos productores, extensión de la justicia social a los trabajadores del campo, formación de cooperativas de productores con el apoyo y participación del Estado, nacionalización del comercio exterior, regulación del abastecimiento de los artículos esenciales y asegurar la continuidad de las reivindicaciones otorgadas por el gobierno militar a los sectores rurales entre 1943-1946.

Entre 1944-1946, antes de las elecciones, Perón dictó desde su cargo de la Secretaría de Trabajo y Previsión, el Estatuto del Peón. En él, se mejoraba a los peones las condiciones sociales y económicas. El costo de estas modificaciones era absorbido por las patronales, que manifestaron su inmediato desacuerdo. Otra medida también tomada por el gobierno militar fue el congelamiento de los precios de los contratos de arrendamiento, que afectó sobre todo a los sectores arrendadores terratenientes. Sin embargo, desde el gobierno, al peronismo le fue muy difícil continuar con estas medidas y muchas de estas se terminaron diluyendo al no poder negociar con la poderosa cúpula agropecuaria. Sin embargo, Lattuada (2002) sostiene que los cambios propuestos en campaña por el general Perón, fueron progresivamente dejados de lado en la medida en que la situación macroeconómica se complicaba y que en su lugar se buscó el aumento de la producción agropecuaria por los caminos tradicionales de incentivos económicos, el retraimiento de los procesos más conflictivos generados con los propietarios rurales, y el disciplinamiento de los trabajadores del agro.

En los primeros años del gobierno peronista se sancionó la ley de Arrendamientos y Aparcerías, y se fomentó la financiación para la compra de tierras a través de las líneas de créditos del Banco de la Nación y el Banco Hipotecario Nacional. Pero, sin duda, el aspecto más saliente de este período fue la creación del Instituto Argentino de Promoción del Intercambio (IAPI); organismo que absorbió las funciones de la Junta Reguladora de Granos, y que se enfrentó a los problemas específicos que creaba la comercialización externa de las cosechas argentinas. O sea, el IAPI se constituyó en el único comprador de cereales y oleaginosas a precios de compra fijados por el mismo Estado y también decidía la cantidad que se destinaba al mercado interno y la cantidad que se exportaba. Según Rapoport (2007), el IAPI fue uno de los principales instrumentos de la política del peronismo, ya que sus recursos sirvieron para sostener la

política de nacionalización y ampliación de los servicios públicos, el fomento de la industrialización y la adquisición de productos importados que se reutilizarían en la industria. También ejercía el control del uso de las divisas a través de tipos de cambio múltiples, permisos de importación y fijación de cuotas. Sin embargo, Gerchunoff y Llach (1998) sostienen que los dos motivos que justificaron la creación de este instituto fueron: en primer lugar, las ganancias de IAPI, que sirvieron para sostener el aumento del gasto público, y, en segundo lugar, la intervención del IAPI desligó parcialmente la evolución de los precios internos de los alimentos del crecimiento de los mismos, que se estaba verificando en el mercado internacional. Al observar la participación de las actividades agropecuarias en el producto bruto total argentino, se refleja este fenómeno, al ver que es menor cuando se valúa a los precios internos (influidos por las políticas como las del IAPI) que cuando se calcula tomando los precios internacionales.

**Tabla 10. La participación del campo (Base 1925-1929=100).**

	<b>Participación del sector rural a precios corrientes (% del PIB)</b>	<b>(Participación del sector rural si los precios internos hubiesen seguido a los internacionales (% del PIB))</b>
<b>1925-29</b>	33	33
<b>1935-39</b>	26	28
<b>1947-49</b>	16	32

**Fuente: Díaz Alejandro (1975).**

Mediante la política del IAPI, el gobierno de Perón realizaba la redistribución sectorial de ingresos, financiaba parcialmente la expansión del gasto y empleo público. Sin embargo, la alta recaudación estatal se relacionaba más con los buenos precios internacionales que con el volumen de producción, ya que el área sembrada se había reducido. Según Girbal-Blancha (2002), los bajos precios que el IAPI pagaba a los productores, la prórroga de contratos de arrendamiento, el congelamiento de los cánones pagados por el arriendo de campos y el aumento de los salarios rurales distorsionaban las relaciones agrarias y sus resultados se ven reflejados en la disminución del área sembrada.

Entre los años 1944 y 1952, se da una caída de la producción de trigo, maíz, y lino (principales productos agrícolas exportados), la cual es compensada insuficientemente

con una expansión de la ganadería y la sustitución de cultivos en la pampa húmeda (creció la importancia de semillas nuevas como el girasol, el maní y la cebada). Este fenómeno afectó al sector externo argentino, dado que el aumento del consumo de carne bovina del mercado interno agravó mas la situación, dadas las crecientes necesidades de divisas para la compra de insumos destinados al sector industrial (Barsky y Gelman, 2001).

**Tabla 11. Producción de los principales productos de agrícolas de origen pampeano. 1935/39-1952/53 (en miles de toneladas).**

Años	Trigo	Maíz	Lino
1935/39	6.634	7.892	1.702
1939/40	3.558	10.375	1.080
1940/41	8.150	10.238	1.720
1941/42	6.487	9.038	1.600
1942/43	6.400	1.943	1.348
1943/44	6.800	8.730	1.573
1944/45	4.085	2.966	787
1945/46	3.907	3.574	964
1946/47	5.615	5.815	1.034
1947/48	6.500	5.200	901
1948/49	5.200	3.450	432
1949/50	5.144	836	676
1050/51	5.796	2.670	559
1951/52	2.100	2.040	313
1952/53	7.634	1.269	584

**Fuente: Elaboración propia en base a Barsky y Gelman (2001).**

Sin embargo, la actividad agropecuaria contribuía a la renta nacional debido al incremento de producción de los cultivos de otras regiones del país y la expansión ganadera. En el caso de los cultivos regionales, la producción extrapampeana aumento un 40% entre los años 1945 y 1955, donde se destacaban los cultivos de caña de azúcar, algodón, la vid y el tabaco que mediante la incorporación de maquinaria proveniente del exterior se evitó que la caída de la producción no fuera mayor. De hecho, el volumen exportado en 1946 era menor al de 1935. La tendencia descendente de las exportaciones argentinas era en parte el resultado de condiciones externas menos favorables que las vigentes antes de la crisis del 30 y debido, también, a cuestiones domésticas. Entre las más salientes, Barsky y Gelman (2001) resaltan las siguientes: 1) se estableció una



marcada estatización y centralización de la economía, a la cual se pretendió dirigir burocráticamente a través de planes y organismos oficiales que fracasaron en su acción; 2) el desaliento de la producción agrícola a través de la disminución de sus ingresos en beneficio del sector estatal, del industrial y del consumidor; 3) la pérdida de mercados de exportación para productos agropecuarios, debido a la conjunción de estos factores con una errónea política de comercialización; 4) la descapitalización del agro, que se tradujo en un bajo nivel de mecanización y tecnificación, así como en una importante declinación de los medios de transporte y de la energía disponibles, y 5) el malgasto de las divisas acumuladas en el exterior en importante proporción utilizadas en operaciones que no se tradujeron en la importación de bienes productivos.

Hacia fines de 1948, las condiciones internacionales cambiaron, y el gobierno planteó las consecuencias en la balanza de pagos y el proceso inflacionario. En respuesta a esta situación, en el año 1952 el gobierno de Perón desarrolla el Plan Económico de Emergencia, donde la relación con el capital extranjero y la política agraria serían los ejes principales (Lattuada, 2002). La idea del plan era adoptar medidas de estímulo al sector agropecuario, como revisar aquellas disposiciones sobre el trabajo rural que impedían a los productores usar sus propios medios de transporte, y solicita la colaboración de las organizaciones patronales y obreras para eliminar de los convenios laborales toda circunstancia capaz de limitar la producción, sin causa justificada. Además, la política de precios anticipados, los subsidios agrícolas otorgados por el IAPI, la rebaja en 2 puntos de las tasas de interés para el crédito agropecuario y la mayor mecanización de tierras rurales, así como las los créditos que recibieron las empresas productoras de maquinarias rurales por el Banco Industrial y el Banco de la Nación Argentina, fueron medidas que alentaron las actividades agropecuarias (Girbal-Blancha, 2002; Lattuada, 2002).

En este segundo período de ISI, se profundizó el proceso industrial, avanzando en las actividades existentes mediante la utilización intensiva de la mano de obra, y un ensanchamiento del mercado interno, incorporando al mismo al conjunto de la población (Kosacoff, 1993). La industria ya tenía una participación relevante en la economía argentina, y se daba un acontecimiento histórico: se exportaban productos industriales a países de América Latina, que encontraban las mismas dificultades que la Argentina para importar manufacturas desde Europa y Estados Unidos. El principal

destino de los productos de origen industrial argentinos, dentro de América Latina, fue Brasil. Además, al estar la economía de norteamericana dedicada a la producción bélica, permitió la penetración de productos industriales argentinos a ese país (Gerchunoff y Llach, 1998).

**Tabla 12. Exportaciones de manufacturas (como % del total exportado).**

Año	1939	1940	1941	1942	1943	1944	1945	1946	1947
Porcentaje	2,9	4,9	8,2	13	19,4	14,4	13,6	11,4	5,5

**Fuente: Gerchunoff y Llach (1998).**

Era la primera vez que un gobierno argentino adoptaba una posición fuertemente industrialista. El crecimiento de la economía era tomado como la base sobre la que se podría avanzar en la redistribución del ingreso. También significó autoabastecimiento interno y la cantidad de empleo era pleno. El Primer Plan Quinquenal estaba dirigido a las industrias livianas, aquellas vinculadas con el procesamiento de insumos agropecuarios. Industrias que, según Rapoport (2007), presentaban las siguientes ventajas: 1) menos intensivas en capital y, en consecuencia, requería menos demanda de ahorro y mayor volumen de empleo; 2) no requería gran ayuda tecnológica desde el exterior (representaba una ventaja si se tenía el conflicto que había con el principal proveedor potencia: Estados Unidos); 3) las falencias que el país presentaba en materia de infraestructura, transporte, comunicaciones y oferta de mano de obra cualificada, no eran tan visibles en este tipo de industria.

El objetivo del gobierno: desarrollar este tipo de industrias mediante la continuación del proceso de sustitución de importaciones, con una especialización en la producción de bienes de consumo dirigidos al mercado interno (Kosacoff, 1993). Para implementar una restricción a las importaciones en los sectores prioritarios, la concesión de subsidios y desgravaciones impositivas, y la constitución de créditos para facilitar el financiamiento para el sector, el gobierno creó en 1944, un decreto para la Protección y Promoción a las Industrias de Interés Nacional. En este decreto, se destacaba el incremento del 50% de los aranceles para aquellos productos que competían con los nacionales, además de establecer cuotas de importación y liberalización de los derechos

aduaneros de las materias primas que no se producían en el país o que hacía en cantidades insuficientes y eran indispensables para la producción de elementos de primera necesidad. También se liberalizaron los bienes de capital, elementos de transporte, maquinarias, etc. (Rapoport, 2007; Gerchunoff y Llach, 1998).

En 1944, la política fiscal también colaboró con el desarrollo industrial, las compras del Estado (derivadas entre otras cosas del aumento del gasto en defensa) generaron demanda adicional por los productos industriales. 1945 fue el primer momento en el que la participación del sector industrial en el PIB fue mayor al que representó el agropecuario: 22,8 y 20,0% respectivamente. Esta tendencia se dio hasta 1947. No obstante, luego del salto inicial del 24,4% en el volumen físico de la producción entre los años 1945 y 1948, éste volumen se estancó en 1949, año en que se instaló una crisis y que solo pudo remontar hacia el fin del gobierno peronista, en 1955. La participación del PIB industrial también decayó en años posteriores, sin perder ya, su supremacía sobre el agro.

**Tabla 13. Producción industrial.**

<b>Año</b>	<b>Producción (1950=100)</b>	<b>PIB Industrial (% del PIB)</b>
<b>1945</b>	76,5	22,8
<b>1946</b>	86,3	23,6
<b>1947</b>	99,5	24,5
<b>1948</b>	100,7	23,5
<b>1949</b>	97,1	23
<b>1950</b>	100	23,4
<b>1951</b>	102,2	23,2
<b>1952</b>	95	23,1
<b>1953</b>	93	21,4
<b>1954</b>	101	22,3
<b>1955</b>	110,6	23,4

**Fuente: CEPAL (1958), en Rapoport (2007).**

Pero, para desarrollar las industrias más complejas, aquellas que incluyeran sectores productivos más dinámicos, se debía elegir entre alentar las exportaciones agrarias con el fin de recaudar más y así poder importar esos bienes, o promover la producción local, creando mercados externos para bienes industriales con el mismo objetivo. Pero los problemas por los que atravesó el sector agropecuario y la baja competitividad y el

desinterés oficial por promover la colocación de otros productos en el exterior, hicieron impensables un camino de desarrollo nacional sin un estímulo del exterior, aunque la inversión extranjera contrariaba la ideología del peronismo. No obstante, se recurrió a capitales de origen extranjero, pero la acción del Estado en determinados sectores industriales existía, ya que muchas empresas eran de carácter mixto.

### **5.2.2. La crisis de la ISI (1949-1958)**

La industrialización modificó las estructuras económico-sociales del país, en el sentido de que la vieja oligarquía terrateniente tuvo que repartirse el poder con la pujante clase industrial, aunque ésta no había podido consensuar un esquema de desarrollo, ya que muchas veces los intereses de los pequeños y medianos empresarios chocaban con los de los grandes grupos industriales. Además, la Argentina no contaba con un proyecto común a largo plazo, sus planes eran intuitivos y esto le forjaba un carácter errático, inestable y ciclótico (Rapoport, 2007). De hecho, un rasgo decisivo que caracterizó la estrategia de Industrialización por Sustitución de Importaciones, en la Argentina de postguerra, fue la aparición recurrente de crisis del balance de pagos. Esos ciclos recibieron en la literatura un nombre específico: *stop and go*, y que hace referencia al hecho de que la economía argentina de entonces exportaba productos que formaban parte de la canasta de consumo de los sectores populares, y ocupaba a los trabajadores provenientes de estos sectores en la industria sustitutiva y protegida, que no exportaba (salvo marginalmente). Industria que tenía un balance de divisas negativo, toda vez que importaba insumos intermedios y bienes de capital. Teniendo en cuenta que en ausencia de flujos de capital internacionales privados, era claro que las únicas divisas para financiar las importaciones industriales debían provenir del saldo comercial positivo generado por las exportaciones del campo. Dado que esas exportaciones estaban estancadas desde hacia un tiempo, toda expansión industrial que aumentara la demanda de importaciones derivaba en un crisis del sector externo. El gobierno intentaba corregirlo con devaluaciones nominales, lo que incrementaba el precio de los alimentos a nivel doméstico, lo cual implicaba una reducción en los salarios reales que habían emergido del proteccionismo distributivo. La contracción que seguía a esto (la fase *stop* del ciclo) impulsaba una caída de las importaciones que llevaba a regenerar el superávit externo. Nótese que el problema implica que el salario real que equilibra el mercado de trabajo no es el mismo que equilibra el sector externo de la economía (Gerchunoff y

Fajgelbaum, 2006; Gerchunoff, 2002; Cantriot, 1980, 1983). Como argumentan Gerchunoff y Fajgelbaum (2006: 13), en tanto “los sectores populares conserven capacidad de resistencia, ello redundará en volatilidad real e inflación crecientes, que solo se atemperarán si se reaniman las exportaciones de materias primas y/o los sectores industriales pasan a hacer un aporte positivo a las exportaciones netas”.

Muchas de las empresas que nacieron bajo el amparo de las políticas proteccionistas en 1940 y 1950 no alcanzaban una cierta escala mínima sobre la que pudiera trabajar con un aceptable grado de eficiencia. Hecho que, según Gerchunoff y Llach (1998), no hubiese ocurrido si se hubiera empleado una industrialización más selectiva. En efecto, se logró una producción manufacturera de alto costo y con escasas posibilidades de exportación. Basta señalar que la industria argentina tenía, en 1955, costos de hasta 300% mayores que la industria norteamericana. Solo con una devaluación que no impactara sobre los costes industriales (imposible de lograr), se habría podido competir en pie de igualdad con la producción estadounidense. Sin embargo, la composición del mercado de trabajo era distinto al de otros países que encararon la industrialización de postguerra, lo que provocó un proceso de expansión manufacturera diferente al de aquellos países y, también, más complicado. Los altos salarios pagados en un sector moderno como era el agropecuario frente a los que podía pagar el sector industrial hacía que el empleo industrial no avanzara al nivel que sí lo hacía en otros países industrializados. De hecho, a partir de la década de 1950 casi toda la expansión de la producción industrial provenía de aumentos en el capital instalado y de las mejoras tecnológicas, con un débil crecimiento de la ocupación. Esta tendencia, según estos autores, se veía favorecida por el patrón sectorial de la expansión industrial, concentrado en ramas de mayor complejidad tecnológica menos intensivas en trabajo. Pero no todas las actividades manufactureras habían sustituido las importaciones con la misma intensidad. Según la demanda de bienes de capital y bienes intermedios, se observa que seguían abasteciéndose con importaciones en una proporción no desdeñable.

**Tabla 14. Una sustitución incompleta.**

Período	Importaciones como % del PIB	Importaciones de bienes de consumo como % del consumo total	Importaciones de bienes intermedios como % de la demanda de bienes manufacturados	Importaciones de maquinaria y equipo como % de la inversión en maquinaria y equipo
1925-29	24,8	13,3	21	35,3
1935-39	14,8	6,8	17,4	26,4
1945-49	9,8	3,2	13,4	19,7
1950-54	7,3	1,2	14,1	20,1

Fuente: Mallon y Sourrille (1963), en Gerchunoff y Llach (1998).

La necesidad de importar insumos seguía estando presente y no era como consecuencia de mayores ingresos, sino debido a la recuperación de la demanda por productos industriales. De 1170 millones de dólares que se pagaron por importaciones en 1955, casi 800 millones se usaron para la compra de bienes de capital, metales no ferrosos, productos de la siderurgia, productos químicos y petróleo. De esta manera, la balanza de pagos seguía inquietando al gobierno nacional, sobre todo por la situación de las exportaciones. Las ventas al exterior no alcanzaban el desempeño esperado, pese al intento de mejorar la productividad agropecuaria y el restablecimiento de precios. La debilidad exportadora se debía a las políticas que eran percibidos como poco estimulantes para la producción primaria y también a las condiciones adversas en el comercio internacional.

### 5.2.3. El subperíodo de ISI (1958-1970)

A partir de 1958 se inicia el último período de ISI, que se extendería hasta mediados de la década de 1970. La industria tuvo su desempeño mas destacado, transformándose en el motor de crecimiento de la economía argentina, generando empleo y siendo la actividad base de la acumulación de capital. Las ramas mas sobresalientes fueron los complejos petroquímico y la metalmecánica (dentro del último rubro, el sector automotriz fue el más representativo). Además, la masiva participación de filiales de empresas transnacionales que se ocuparon progresivamente los casilleros vacíos de la matriz de insumo-producto, en el marco de una economía altamente protegida, con el objetivo de lograr un mayor nivel de autoabastecimiento, generaron un acelerado

proceso de desarrollo tecnológico “basado en la incorporación de tecnologías de los países desarrollados, con significativas adaptaciones al medio local, que determinaron la réplica de las producciones ‘fordistas’ con un fuerte contenido localista. La producción de series cortas en plantas orientadas al mercado interno (con escalas de producción en promedio diez veces menor que una similar ubicada en la frontera técnica), el elevado nivel de integración de la producción (por el escaso desarrollo de proveedores y subcontratistas especializados) y el alto grado de apertura del ‘mix’ de producción, eran algunos de los problemas de competitividad internacional que se observaban en la estructura industrial argentina. Asimismo, las restricciones macroeconómicas de la Argentina se constituían en un obstáculo para financiar las transferencias de ingresos hacia las actividades industriales. Simultáneamente la particular posición deficitaria de la industria en el comercio internacional, restringía las posibilidades del crecimiento sostenido de las actividades industriales sin generar las crisis de balance de pagos” (Kosacoff, 1993: 6).

Este liderazgo de empresas transnacionales fue, según Azpiazu y Notcheff (1995), muy diferente al que se dio en otras economías, a las que puede definirse como de desarrollo por impulso endógeno o economías de desarrollo. De esta manera, incorporar la actividad automotriz como motor de las ISI en ese subperíodo parece haber sido menos una decisión de participar y competir en el nuevo patrón industrial que el ajuste para aprovechar la expansión de las empresas transnacionales automotrices norteamericanas. Además, los procesos de ajuste a través de devaluaciones se hacían con el fin de alentar las exportaciones agropecuarias en los momentos de escasez de divisas, pero, lamentablemente, no generaron el resultado esperado. Ferrer (1975) le atribuye la causa a dos razones: 1) la demanda de productos agropecuarios había bajado su intensidad en la posguerra como consecuencia de las políticas proteccionistas de los países desarrollados, y 2) las diferencias en la estructura interna, ya sea por el régimen de tenencia de tierra y otros problemas estructurales, que impedían la reinversión en el sector agropecuario y, con esto, el incremento de la producción.

Con esta situación, la participación de Argentina en el comercio mundial de granos cayó considerablemente entre las décadas de 1950 y de 1960. Sin embargo, con aumentos de los precios agropecuarios mayores a los índices salariales y del costo de vida, adicionales a las mejoras en el tipo de cambio real, se esperaba que el sector

agropecuario pudiera revertir el estancamiento, al recibir mayores ingresos. No obstante, no se dio de esa manera ya que, la oferta agropecuaria no pudo incrementarse, en primer lugar, por cuestiones climáticas y, en segundo lugar, por los efectos acumulados de una marcada descapitalización producto de políticas públicas adversas al sector agropecuario. Políticas que se desarrollaron desde el convencimiento en la inelasticidad de la producción agropecuaria y con el objetivo de racionalizar políticas de masiva transferencia de recursos provenientes del agro a otros sectores. Reca (2008) sostiene que esa política de asignación de recursos fue errónea y tuvo nefastas consecuencias en términos de asignación de recursos y posibilidades de crecimiento desaprovechadas, generando un impacto social que motivaron tibios cambios en las políticas sectoriales (incrementos en los precios de los cereales y otorgamiento de nuevas líneas de crédito), que sumadas en la estabilización de las condiciones climáticas resultaron en moderados incrementos en la producción.

**Tabla 15. Evolución de los rendimientos de los cereales y oleaginosas de origen pampeano. 1925/29-1965/69.**

Años	Trigo	Maíz	Cebada	Lino	Girasol	Soja
25/29	868	1.974	1.083	703	-	-
30/34	877	1.864	1.149	684	683	-
35/39	958	1.752	948	654	834	-
40/44	1.091	1.913	1.170	655	923	-
45/49	1.103	1.750	1.225	633	738	-
50/54	1.123	1.444	1.209	695	723	973
54/59	1.324	1.705	1.259	592	614	1.045
60/64	1.377	1.762	1.162	659	668	1.117
65/69	1.400	2.059	1.200	666	826	1.117

**Fuente: elaboración propia a partir de Barsky y Gelman, (2001).**

La recuperación que comienza a fines del primer lustro de la década de 1950 trajo consigo mayores inversiones en el sector, sobre todo en el subsector de maquinarias agrícolas. Estos hechos estuvieron muy vinculados al informe de la CEPAL, coordinado por el Dr. Raúl Prebisch donde sintetiza que la situación del sector en ese momento se encontraba atrasada respecto a los países mas avanzados tecnológicamente y que había que insistir en una vigorosa tecnificación para que el crecimiento del consumo pueda



resultar compatible con el acrecentamiento de los saldos exportables. Los rasgos centrales de la tecnificación postulada incluían aumentar los rendimientos unitarios de los productos agrícolas y la productividad de la mano de obra agregada que sin la tecnificación la producción continuaría cambiando de composición pero sin aumentar sustancialmente el volumen. En efecto, entre 1935 y 1955, los veinte años previos al análisis de la CEPAL, “el valor agregado agropecuario creció 20% en tanto que el PIB se duplicó” (Reca, 2008: 201). En este sentido, Barsky y Gelman (2001) destacan la importancia del informe que tenía como propuestas más significativas: 1) las mejoras de la infraestructura: a) ferrocarriles (para el transporte a granel y de esta manera reducir las importaciones de arpillera y bajar los costos de producción); b) silos y elevadores de campaña; c) mejorar la vialidad rural, sobre todo los caminos y estaciones de ferrocarril; d) crear un instituto de investigación y difusión tecnológica que propague las prácticas desarrolladas en el país y en el extranjero; 2) reestructurar el mercado nacional de hacienda redistribuyendo sus beneficios entre todos los productores; 3) estimular la producción de abonos, herbicidas, plaguicidas y semillas de granos y forrajeras; 4) alentar la fabricación de maquinaria agrícola y facilitar la importación de las que no están disponibles en el país; 5) estimular las exportaciones de carnes y subproductos a mercados tradicionales y nuevos mercados y para esto, estimular la tipificación de hacienda; 6) precios favorables para los productos agropecuarios.

Ya en años posteriores al informe se daría una transformación. El factor tecnológico sería gran responsable, si bien no se contaba con el mismo nivel tecnológico de los países más desarrollados, aún así las nuevas mejoras técnicas permitieron resolver el problema del estancamiento. La provisión de maquinarias e implementos agrícolas de mayor potencia permitieron un incremento en la producción, y solucionar, entre otras cosas, los problemas de escasez de mano de obra provocada por el proceso de expulsión de la década anterior. En 1956, se creó el Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria (INTA). Antes de crearse esta institución, la investigación estaba muy poco fomentada y sólo dependía de cinco estaciones creadas en 1912 con un nivel de desarrollo muy rudimentario. Básicamente, se dedicaban a cuestiones vinculadas a la mejora de las semillas, dejando de lado la economía de la agricultura y otros aspectos técnicos de la producción. Además, la investigación oficial y privada sobre ganadería era inexistente, a pesar de la influencia y riqueza de los ganaderos (Díaz Alejandro, 1975). Cuatro años más tarde de la creación de esta institución, los propios productores,

se agruparon y formaron los Consorcios Regionales de Extensión Agropecuaria (grupos CREA). Estas asociaciones de empresarios agropecuarios tenían como objetivo promover el desarrollo integral de los productores para lograr empresas económicamente rentables y sustentables en el tiempo, incorporando tecnología y transfiriéndola al medio para aportar al crecimiento del sector y del país.

Estas instituciones sirvieron para fomentar el desarrollo de la tecnología agropecuaria, la producción de nuevas variedades de trigo y lino, la difusión de los herbicidas, el desarrollo de sistemas de inseminación artificial y de técnicas de paritarias de cría y el reemplazo de la alfalfa por praderas de pastoreo rotativo. Todas estas medidas, permitieron incrementar los rendimientos de los cereales y las oleaginosas, así como también la introducción de mejores prácticas ganaderas. Sin embargo, los cambios más importantes se dieron en la industria frigorífica. En efecto, esta industria se pasa del sistema de enfriado tradicional a la exportación de cortes de carne envasada al vacío, y con un sistema de congelamiento de frío intenso y muy rápido, denominado supercongelado. Este proceso tuvo lugar en plantas frigoríficas más pequeñas y con mano de obra más cualificada. Todo esto tuvo lugar a partir de la disminución del Reino Unido como principal destino de las exportaciones. Este país pasó de recibir el 99% de las exportaciones argentinas durante 1940-1944, a ser el destino del 73% de las ventas externas en 1950-1954, cifra que cae al 34% del total en el quinquenio 1965-1969.

En la siguiente tabla se puede observar la evolución de la superficie y el número de unidades territoriales de producción. Se puede advertir el crecimiento en el número de explotaciones y el descenso de las extensiones medias. Por otra parte, el crecimiento en el número de las unidades de producción era más intenso en el período de entre guerras. En total, ese crecimiento alcanza el 75% en el lapso del 1914-1969. También, fueron notables los cambios que se produjeron en cuanto a la distribución de la tierra, de los distintos establecimientos. Lo más destacable fue el proceso de desconcentración de la tierra a partir de que se fueron subdividiendo las explotaciones mayores a 5.000 hectáreas. Así, la extensión media de las unidades territoriales decreció de 11.800 hectáreas a 9.500. En cambio las unidades menores de 500 hectáreas se mantenían prácticamente en igual cantidad.

**Tabla 16. Evolución del número, superficie y promedio de las explotaciones agropecuarias pampeanas.**

<b>Año</b>	<b>Explotaciones (Nº)</b>	<b>Superficie (ha)</b>	<b>Promedio (ha)</b>
1914	189.271	67.242.813	355.3
1037	248.415	67.232.900	270.7
1947	282.003	71.031.885	251.9
1960	248.220	67.710.787	272.8
1969	269.817	74.937.177	277.7

**Fuente: Barsky y Gelman (2001).**

Hay una gran relación entre el tipo de producción elegida y el patrón de distribución de la superficie ocupada. El análisis subregional confirma y especifica un rasgo que ya había sido puesto de manifiesto por algunos estudios tradicionales: el predominio de la ganadería indica grandes concentraciones de tierra. Esto significa que el rasgo más distintivo en la evolución de la distribución de la superficie explotada es la desconcentración basada en la subdivisión territorial de las grandes explotaciones agropecuarias. Este proceso se dio en toda la pampa bonaerense, excepto en las cuencas lecheras del nordeste, las cuales, dado el tipo de producción, mantuvieron las pequeñas extensiones desde principios de siglo. En cambio, en las subregiones donde predomina la ganadería de cría y de invernada, la subdivisión de la tierra responde a una necesidad jurídica, impositiva o administrativa. En cambio, en otras subsistemas, la desconcentración se da por el crecimiento de establecimientos agrícolas, ganaderos y mixtos medios, salvo en la subregión agrícola del norte que este proceso va acompañado a una fuerte disminución de las pequeñas unidades agrícolas.

Con referencia a este proceso se puede decir que las variaciones que se fueron dando en términos de concentración de la propiedad, responden a diferentes procesos. En las zonas de cría, el 43,7% de la tierra se concentraba en 1923 en propiedades de más de 5.000 ha. En la zona invernada-agricultura, de ocupación más reciente al oeste, tal cifra subía al 53,8% y en el sur de la provincia, la zona de explotaciones trigueras y ganaderas, tenía propietarios que en los tamaños superiores controlaban el 49.1% de la superficie. Ya en la década de 1880, en las zonas de cría, las unidades de más de 5.000 ha solo representaban el 4.4%, en la invernada el 3.4%, en la triguera del sur el 3.6%, y

en la zona maicera del norte y tambera no se registraban propiedades de esta extensión. Estos procesos responden básicamente a varias causas: la ley de herencia, venta continua de tierras, y cambios tecnológicos que posibilitaron una disminución del tamaño de las unidades económicas. También entraron en juego las estrategias de los propietarios que incorporaron tierras mediante el arriendo y cristalizan así formas de concentración a nivel de la producción. Entender esto es importante porque permite ver que la concentración no solo se da en términos de propiedad. Más aún, la mayoría de los arrendatarios agrícolas, han sido de tamaño reducido, llamados “chacareros”, que serían los responsables de la producción agrícola que va desde fines del siglo XIX hasta la década del sesenta.

Díaz Alejandro (1975) sostiene que el régimen de tenencia de la tierra no ha sido el ideal para el crecimiento económico, debido a la ineficiencia que presentaban la porción de latifundios. Pero la mayor responsabilidad recae en las incorrectas políticas oficiales en materia de tenencia de tierras, causantes de provocar la reducción de la flexibilidad rural y el dinamismo de este sector. Flexibilidad que se ha visto afectada por la destrucción de contratos de arrendamiento a largo plazo que hubiese permitido una correcta rotación de suelos, impidiendo el agotamiento de estos. Además, este tipo de contratos inducían a los arrendatarios y grandes terratenientes a no realizar inversiones en sus sistemas productivos, los primeros debido a que solo obtendrían una parte de las retribuciones totales provenientes de dicha inversión y los segundos porque de la manera en que estaban operando, les generaba importantes beneficios. Sin embargo, es injusto atribuirle el estancamiento rural solo al régimen de tenencia de tierras, debido a que al observar los índices de producción pampeana de bienes de exportación tradicionales estas permanecieron constantes. Aún considerando que la mitad de la tierra produzca bajo esta modalidad de tenencia de tierras, se podía esperar que con políticas adecuadas se produjese un crecimiento del 2% de los bienes exportables tradicionales, provenientes de un incremento en la producción del 4%, conseguido en la mitad de la región pampeana cuyo sistema de tenencia era apropiado.

#### **5.2.4. La modernización del agro (1963-1973)**

A partir de la campaña 1962-1963, se comenzó a observar un alza en los rendimientos de los productos pampeanos, sobre todo en los agrícolas, pero lamentablemente la tabla

nos muestra que esta tendencia duró hasta la campaña 1966-1967. Los años posteriores mostraron fuertes oscilaciones y se volvió instalar el debate sobre el estancamiento. Esto es explicado por la revolución mecánica y el desarrollo de semillas genéticamente modificadas que elevaron los rendimientos en la producción.

**Tabla 17. Producción agrícola de cultivos seleccionados (en miles de toneladas).**

Período	Maíz	Soja	Trigo	Centeno	Avena	Lino	Girasol	Algodón
1964-1965	5140	17	11260	652	805	815	757	457
1965-1966	7040	18	6070	245	480	570	782	370
1966-1967	8510	21	6247	270	540	577	1120	270
1967-1968	6560	22	7320	352	690	385	940	230
1968-1969	6860	32	5740	360	490	510	876	367
1969-1970	9360	27	7020	377	425	640	1140	458
1970-1971	9930	59	4920	181	360	680	830	285
1971-1972	5860	78	5680	256	475	316	828	292
1972-1973	9700	272	7900	690	566	330	880	424
1973-1974	9900	496	6560	613	561	297	970	418
1974-1975	7700	485	5970	306	327	381	732	541
1975-1976	5585	695	8570	273	433	377	1085	445

**Fuente: Rapoport (2007).**

Para acompañar esta tendencia productiva, el gobierno radical de Illia quería frenar el énfasis de los “precios remunerativos”, ya que no deseaba caer nuevamente en las bruscas devaluaciones, porque sostenía que las implementadas hasta entonces no lograron traducir mayores precios en mayor producción. Por lo tanto, el gobierno convino el tipo de cambio y los impuestos a la exportación (retenciones), de tal manera que impidió oscilaciones bruscas en la rentabilidad de los bienes rurales. El objetivo de las retenciones era evitar que el sector agropecuario se beneficiara de una ganancia adicional, gracias a la fuerte devaluación sin afectar el ingreso que recibía. Otro instrumento de la política hacia el sector agropecuario, fue el impuesto a la tierra libre de mejoras. Se buscaba un tributo que mantuviera el aliento a la eficiencia, por lo que gravar la productividad potencial de la tierra parecía una opción adecuada. Finalmente, en 1969, pudo establecerse un impuesto de este tipo, aunque resulto un gravamen algo diferente que, sin embargo, buscaba mantener la idea original. Los cambios en el sector agrícola argentino también incluían un proceso de sustitución de cultivos, mientras se

veía una pérdida relativa de los cereales, y el lino, las frutas, hortalizas y legumbres mostraban una tendencia más dinámica.

**Tabla N° 18. Volumen físico de la producción agrícola (1966-1969) (Base 1966 = 100).**

Rubros	1966	1967	1968	1969
Total sector agrícola	100	109,8	101,2	104,2
Cereales y lino	100	111,5	107,8	100,3
Forrajes	100	99,3	94,1	111
Oleaginosas	100	113,3	93,9	84,1
Cultivos industriales	100	112,7	91,2	93,3
Frutos y Flores	100	111	117,9	128,9
Legumbres	100	109,8	108,9	124,5

**Fuente: Banco Central de la República Argentina (1971).**

Entre estos cambios se destaca la incorporación del cultivo de soja en la campaña 1971-1972. La producción de este cultivo se realizó de manera muy acelerada y significó una fuente importante de ingreso de divisas para el país. De hecho, el campo volvía a recibir un buen trato, porque el gobierno lo consideraba como nexo principal entre la Argentina y los mercados mundiales. La recuperación en la agricultura se vio, también, en un mayor volumen exportado, cambiando la tendencia de déficit de comercio, característico de la década anterior. Sin embargo, Reca (2008) sostiene que la incorporación de la soja se dio de manera tardía, dejando pasar una oportunidad inmejorable de crecimiento. No solo no se hablaba de soja, sino que existía una suerte de rechazo hacia este cultivo que hubiese permitido impulsar la industria láctea y la producción de aves y cerdos, contribuyendo a diversificar las fuentes de proteínas animales y a estabilizar la demanda por carne bobina. Lo mismo ocurrió con los fertilizantes, desperdiciando una oportunidad inmejorable de aumentar la producción. El mismo autor sostiene que esta falencia fue posible debido a la concurrencia de varios factores: 1) a nivel político, la Secretaría de Agricultura y Ganadería desconoció los beneficios de incorporar estos insumos y tampoco creó condiciones propicias para su adopción; 2) la estrategia de investigación agropecuaria estatal, dedicada a manejos de suelos, se volcaba por la conservación de suelos mediante rotaciones y no a la utilización de la fertilización química como alternativa para la agricultura pampeana; 3) la industria nacional de fertilizante era débil. La importación de estos insumos

significaba un incremento de costes importante; 4) las entidades gremiales agropecuarias no incluían el tema de fertilizantes en sus diálogos con los poderes públicos.

Por otro lado, en la industria cárnica, se dio una transformación en la participación de los frigoríficos. Los últimos años de la década de 1960, los frigoríficos tradicionales y de mayor envergadura habían perdido participación en el porcentaje de cabezas faenadas. Del 60% que participaban en el año 1956, pasaron a ocupar un 16% en los 70. Los motivos fueron la pérdida de los mercados de exportación tradicionales, el aumento del consumo interno de carnes y la transformación de los precios de la carne en el proceso inflacionario. En el período 1969-1972, la cantidad de cabezas faenadas disminuyó considerablemente, paso de 10.774.185 a 7.160.255. Esto se debió a medidas destinadas a favorecer la exportación y restringir el consumo interno, ante el incremento de los precios internacionales, la caída de los stocks, como consecuencia del ciclo ganadero, y la incidencia del valor de la carne en el proceso inflacionario.

La industria de los primeros años de la década de 1960 contaba con las inversiones e infraestructura que se habían realizado durante el gobierno de Frondizzi. Si bien no se contaba con un desarrollo industrial pleno, era evidente que el margen para reemplazar la producción importadora por la producción nacional era muy pequeño. Sin embargo, cada vez más voces coincidían en que se debía exportar productos industriales para dejar de depender del sector agropecuario en la obtención de divisas, y, además, estimular la competitividad internacional de la industria nacional. En este sentido, en 1964, se elaboró un Plan Nacional de Desarrollo, con el objetivo de revitalizar la situación estática por la que atravesaba la industria mediante la programación de una reducción gradual de impuestos y sobrecargas, con el objetivo de modificar la estructura de costos, restablecer un mercado competitivo y permitir que la industria compitiera en los mercados de exportación. Otro de los objetivos, pretendía reestructurar las exportaciones en función de los nuevos intereses de la demanda internacional en productos manufacturados y no en alimentos y materias primas, cualquiera sea su grado de elaboración.

La devaluación de 1967, que era una muestra más de la dirección industrial-exportadora, implicó “un aumento de la protección efectiva, aun cuando la reducción de

los aranceles compensó en parte este efecto, tratando de evitar que una súbita disminución de la competencia externa eliminara el acicate sobre la eficiencia interna. Sin embargo, como es habitual, dicha devaluación produjo una alteración de los precios relativos que impidió un derrame homogéneo de sus efectos sobre todas las ramas y, en especial, sobre las empresas individuales. Aquellas firmas que utilizaban insumos importados sufrieron indefectiblemente el incremento de los costos de producción. Mientras tanto, las ventas de productos industriales argentinos pudieron lograr una mejor inserción, ya que la devaluación elevaba su competitividad, que se sumaba al progresivo aumento de la productividad como consecuencia del lento pero firme proceso de maduración, que se verificaba desde principios de década” (Rapoport, 2007: 577). Si bien aceleró el crecimiento industrial, los comerciantes siguieron destinando su producción al mercado interno, debido a que los aranceles y demás restricciones a la importación eran más altas que los subsidios otorgados a las ventas externas. Por eso, las exportaciones del sector industrial en el período 1963-1973 fueron realmente bajas. Además, el ritmo de crecimiento industrial se aceleró en este período, aunque la gran cantidad de empleos, en industria, creados entre 1951 y 1970, correspondieron al período iniciado en 1965. Esto se explica, en gran medida, por la recuperación relativa de las industrias más intensivas en trabajo. Además, junto la mayor tasa de empleo, se dio un crecimiento de los salarios reales, de modo que la participación de los asalariados en el ingreso nacional se recuperó durante esa década.

El gobierno peronista, que ejercería sus funciones desde 1974, consideraba de suma importancia la expansión del sector agropecuario, porque lo concebía como el principal proveedor de divisas que luego demandaba la industria para la compra de insumos y maquinaria. La expansión del sector industria debía sustentarse por un sector agropecuario más dinámico. Por ello, se sanciona la Ley Agraria que contemplaba la expropiación de aquellas tierras que no hubieran estado en producción en los últimos diez años o que hubieran producido por debajo del 30% de su rendimiento estimado. Con la posterior asignación a nuevos propietarios, con el objetivo de que todas las tierras estuviesen produciendo y ninguna estuviera ociosa. Además, considerando que la política cambiaria llevaba en sí una reevaluación del peso, los beneficios del aumento de los precios internacionales de los productos agropecuarios, se tradujeron en mayor cantidad de divisas ingresadas al país. Esto contribuyó a solventar las cuentas públicas,



aunque sin afectar inicialmente los ingresos del sector, hasta que los precios internacionales volvieron a caer.

### **5.3. El modelo de la Valorización Financiera (1976-1983)**

La dictadura militar, que derrocó al gobierno democrático en 1976, interrumpe la industrialización sustitutiva que funcionaba como pilar de la economía argentina e impone un nuevo comportamiento económico y social basado en la valorización financiera. No se trata “únicamente de la enorme rentabilidad que obtienen los bancos o el sistema financiero en general, sino también de la renta financiera que perciben los capitales oligopólicos líderes en las restantes actividades económicas, entre las que se cuenta la producción industrial, agropecuaria y, más recientemente, los servicios públicos privatizados. Esto es posible porque la tasa de interés supera la rentabilidad de las otras actividades económicas, se registra una notable concentración del ingreso y la deuda externa opera como una fenomenal masa de recursos pasibles de ser valorizados en la economía interna por parte del sector más concentrado del capital, sobre la base de las notables diferencias que presenta la tasa de interés interna respecto a las vigentes en el mercado financiero internacional” (Basualdo 2002: 13).

Este nuevo régimen de acumulación, que terminó con el sistema económico mundial que se inició en la postguerra, demandaba un aumento en la integración productiva a escala mundial, como consecuencia de la expansión de la inversión extranjera directa, realizada a través de empresas transnacionales, generando, así, una profundización de la internacionalización financiera. Bajo esta modalidad, se dio un claro dominio del capital sobre el trabajo, generando una expulsión de mano de obra e incrementando la tasa de desocupación y subocupación. O sea, que la valoración financiera no hizo más que incrementar la exclusión social, consecuencia de la regresividad de la distribución del ingreso.

El endeudamiento externo era un fenómeno que afectó a nivel mundial. En el caso de la Argentina, el ingreso de capitales se hizo en carácter de préstamos al sector privado. El negocio consistía en aprovechar la diferencia entre las tasas de interés locales frente a las internacionales. Una vez que ingresaban las divisas, se cambiaban al apreciado tipo de cambio vigente, para luego colocarlas en el mercado financiero local, obteniendo

cuantiosas ganancias, y finalmente remitir los recursos al exterior y reiniciar el ciclo. Básicamente, Argentina no realizaba el endeudamiento para invertirlo en el sector industrial y, de esta manera, profundizar el proceso como sí hacían otros países de la región. En consecuencia, se inició una etapa en la que la forma predominante de acumulación ha sido la valorización financiera, ligada a la desindustrialización, la centralización del capital y la concentración de la producción y el ingreso (Kuflas y Schorr, 2006). Como afirman Basualdo et al. (2005), la deuda externa para el sector oligopólico de la economía no era una forma de financiar la inversión o la formación de capital de trabajo, sino una manera de obtener renta financiera. Además, la subordinación del endeudamiento estatal al del sector privado, implicó la transferencia desde el Estado a las fracciones dominantes del capital. También, los mismos autores señalan que cambiaron los acreedores externos, dado que durante los primeros años del gobierno militar quienes otorgaron préstamos fueron los bancos transnacionales de los países centrales, en vez de los organismos de crédito internacional.

Esta tendencia siguió hasta fines de la década de 1970; época en que el Estado comenzó a involucrarse en el endeudamiento ejerciendo el papel de garante. Debido a la elevada cifra que asumía el proceso, se hizo escuchar el reclamo de las entidades extranjeras exigiendo al sector financiero local la apertura de depósitos bancarios, a efectos de que operaran de garantía para el funcionamiento de uno de los circuitos que por entonces formaba parte de la denominada bicicleta financiera. Por este motivo, Basualdo (2002) destaca que la otra cara de la deuda externa fue la fuga de capitales donde el Estado fue fundamental por los siguientes tres motivos: 1) mediante el endeudamiento interno mantiene una elevadísima tasa de interés en el sistema financiero local respecto a la vigente en el mercado internacional; 2) a través de la deuda externa se proveen las divisas que hacen posible la fuga de capitales; 3) asume como propia la deuda externa del sector privado, incorporando una nueva transferencia de recursos a las existentes que ya comprometían muchos miles de millones de dólares.

La relación que existía entre el endeudamiento, tanto público como privado, y la fuga de capitales era directamente proporcional. Pero de la deuda externa no surgió el dinero que se enviaría a acreedores externos en concepto de pago de los intereses y la amortización del capital, ni tampoco los recursos que los deudores externos privados transfirieron al exterior. Estos últimos debieron pagar una tasa de interés internacional y

tasa de interés interna para endeudarse mayor a la renta que generó ese monto en el mercado financiero interno. Por tanto, el excedente apropiado por la valorización financiera y las transferencias de recursos a acreedores externos surgió de una regresiva redistribución del ingreso, en contra de los asalariados, que comenzó antes de la valorización financiera. Esta redistribución consistió en una caída abrupta del salario real que tuvo como resultado una notable reducción de la participación de los asalariados en el ingreso nacional que descendió del 45% al 30% aproximadamente.

La política de este régimen de acumulación implementada en 1976 pretendía cambiar la estructura económica y social del país, insertándola en el plano internacional. Para esto se liberalizaron los mercados y se inició una apertura económica y social. A través de esta apertura, “se buscaba articular una política de estabilización interna basada en una fuerte baja del salario real, en la restricción de la oferta monetaria y en el ingreso de las importaciones, con una política de apertura externa que permitiera al sector agropecuario exportador y a las ramas industriales con ventajas comparativas insertarse en mercados de mayor tamaño” (Barsky y Gelman, 2001: 361).

El rasgo particular de esta política fue la profundidad que tuvo la alteración de precios relativos a favor de la oligarquía pampeana y en detrimento de los asalariados. Los exportadores de bienes salario como los productores agropecuarios (especialmente los grandes terratenientes pampeanos) fueron beneficiados no sólo por la devaluación del peso (superó el 80%), sino que también se redujeron las retenciones a la mitad (Basualdo y Arceo, 2006). Sumado a esto, se realizó una oferta de créditos masivos del Banco Nación. Los resultados pudieron verse en la campaña 1976/1977, en la cual se elevó la producción de trigo en un 28%, la de maíz un 30%, la de lino un 64% y la de soja un 101%. En este sentido, Reca (2008) sostiene que a mediados de la década de 1970 se produce un quiebre en las tasas de crecimiento agrícolas y ganaderas. La primera comienza a crecer a mayor intensidad que la segunda, y esto se debe a una expansión del área agrícola. La mitad de esta expansión se debe a la contracción de la ganadería bovina, y la otra mitad, al aumento del área total agropecuaria. Además, la ganadería sufría las consecuencias las fallas de innovaciones en los sistemas de comercialización del ganado donde se impedía destinar los cortes de mayor valor hacia los mercados con mayor poder adquisitivo.

Hacia 1978 se había eliminado por completo las retenciones y ya no volverían a reintroducirse en todo el proceso militar. La Junta Nacional de Granos ya no tenía ningún vínculo con la comercialización privada de granos, su actividad solo se reducía a la fijación de precios sostén para el caso de que los valores internacionales sufrieran una marcada contracción. El reflejo de estas medidas se vio rápidamente en la producción, que mantuvo una tendencia ascendente hasta 1983, con la sola excepción de 1980. El impulso que gozaron los cereales en la campaña 1980/1981 corresponde a una cuestión de la política internacional creada por el bloqueo norteamericano a la URSS, que comenzó a consumir cereales de proveedores sustitutos, como lo era Argentina. Por el lado de las oleaginosas, se destaca un crecimiento de todo el subsector y en especial de la soja. Este crecimiento dio paso a una consolidación de un complejo agroindustrial dedicado a la producción y exportación de aceites vegetales (Rapoport, 2007). El sector ganadero mostró una declinación a partir de 1978, debido a un proceso de liquidación de vientres entre los años 1977 y 1982, donde alcanzó cerca de 8 millones de cabezas. Sumado a esto, la Comunidad Económica Europea realizó subsidios a su producción de carnes, lo que impactó negativamente en el sector ganadero argentino. Además, el retraso cambiario afectaba los ingresos por exportaciones, mientras que la disminución del salario contraía la demanda interna.

Los precios relativos de los años 1976/1983 mostraron un aumento con respecto a 1975, pero no pudieron alcanzar a los que se dieron en el período 1970/1974. Sin embargo, se experimenta un aumento del volumen producido y comercializado, así como la compresión de costos por la eliminación de retenciones y el deterioro de las condiciones de trabajo en el campo, lo que permitió incrementar el ahorro. Posteriormente a 1976/1977, la inversión mostró una contracción que duró hasta fin del gobierno militar. Para continuar con el impulso de incorporación de tecnología en el sector agropecuario era necesario realizar inversiones para continuar incorporando tecnología, pero la dificultad para la obtención de créditos para la inversión y el rendimiento de las divisas obtenidas mediante la exportación era insuficiente, debido a la reevaluación del peso. Muchos inversores potenciales eran seducidos por el sector financiero, es más, los propios excedentes agrícolas comenzaron a volcarse masivamente al sector financiero, contrayendo aún más la inversión. Además, se le redujeron los subsidios y se eliminaron los créditos de tasas negativas, en un contexto de creciente competencia internacional en condiciones inadecuadas, ya que la apertura económica se produjo de manera mecánica

e indiscriminada. En resumen, el sector agrario pampeano pasó de un período de auge a sufrir el retraso cambiario, menor acceso al crédito y debió pagar tasas de interés positivas.

En 1978 se estableció un sistema de fijación del tipo de cambio en forma anticipada (la denominada “tablita cambiaria”), el cual fue provocando un notable atraso cambiario, en un proceso que se dio en presencia de una reducción general de los aranceles de importación. Estas medidas afectaron negativamente a los sectores de la industria de las producciones agrícolas regionales vinculadas con el mercado interno, traduciéndose una disminución de la creación de bienes y potenciadora de la liberación de los mercados, de la rentabilidad del sistema financiero y del uso de instrumentos monetarios. Los elevados costos financieros que debían enfrentar las empresas pequeñas y medianas urbanas y rurales nacionales, hicieron que no pudieran incorporarse al circuito financiero de alcance internacional (Manzanal y Rofman, 1989).

Los avances característicos de la época lo realizaron empresas privadas que eran adquiridas por capitales extranjeros y que deseaban aumentar la producción de semillas. Los más significativos fueron la introducción de las semillas mejoradas de trigo, maíz, sorgo granífero y girasol, y la difusión masiva de la soja. Además, son estos entes privados los que se ocupan de esta investigación, posibilitando que, en la década del 80, el 75% de la oferta nacional sea controlada por tres empresas. En esta etapa se destacan las innovaciones tecnológicas en la genética de las semillas, con el consecuente aumento de los rendimientos de estos cultivos como se aprecia en la siguiente tabla.

**Tabla 19. Evolución de los rendimientos de cereales y oleaginosas de origen pampeano (en kg/ha).**

Período	Maíz	Sorgo granífero	Trigo	Girasol	Soja
1960/61-69/70	1.961	1.932	1.350	750	1.087
1980/81-84/85	3.321	3.250	1.808	1.174	2.019
Incremento %	69.4	68.2	33.9	56.5	85.7

**Fuente: Obschatko (1988), adaptado en Barsky y Gelman (2001).**

Hay que destacar la introducción de la soja en forma masiva durante la década de 1970. Teniendo en cuenta que este cultivo permite la combinación con el trigo en un mismo ciclo, los productores lograban dos cosechas en un año, incrementando fuertemente sus ingresos. La modernización también se dio a nivel mecánico. En esa época, se produjo la tractorización de todo el agro pampeano, en tanto la cosecha mecánica de todos los cereales y oleaginosas se profundizaría en las décadas siguientes. Este incremento de la productividad agrícola por hectárea, se dio en casi todas las provincias, es decir, el aumento del volumen físico de esta producción superó el incremento del volumen físico de la superficie sembrada. El peso de la producción agropecuaria en el valor de las exportaciones con este nuevo modelo paso del un 95% de la década de 1960 a menos del 75% en los primeros años de la década de 1980. Esto se debió a que los productos tradicionales bajaron su participación en el total, a pesar que las oleaginosas y la caña de azúcar aumento su volumen producido (pasó de un 0,7 por ciento a un 2,5 por ciento) (Manzanal y Rofman, 1989).

**Tabla 20. Participación porcentual del sector agropecuario en el Producto Bruto Interno, en las exportaciones totales y en la Población Económicamente Activa en 1960 y 1980.**

<b>Participación % del sector agropecuario</b>	<b>1960 (%)</b>	<b>1980 (%)</b>
En el Producto interno Bruto	16,6	12,6
En las exportaciones Totales	96,9	73,4
En la Población Económicamente Activa	18	12

**Fuente: Manzanal y Rofman (1989).**

La contribución del sector agropecuario al Producto Bruto Interno (PIB) y la Población Económicamente Activa (PEA) descendió. Así, en 1960 el producto bruto agropecuario era de 17, en 1980 13 por ciento y en 1980 subió a 15 por ciento del total del PIB. Pero la PEA agropecuario bajó más, pasando del 18 al 12 por ciento entre 1960 y 1980. Esta disminución se debía a un incremento de la productividad por hombre ocupado en el sector.

El sector industrial contaba con la estructura instalada en las décadas anteriores, sin embargo, presentaba ciertas limitaciones como las dificultades de los sectores productores de insumos industriales y de bienes de capital, lo que se traducía en gasto

de divisas para la importación de estos y evidenciaba una falta de creación de tecnología propia, alejando a las industrias nacionales de la de los países desarrollados. Rapoport (2007) sostiene que frente a los cambios del contexto mundial y el desgastado agotamiento del modelo de crecimiento argentino de mediados de los setenta, hacía pensar en un giro hacia dos alternativas. La primera, consistía en realizar una estrategia a largo plazo que permitiera seguir con los avances realizados en las tres décadas anteriores y los conjugara con el desarrollo de los sectores básicos que incipientemente habían aparecido años atrás. También, se imponía la necesidad de plantear una política industrial que potencie al sector privado, creando un marco productivo, social y tecnológico adecuado, una política tributaria que fomentara el empleo productivo y no especulativo de los recursos, una política de distribución del ingreso, una política crediticia que equiparara los costos financieros locales con los internacionales y una planificación espacial que permitiera la explotación del potencial económico de todas las regiones del territorio. La segunda alternativa, consistía en detectar las limitaciones de la industria local y orientar una política que identificase los nichos en los cuales existían ventajas comparativas que tornaran competitiva la producción local, sin una defensa y un intento de fortalecer íntegramente al sector. Esta alternativa se combinaba con idea de una racionalidad de corto plazo otorgada por el mercado, que se proyectaba sobre las empresas individuales y operaba casi exclusivamente a nivel macroeconómico. Esta segunda alternativa, fue la que tuvo lugar durante todo el gobierno de Martínez de Hoz, aunque en los primeros años no era tan clara.

Al principio, la reestructuración no fue visible porque el objetivo era el control de la inflación. La progresiva devaluación de la moneda nacional, desde el lanzamiento del Rodrigazo en 1975, permitió mantener los niveles de competitividad previamente alcanzados. En este contexto, en el mes de agosto de 1976 se sancionó un nuevo régimen de inversiones extranjeras, brindándoles a las empresas extranjeras igualdad de derechos frente a las nacionales. El rebrote inflacionario de 1976 motivó una reducción progresivamente de los subsidios y la regulación, apuntando a una liberación del comercio exterior para, de esta manera, contener el aumento de los precios internos con la amenaza de las importaciones. Pero la medida más significativa fue la reducción de los aranceles de importación, de un promedio del 90 al 40%. Al igual que el sector agropecuario, el industrial sintió la competencia del sector financiero y no recibió las inversiones necesarias para continuar en la senda ascendente de las décadas anteriores.

Pero lo más saliente del proceso fue que la valorización financiera tenía mas peso que la producción y los activos fijos pasaron a actuar como garantías para acceder a nuevos créditos. Las empresas se convirtieron, entonces, en agentes financieros que poseían fábricas y, en función de esto, crecía la especulación en torno a la compra y venta de fábricas.

Los costos financieros pasaron a tener un peso mayor a los salarios en la estructura de costes, obligando a las empresas a un ajuste, afectando a la capacidad inmediata y futura producción, sin disminuir los efectos de una ruleta financiera que exigía tasas de interés crecientes para no romper la burbuja especulativa. Pero el panorama fue mas desalentador cuando en 1978 se implementó el enfoque monetario de balanza de pagos donde se diagramó la tablita cambiaria y se diseñó un nuevo cronograma de rebajas arancelarias. El motivo de estas medidas fue intentar inhibir el aumento de los precios, exponiendo a la producción interna a la competencia disciplinadora de las importaciones. Sin embargo, las medidas no lograron las reacciones necesarias y los mercados nacionales se colmaron de productos extranjeros. El PIB industrial descendió a una tasa del 1% anual entre los años 1974 y 1983 (Rapoport, 2007). Los sectores mas afectados fueron aquellos que estaban expuestos a la competencia externa y que eran más sensibles a la demanda interna global, como los textiles, la producción de madera y muebles. Los resultados que se ofrecen a continuación muestran que luego de una década ininterrumpida de crecimiento industrial, la gestión del gobierno militar fue el punto de partida de una nueva etapa signada por un franco retroceso sectorial (Basualdo, 2006).



**Tabla 21. Evolución de los principales indicadores industriales, 1974-1983  
 (1974=100).**

	Volumen físico de la producción	Obreros ocupados	Productividad de la mano de obra	Horas trabajadas/ obrero	Salario real*	Costo salarial**	Productividad/costo salarial
1974	100	100	100	100	100	100	100
1975	96,5	103,8	92,9	97,6	88,5	88,5	104,9
1976	93,6	100,4	93,3	99,1	57	57	163,7
1977	98,9	94,3	105	104,9	62,8	62,8	167,2
1978	88,1	85,1	103,5	104,1	66,4	66,4	155,8
1979	102	83,3	122,5	107,7	77,7	77,7	157,6
1980	99,7	76,8	129,7	106,6	96,2	96,2	134,9
1981	83,8	67,2	124,7	102,4	83,2	83,2	149,8
1982	83	63,6	130,6	103,9	62,5	62,5	212,4
1983	65,7	65,7	137,6	105,9	81,4	81,4	169

\*Salario real = Salario nominal promedio / Índice de costo de vida.

\*\*Costo salarial = Salario nominal promedio / Índice de precios mayoristas (productos no agropecuarios nacionales).

**Fuente: Basualdo y Arceo (2006).**

A pesar de tener altibajos a lo largo del período, el volumen físico de la producción terminó siendo en el último año del gobierno militar un 17% mas reducido que en el año 1974. Lo mismo, aunque sin altibajo, le ocurrió a la ocupación que terminó siendo un 36,4% inferior al final del proceso, aunque esta caída no estuvo asociada a la merma en la productividad de la mano de obra, sino todo lo contrario. Esto significaba una mayor explotación de los trabajadores, tanto por la extensión de la jornada laboral como por una mayor intensidad del trabajo, especialmente en las grandes firmas oligopólicas de capital extranjero y local (Basualdo y Arceo, 2006).

En relación a la política industrial se pueden identificar dos subperíodos, el primero se caracteriza por la recuperación de la producción de bienes de consumo durable y de capital, asociada a la creciente inversión y a la redistribución regresiva de los ingresos. En este período se comienza con la reducción de aranceles de importación. A pesar de su fuerte baja – en promedio, descienden 40 puntos, del 90 al 50% - en estos tres primeros años “no aumentan significativamente las importaciones. Este fenómeno tiene su explicación en los incrementos de competitividad durante la última década, que determinaron la existencia de una fuerte redundancia en las tarifas y por otra parte en el mantenimiento de un tipo de cambio elevado. Por otro lado, la sanción, en 1977, de la forma financiera, libera la tasa de interés y crea un mecanismo totalmente distinto para

la asignación de créditos”. El segundo subperíodo, se inicia hacia fines de 1978, al instrumentarse la versión de economía abierta de la escuela monetarista (enfoque monetario del balance de pagos). La aplicación de esta política “tenía como objetivo igualar la tasa inflacionaria interna con la externa, ajustándose esta última a la tasa de devaluación del tipo de cambio. Este se determina con un cronograma que fijaba un ritmo de devaluación continuamente decreciente en el tiempo, en un contexto de creciente apertura económica al exterior (tanto en el mercado de capital como en el de bienes); ello suponía la convergencia de las tasas de interés y de inflación internas con las correspondientes internacionales. En este esquema de política monetaria pasiva, se suponía un período de transición determinado por la distinta velocidad de ajuste en los precios de los productos según se comercien o no en el mercado internacional. Una vez que se lograra la convergencia quedaría establecido un nuevo esquema de precios relativos de la economía. A su vez, en combinación con la política arancelaria, la asignación de recursos favorecería el incremento de la productividad global, desaparecerían los sectores menos eficientes y se desarrollarían las actividades con ventajas comparativas a escala internacional” (Kosacoff, 1993: 8). Sin embargo, la convergencia no se alcanzó. Además, la desprolija política fiscal, sumados a los cambios en las autoridades políticas y económicas generaron una de las mas profundas crisis industriales.

### **5.3.1. Las dificultades macroeconómicas y el retroceso agrícola pampeano (1985/1991)**

A partir de 1982, la argentina atravesará una etapa de oscilaciones entre el estancamiento y la crisis económica, con una importante dificultad en la formación de capitales debido a la fuga de capitales al exterior. En esos años, el país era guiado económicamente por los grupos económicos locales, los conglomerados extranjeros y la banca acreedora que lograron consolidarse gracias a una redistribución del ingreso que fue posible gracias a los recursos que dejaron de percibir los asalariados durante el primer gobierno constitucional. En este período los acreedores externos y el capital concentrado interno dirigían el curso de la economía basándose en la sobreexplotación de los trabajadores y contando con la alianza de un Estado subordinado a sus intereses (Basualdo, 2002). El proceso de acumulación que lideraban se apoyaba en la valorización financiera y no estaba condicionado por el consumo de los sectores

populares ni por las fronteras nacionales. Esto desarmó el capital industrial local surgido a consecuencia de las alianzas constituidas durante el proceso de sustitución de importaciones.

El gobierno electo en 1983 asumió que el modelo era el típico de la segunda etapa de sustitución de importaciones y que había heredado un importante pasivo originado por el vertiginoso crecimiento de la deuda externa. En consecuencia, el ministro de economía estuvo dedicado hasta 1985 a renegociar con los organismos internacionales y los acreedores externos el pago de los intereses devengados por el endeudamiento. Ante el fracaso, asume el hasta entonces secretario de Planificación, Juan Sourrouille, y su gestión modificó la política económica, pero mantiene el diagnóstico estructural inicial. Su idea central era la de aumentar las exportaciones y la reactivación de la inversión. Ahora bien, el proceso de expansión agrícola que se vino dando se interrumpe en 1985, con una caída en la producción. Este descenso se revierte en años posteriores, pero sin llegar a retomar los volúmenes previos. La producción agrícola argentina decreció a una media anual del 0.7%, durante el quinquenio 1984-1989, y la influencia de las políticas macroeconómicas en las sectoriales explican este proceso. Hay que observar los que sucedió en dos períodos relevantes:

1 - La implementación del Plan Austral a partir de 1985, al mismo tiempo que se implementaba el plan PRONAGRO, que pretendía una planificación sistemática de la política agropecuaria.

2 - El Plan de Convertibilidad a partir principios de la década de 1990 – aunque con cuestiones puestas en marcha en el año 1989 –. Proceso de estabilización producido por la aplicación de un amplio programa económico que introdujo un sistema de cambio fijo atado al dólar, un fuerte apertura de la economía y una profunda transformación del Estado a través de procesos acelerados de privatización de las empresas de servicio y de la eliminación de numerosas funciones estatales ligadas a la regulación de la economía.

El plan Austral fue concebido para enfrentar a la inflación y basado en el ajuste fiscal y así poder tener un mayor control de la oferta monetaria, “de manera que solo fuera posible crear medios de pago a través del sector externo; el congelamiento de los

precios industriales, las tarifas públicas, los salarios y el tipo de cambio; y la renegociación de la deuda externa para sostener la política cambiaria y financiar el déficit fiscal con recursos genuinos externos” (Barsky y Gelman, 2001: 370). Si bien el plan tuvo un importante éxito en la estabilización monetaria, reduciendo la inflación de cifras superiores del 30% al 3.1% mensual promedio, fue afectado por el deterioro del sector externo, al decaer las exportaciones de productos agropecuarios de origen pampeano. El plan pretendía el aumento de los ingresos fiscales, pero su aplicación al agro, acompañado de una inadecuada valoración del comportamiento del sector agropecuario, derivó en políticas erróneas que terminaron afectando al plan.

Hasta 1984 se veía un ascenso del sector que combinado con la política fiscal y cambiaria permitieron extraer importantes excedentes del sector. En panorama cambiaria, en ese mismo año, es donde se registrarían precios internacionales muy bajos, producto de una mayor producción internacional, que derivó en una acumulación de stocks y la utilización de políticas agresivas de exportación. La consecuencia de esto fue la disminución de producción en las campañas siguientes, lo cual, combinado con el bajo precio internacional, redujo el ingreso de divisas.

El Plan Austral dejó en evidencia la necesidad de contar con herramientas estatales que combinaran adecuadamente la rentabilidad de los productores con los precios internos, considerando la evolución permanente de los precios internacionales. Por ejemplo, se produjo una caída importante del crédito disponible hacia el sector agropecuario, a la vez que las tasas de interés eran claramente superiores a las internacionales. El segundo momento trascendente en la evolución del sector agropecuario señalado, fue el vinculado a las reformas del Estado y el ajuste fiscal encarados a mediados de 1989. Bajo la Ley Global de Emergencia Económica, con la idea de disminuir el déficit fiscal, el gobierno comenzó una era de privatizaciones de las empresas públicas y reducción de personal estatal. También se anunció un plan paulatino de eliminación completa de los derechos de exportación. Las consecuencias se pueden resumir en: a) bajaron notablemente la importación de insumos y equipo industrial provocando un fuerte superávit de la balanza comercial y al fijar libremente la sobreoferta de divisas produjo un fuerte retraso de la paridad cambiaria; b) la liberalización de los precios provocó un fuerte encarecimiento de los combustibles, insumo esencial en el medio rural; c)

ausencia de un instrumento de políticas que atenuara los efectos internos de los precios internos en cereales y oleaginosas.

### **5.3.2. Los cambios de las políticas económicas, los procesos de desregulación de la economía y los nuevos rasgos de la expansión productiva agrícola (1991/2000)**

Durante 1988 continuaban las presiones de los organismos internacionales de crédito, pero quedaron infructuosas, debido a las pugnas internas que existían entre el FMI, que exigía la normalización de pagos, y el Banco Mundial, que insistía en las reformas estructurales. Sin embargo, con la asunción del gobierno de George Bush en Estados Unidos, se exigió que se cumplieran ambos requisitos: la normalización de pagos y las reformas estructurales. En efecto, los bancos extranjeros inician la corrida cambiaria de febrero de 1989, generando una crisis hiperinflacionaria que culminaría con el último intento de política económica, el Plan Primavera y también con el gobierno de Raúl Alfonsín (Basualdo, 2003).

El nuevo *establishment* económico lo componía el capital concentrado interno, a su vez compuesto por grupos económicos locales y conglomerados extranjeros, y los acreedores externos. El Estado, a su vez, estaba sujeto a sus presiones, generando un funcionamiento donde se combinaban transferencias de recursos originados en décadas anteriores con otras nuevas que surgían de la valorización financiera. También, hubo otras transferencias propias de la época, como la transferencia de la deuda externa privada al sector público o la licuación de los pasivos internos. Acerca de la deuda, Basualdo (2003b) sostiene que los sectores dominantes presentaron al programa de privatización de empresas públicas para conducir a la economía a un sendero de expansión, desplazando la valorización financiera como motor de la economía argentina porque crearía ahorro interno, evitando la fuga de excedente al exterior. Sin embargo, en la práctica sucedió todo lo contrario quedando las privatizaciones subordinadas a la valorización financiera, ubicándose, junto a la relación entre la tasa de interés interna e internacional, como el otro factor determinante de ese proceso, y en el mismo se originó la inédita exacerbación de la fuga de capitales locales al exterior. Esta subordinación de las privatizaciones a la lógica financiera se hace patente en la posterior y masiva transferencia de capital cuyo núcleo central está constituido por la venta de las tenencias accionarias de la fracción dominante local al capital extranjero.

Mediante la desregulación económica y la reforma estatal con la apertura comercial asimétrica, la instauración del régimen de convertibilidad y el Plan Brady, se logró superar la crisis de fines de 1980 y principios de 1990. Al efectuarse las ventas de las empresas estatales se pudo reducir sensiblemente el endeudamiento, debido a que pudieron rescatarse bonos de la deuda externa como parte de pago por las empresas transferidas a través de los programas de capitalización. De esta manera, nació una nueva forma de propiedad, conformada por grupos económicos locales y empresas transnacionales que tenían gran peso en los consorcios privados que adquirieron las compañías estatales (Basualdo et al, 2005). Además, durante ese mismo período se registró la repatriación de capitales locales invertidos en el exterior. Los sectores oligopólicos locales pasaron a ser accionistas relevantes de los consorcios privados. Este proceso se dio a pesar de que la relación de la tasa de interés interna versus la internacional fue la más elevada del período (a excepción de la de 2001). O sea, que durante el períodos de privatización, la fuga de capitales y la deuda externa disminuyó considerablemente, neutralizando el efecto de la elevada relación entre las tasas de interés interna e internacional que operaba en el sentido contrario sobre ambas variables.

La composición de la deuda fue variando en el transcurso de este período, si bien la deuda externa estatal es la mas importante, es la de menor dinamismo ya que la generada por el sector privado es la de mas expansión relativa. Lo notable del aumento de la deuda privada es que en el año inicial de la convertibilidad se reduce considerablemente, por que se la transfiere al Estado, o sea, que el Estado se hizo cargo de las deudas de las empresas privatizadas, dejando sus finanzas saneadas. Esta combinación de expansión de la deuda externa y fuga de capitales durante la convertibilidad, se explica por un comportamiento económico que retoma el ciclo clásico de la valorización financiera, impuesta por el gobierno militar a fines de la década de 1970.

La idea de quienes contraían deuda era obtener una importante rentabilidad financiera, debido a que la tasa de interés interna es superior a la vigente, en términos internacionales, y de esta manera obtener un diferencial positivo pero variable a lo largo del tiempo, entre las ganancias logradas en el mercado interno y el coste de endeudarse en el exterior. Este proceso era posible gracias al papel que cumplía la deuda externa

estatal al proveer las divisas necesarias para que la fracción dominante local pudiera culminar el ciclo de la valorización financiera con la fuga de capitales al exterior (además, la deuda externa constituía las reservas que sostenían este planteo económico). O sea, debido a la relación entre la tasa de interés interna y el coste del endeudamiento externo (tasa de interés internacional), el sector privado se endeudaba y ese monto se valorizaba internamente para luego transferirlo al exterior. Para esto se requería que se provean mayor cantidad de divisas, que era logrado mediante un aumento de la deuda externa (Basualdo, 2002b).

### **5.3.3. El sector agropecuario en las décadas de 1990-2000**

En abril de 1991 comenzó a regir la Ley de Convertibilidad (23.938/91), que se basó en implantar un sistema bimonetario. Este era la convertibilidad automática del dólar y la moneda nacional. La Base Monetaria cuenta con respaldo en oro y divisas en un 100%, y el Banco Central no podía financiar el déficit del tesoro. Este sistema, fijó un precio, el del dólar, y dejó todos los demás flotando. De esta manera, el gobierno se alejó de los instrumentos utilizados en otras época para intervenir en la economía, y para proveerse de divisas debe adquirirlas en el sector privado. También en ese año, se dictó el decreto 2.284, tendiente a desregular el mercado interno de bienes y servicios, el comercio exterior, los mercados de productos regionales y de industrias de capital intensivo, y el mercado de capitales.

En el sector agropecuario, las medidas de desregulación significaron la disolución de la Junta Nacional de Granos, la Junta Nacional de Carnes, la Corporación Argentina de productores de carnes, la Dirección Nacional de Azúcar, el Mercado Consignatario Nacional de Yerba Mate, el Instituto Forestal Nacional y el Mercado de Concentración Pesquera. También, dejaron de regir los cupos de siembra, cosecha, elaboración y comercialización de caña de azúcar, yerba mate, viñedos, uva y vino. Se eliminaron las regulaciones de los mercados de la industria láctea. Las medidas de desregulación impositiva eliminaron los impuestos y tasas sobre las exportaciones – entre ellas las que iban destinadas al INTA – y rebajaron los aranceles a la importación de insumos y productos agropecuarios.

El debilitamiento de los organismos nacionales modificó el comercio de granos, además, de eliminar las políticas regulatorias de fijación de cupos de producción, precios mínimos y otras medidas semejantes como, el laudo estatal en el complejo lácteo, transformando el sector agropecuario en uno de los más desregulados y abiertos del mundo (Rodríguez, 2003). Por ejemplo, al eliminar la Junta Nacional de Granos, se eliminó a la entidad que se ocupaba de negociar acuerdos directos con los países que centralizaban su comercio exterior en organismos oficiales. También, conseguía acuerdos con importantes clientes externos, que hacían elevar las cotizaciones locales de granos. Además, esa institución se dedicaba a establecer un precio sostén para los productos agrícolas, lo que le aseguraba al productor el pago de un precio interno, acorde con las cotizaciones internacionales. Normalmente este organismo compraba el 40% de la cosecha anual para asegurarse un stock que garantizara el abastecimiento del mercado interno y el cumplimiento de los compromisos con los mercados externos. Al no contar con un organismo estatal que se encargue de las tareas descritas, perjudicó la situación del país con los restantes grandes exportadores de cereales. Medidas como estas, según Rodríguez (2003), incidieron en la estrecha relación del sector agrario con el industrial y con la de la distribución final de alimentos. Además, estas medidas no hicieron más que perjudicar la participación del productor agrario en el precio final al consumidor, y facilitó profundos cambios en la industrialización de los productos agropecuarios, con una fuerte concentración y extranjerización de la industria alimentaria, y el auge del supermercado, otorgando mayores márgenes de comercialización y distribución.

La próxima tabla muestra que se recuperó el volumen de crédito gracias a la recuperación de los agregados monetarios y de los coeficientes de monetización. Se duplicaron los saldos de préstamos bancarios entre 1990 y 1993, sin embargo, quienes tenían más acceso al crédito eran quienes estaban ubicados en la región pampeana, tanto el agro como otros sectores, aunque el sector agropecuario muestra una peor situación, y tal aspecto se agrava para las áreas no pampeanas.



**Tabla 22. Saldos de préstamos bancarios y cajas de ahorro (a fin de año, en %).**

Año y Región	Total sectores	Sector agropecuario	Restante sectores
	% del total	% del total	% del total
1990 total país	100	100	100
Reg. Pampeana	78	70	79
Resto del país	22	30	21
1992 total país	100	100	100
Reg. Pampeana	73	73	78
Resto del país	27	27	22
1996 total país	100	100	100
Reg. Pampeana	87	81	88
Resto del país	13	19	12
1997 total país	100	100	100
Reg. Pampeana	88	81	88
Resto del país	12	19	12
1998 total país	100	100	100
Reg. Pampeana	90	82	90
Resto del país	10	18	10
1999 total país	100	100	100
Reg. Pampeana	89	83	89
Resto del país	11	17	11

**Fuente: Giberti (2001).**

Las regiones no pampeanas contaban con menos acceso a los préstamos, y dentro de ellas, las explotaciones con límites indeterminados (expresión de tenencia precaria, incapaz de originar verdaderas unidades económicas) aún menos. En ellas, se pueden apreciar bolsones de pobreza rural que configuran el “tercer mundo” agrario, inserto en un panorama general del relegamiento extrapampeano. Así lo muestra, en la siguiente tabla, los superiores promedios pampeanos de superficies implantadas y de tamaños de los rodeos vacunos; y lo confirma la supremacía extrapampeana en caprinos (“el ganado de los pobres”) (Giberti, 2001).

**Tabla 23. Las tres Argentinas agropecuarias al año 1998.**

Concepto	Provincias pampeanas		Provincias no pampeanas
	Menos atrasadas	Más atrasadas	(zonas por grado de atraso)
Explotación con límites determinados	188.190	190.167	41.762
Explotaciones con límites indeterminados*	1.102	-	41.762
Hectáreas implantadas por explotación	130	23	1,3
Vacunos por explotación	194	50	22
Ovinos por explotación	32	78	37
Caprinos por explotación	1,3	5,5	57
Ocupados permanentes (familiares y no fam.)	456.372	483.450	90.189

\* Concentradas especialmente en: campos comunales de Catamarca y la Rioja, tierras fiscales de Jujuy, Río Negro y Neuquén, y tierras privadas de Salta y Misiones.

**Fuente: Giberti (2001).**

En consecuencia, se implementaron las políticas nacionales de desarrollo rural con impacto en regiones extrapampeanas, más precisamente en el norte del país. Por ejemplo, el programa Prohuerta, creado en 1993, y el Programa Social Agropecuario dentro de la SEAGyP. El primero, incluía a las poblaciones urbanas y suburbanas, brindándole herramientas para que puedan desarrollar producciones de autoconsumo. El segundo apuntaba a fortalecer a los productores agrarios minifundistas. A su vez, el Programa Federal de Reconversión Productiva (Cambio Rural), preocupado en que las pequeñas y medianas empresas agropecuarias enfrentasen retos tecnológicos y de comercialización. También se encargaba de estimular las formas asociativas, como de amparar programas con financiamiento internacional y nacional, destinados a introducir mejoras en la infraestructura y en la sanidad vegetal. Su punto mas sobresaliente fue la eliminación de aftosa, que desde los primeros años del siglo XX había representado un problema al país.

Globalmente, el impacto de las medidas significó una subida de los costes fijos y una leve de los variables, mientras aumentaban los ingresos brutos hacia los productores. Con esta situación, el piso productivo para generar excedentes necesarios para cubrir los costos familiares subió. Por lo tanto, esta medida pretendía aumentar la escala de producción y elevar sus rendimientos, sin embargo, Sili (2005) argumenta que estas

políticas se tradujeron en un aumento de los costes fijos de las explotaciones, que obligó a las empresas del sector a aumentar las escalas productivas, mejorar los sistemas de gestión y modernizar los sistemas productivos, a efectos de lograr un nuevo punto de equilibrio y rentabilidad, y así seguir siendo competitivas. Pero este fenómeno de la escala, como se verá en los párrafos siguientes, favorecía a las empresas de mayor tamaño, que podían contar con nuevas tecnologías y mano de obra especializada.

Estas medidas generaron cambios de tipo estructural, se produjo una disminución de las explotaciones pampeanas a un ritmo acelerado. En apenas 5 años (1992/1997), la cantidad de explotaciones se redujo a un 31%, y en el caso de las producciones minifundistas, la tendencia es aún peor. En el censo realizado en 1969 representaban el 36% del total, pero bajaron a 29% en el realizado en 1988. Por otro lado, las áreas no pampeanas muestran que su menor “movilidad productiva podría indicar tanto insatisfactoria falta de innovación, como reemplazo de formas muy extensivas de explotación, o puesta en producción con rubros tradicionales de tierras antes explotadas, o casi inexploradas. El primer proceso –posiblemente predominante- es negativo; los otros resultarían positivos, aunque mejor sería incorporar nuevos rubros que diversificaran la producción” (Giberti, 2002: 177). Ya en la segunda mitad de la década del noventa se produjo una importante subida de los precios de los cereales y las oleaginosas. En 1996, los precios de las exportaciones argentinas subieron un 14% con respecto a la de los promedios de 1991 y 1995. El trigo subió un 99%, el maíz un 78% y la soja un 30.5%. El crecimiento de la soja esta estrechamente vinculado al aumento de la demanda mundial, que se dio después de la Segunda Guerra Mundial, ya que muchos países europeos adoptaron el modelo norteamericano de la alimentación animal a base de soja.

Un hecho que hay que destacar, por el impacto que tuvo en el país y el sector agropecuario, fue la creación del Mercado Común del Sur (MERCOSUR) en 1995. Esta instancia tuvo un fuerte impacto en el sector agropecuario y las manufacturas industriales de ese origen. Esto puede verse en la evolución de los alimentos en el comercio entre Argentina y Brasil. Mientras que en 1995 representaban el 36.6% del total, en 1998 esta cifra ascendió al 48.8%, siendo las mas destacadas las hortalizas y legumbres, los cereales, las frutas y los lácteos. También hacia Brasil se dirigieron, en

1998, el 91% de las exportaciones totales de papas y legumbres, el 85% del arroz y el 50% de las frutas secas, hortalizas y frutas en conserva.

Lamentablemente para nuestras exportaciones, la crisis asiática y rusa de 1997 y 1998, impactaron en la economía mundial, y nuestro vecino país no fue la excepción. La devaluación brasileña de febrero de 1999 afectó las exportaciones argentinas por efecto precio, a lo que se sumaron restricciones a la importaciones impuestas por el país vecino. Esto determinó que entre octubre de 1998 y abril de 1999 las exportaciones argentinas cayeron casi a la mitad. Dentro de este complejo, el agroindustrial oleaginoso lideraba las exportaciones de los mercados mundiales de aceites vegetales de grano y harinas proteicas. Esto fue posible por la desregulación y las mejoras de las obras de infraestructura básica para la comercialización externa, que representaba una indudable disminución del costo argentino de exportación. Las exportaciones totales de productos oleaginosos representaba a finales de la década, el 20% de las exportaciones argentinas y era el porcentaje mas elevado del sector agropecuario. Por otra parte, los productos de tipo industrial y orientados al mercado interno no crecieron de la misma manera, a consecuencia de la disminución de la demanda del mercado interno y la competencia de productos importados (Rapoport, 2006).

En lo que respecta a cambio tecnológico, en este período los mercados estaban liberalizados y posibilitaron el acceso a bienes importados a precios accesibles. Esto generó que las empresas locales se actualizaran tecnológicamente y, de esta manera, pudieran competir en calidad y precios. Estos años de altos precio nacionales provocaron fuertes inversiones. Una modalidad que fue el desarrollo de grandes explotaciones no propietarias de la tierra, bajo la forma de fondos de inversión o de grupos de siembra. Los primeros constituyen una figura jurídica específica y alcanzan gran envergadura; los segundos, de menor magnitud pero no humilde, son agrupaciones que se generan para una producción puntual, de carácter mas circunstancial, regidas por convenios privados (Giberti, 2002). Generalmente, los inversionistas provienen del sector urbano, y se agrupaban bajo la dirección de técnicos, arrendaban establecimientos para sembrarlos con tecnología de avanzada, generando importantes utilidades hacia los inversores. La ventaja estaba en la escala, abaratando costos de la compra de insumos, otorgando mayor poder de mercado en la comercialización, a la vez que al diversificar la producción en distintos campos, se disminuían los riesgos climáticos.

La innovación tecnológica mas importante de la década fue la incorporación de variedades transgénicas en soja y maíz, las cuales son de menor costo y permitían un mejor control de malezas. La incorporación del paquete tecnológico correspondiente a la soja transgénica (semillas transgénica, herbicidas a base de glifosato, siembra directa<sup>5</sup>) permitió a productores generar aumentos en la rentabilidad de sus planteos productivos (Rodríguez, 2003). Además de las causas empresariales, Satorre (2005) señala que existen cuestiones productivas que seducen a los productores a incorporar este tipo de sistema: 1) facilitó el doble cultivo en el mismo año: primero trigo y luego soja, ya que permitía sembrar la soja con poca demora después de la cosecha de trigo; 2) permitía que parte del agua que se perdía de la tierra por evaporación durante el sistema de labranza tradicional del suelo no se pierda, porque con el nuevo sistema este se mantiene cubierto por las plantas del primer cultivo y otros residuos vegetales, y 3) en relación a esto último, se incrementó la eficacia de los fertilizantes ya que la abundancia de agua favorece su acción (Satorre, 2005). De esta manera, se generó un proceso de expansión agroindustrial, en donde el productor rural dependía de incorporar estas innovaciones para sobrevivir, además de establecer vínculos con otros agentes económicos, como los procesadores industriales de productos agropecuarios y los que se encargaban de su distribución. Lo negativo estuvo dado por los productores europeos, quienes comenzaron con campañas contra el consumo de estos productos, a pesar de no contar con argumentos sólidos de que estas alteraciones tengan efectos nocivos en quienes lo consumen.

En cuanto a la ganadería, las existencias ganaderas se redujeron de 52.8 millones que había en 1990 se pasaron a 48.1 en 1998. Las exportaciones subieron sensiblemente en 1995 a mil cien millones de dólares, pero a partir de allí hubo una caída del consumo de carnes rojas a nivel mundial que se agravó en 1996 por la enfermedad Encefalopatía Espongiforme Bovina, mas conocida como la vaca loca. A su vez, los tropiezos producidos en 2000, en relación al control de aftosa, le costaron al sector el cierre de mercados internacionales y una mala imagen que afectaría el comercio exterior argentino de carnes. Independiente de esto, se produjeron cambios tecnológicos con la

---

<sup>5</sup> El establecimiento de un cultivo anual en un terreno que no ha sufrido laboreo previo alguno; en él que se ha procurado mantener el suelo cubierto, mediante la distribución homogénea de los restos del cultivo anterior; evitando la compactación excesiva por el paso de la maquinaria y el ganado; y controlando las hierbas previamente a la siembra, mediante la aplicación de dosis reducidas de herbicidas de baja peligrosidad (Bodas, 2002).

expansión del sistema de engorde a corral, feed-lot, beneficiado por la caída del valor de los granos, alimento de los animales bajo esta modalidad. Este proceso produjo un aumento del precio del novillo destinado a engorde, afectando la rentabilidad de las explotaciones que se habían inclinado por este sistema.

Las políticas adoptadas por el gobierno que comenzó en 1999, profundizaron las decisiones negativas del anterior. Redujeron aún más el presupuesto hacia el INTA. También debilitaron el presupuesto al SENASA. Esto trajo como consecuencia, según Sili (2005), que grandes corporaciones de origen nacional o transnacional se encargaran de muchas de las actividades que estos organismos realizaban actividades a lo largo de toda la cadena y en todas las ramas a través de la provisión de insumos (semillas, fertilizantes, pesticidas, herbicidas, etc.,)

Ya entrado el nuevo milenio, mas precisamente el 2001, se produjo una importante crisis política y económica, que implico un cambio en el modelo anterior. Se contrajo un fuerte endeudamiento con el sector externo, altos niveles de desempleo, baja productividad de economía nacional, una sobrevaluación de la moneda nacional con respecto al dólar y una alta fuga de capitales. Estos factores, se combinaron afectando negativamente en el sistema político y económico nacional. Pero este derrumbe en la economía, no afecto a todos los sectores por igual. Aquellos sectores industriales relacionados con la sustitución de las importaciones se fueron recuperando luego de pasar muchos años duros, como también aquellos sectores agropecuarios relacionados con las exportaciones pudieron revertir una situación adversa (Sili, 2005).

### **5.3.4. El sector industrial en las décadas de 1990-2000**

El quiebre del modelo sustitutivo desde mediados de la década de 1970, significó para el sector, la pérdida de liderazgo en el sistema económico-social nacional y dejar de ser el motor de crecimiento económico. A partir de allí comienza un proceso de estancamiento e, incluso, la involución de la producción agregada, el desplazamiento de la hegemonía sectorial desde las industrias metalmecánicas hacia los sectores productores de insumos intermedios de uso difundido, la desarticulación del tejido industrial, las profundas y crecientes heterogeneidades estructurales en los mas diversos ámbitos (tecnológicos, organizacional, financiero, de orientación de mercado, etc.), el

acelerado proceso de concentración y centralización de capital con su correlato en una creciente oligopolización de los mercados, la emergencia de nuevos “enclaves” productivos, etc. (Aspiazu, 1995)

Si bien los primeros años de la década se abrieron importantes oportunidades de negocios para los grupos locales. En primer lugar, el amplio proceso de privatizaciones les ofreció la posibilidad de transformarse en propietarios de algunas de las firmas más rentables del país. En segundo lugar, la estabilidad macroeconómica se tradujo en un incremento de consumo y del producto que favoreció al empresariado argentino. La combinación de elementos ortodoxos y heterodoxos de los primeros años del plan de convertibilidad llevó a la economía a un sendero expansivo, a diferencia otros programas de expansión que tuvieron lugar en otras épocas, donde se basaban en la contracción de la demanda (Gaggero, 2008). La actividad económica creció cerca de 30% entre 1990/1993, con el sector manufacturero expandiéndose también a tasas del orden del 10% anual. Por otro lado, el proceso inflacionario se desaceleró tanto que tras la expansión de los ingresos tributarios, las cuentas fiscales recuperaron la estabilidad. Por otra parte, se profundizó la apertura económica, la desregulación de algunos sectores de la actividad económica y la privatización de activos del sector público, generando un cambio prácticamente irreversible en el marco institucional y el régimen de incentivos en que operan los agentes económicos individuales (Bisang et al. 1995).

En las empresas productoras de *commodities* industriales que lideraron la reestructuración de la industria en la década de 1980 (celulosa y papel, aluminio, etc.) mostraban signos de decaimiento productivo y baja inversión para mantenimiento fabril y *upgrading* de la capacidad instalada. Estas ramas mostraron cierta debilidad ante la situación de apertura económica externa y el encarecimiento de que sufrieron los insumos básicos, tras la desregulación de los mercados petroleros, gasíferos, etc. También, el descenso de los precios internacionales de 1992 y 1993, afectó negativamente la situación, ya que, con estos bienes, Argentina funcionaba como un mero tomador de precios en mercados mundiales altamente competitivos (Bisang et al. 1995).

Pero el dinamismo y la expansión que mostró el sector en la primera etapa de la década de 1990 fue muy diferente al que se dio en la segunda mitad. La crisis afectó

sensiblemente a los grupos empresarios nacionales generando un proceso de extranjerización. Gaggero (2008) distingue tres períodos en los que se desarrolló una intensa extranjerización de la cúpula empresaria:

- 1) Los años de oro de la convertibilidad (1993-1995): en la primera parte del proceso, las ventas no se debían a que las empresas atravesaban situaciones financieras delicadas, ya que esos años fueron los más prósperos de la convertibilidad, sino, como dice Kulfas (2001), que las situaciones de atraso cambiario y condiciones asimétricas para el acceso al crédito eran situaciones ideales para que capitales extranjeros volvieran a invertir nuevamente en la economía argentina y, por otro lado, para que empresarios locales pudieran vender sus empresas obteniendo significativos montos en dólares.
- 2) La recuperación posterior a la Crisis del Tequila (1996-1998): la segunda parte del proceso (1996-1998) fue la más intensa y donde se realizaron la mayor cantidad de ventas de grupos nacionales. Las causas responden a que muchas de las organizaciones poseían empresas en diferentes sectores y deseaban centrarse en un único sector: el agroindustrial. Además, algunas de las empresas vendidas contaban con serios problemas financieros.
- 3) La crisis final de la convertibilidad (1999-2003): la última parte del proceso tuvo lugar entre 1999 y 2003 y confluyeron dos factores: la mala *performance* de algunos grupos relacionados al mercado interno y la continuidad del proceso de reestructuración.

**Tabla 24. Cantidad de empresas de Grupos Económicos Nacionales que desaparecieron de la cúpula empresaria.**

Años de Venta	Cantidad	%
1993-1995	5	20
1996-1998	12	48
1999-2003	7	28
S/D	1	4
Total	25	100

**Fuente: Gaggero (2005).**



Además, durante la década se dio un proceso de simplificación productiva, muy vinculado a la desindustrialización, ya que se tendió a consolidar una estructura manufacturera articulada en relación a la explotación de una pequeña cantidad de actividades apoyadas en las ventajas comparativas naturales y/o institucionales de privilegio (caso automotriz), como también en la elaboración de ciertos insumos intermedios de uso difundido (vinculados a la industria química y siderúrgica). Otro aspecto de desindustrialización, fue las ramas donde se generaba mayor valor agregado a lo largo de la cadena de valor; ramas que se vieron afectadas por la apertura económica, ya que era más conveniente comprar esos insumos y/o productos finales en el exterior a producirlos en el país, provocando el cierre de muchas de las empresas locales, traduciéndose en una considerable disminución en el coeficiente de valor agregado sectorial (que constituye un indicador del grado de integración nacional de la producción local) (Aspiazú et al. 2001). Esta tendencia profundizó dos procesos, vinculados entre sí, característicos de la situación post-sustitutivo: 1) una importante disminución en la cantidad de obreros ocupados en la actividad y 2) una creciente regresividad en materia distributiva.

### **5.3.5. EL fin de la convertibilidad (2001)**

En el momento que asume la presidencia Fernando de la Rúa (1999), la economía mostraba fuertes síntomas de recesión, con una demanda agregada deprimida, una sobrevaluación cambiaria que inhibía el crecimiento de las exportaciones y con unos elevados niveles de desempleo que limitaban la revitalización del consumo, mientras que la crisis del endeudamiento externo amenazaba al régimen de convertibilidad y subordinaba a la política económica, desincentivando la inversión y las posibilidades de reactivación (Rapoport, 2007). En consecuencia, los sucesivos ajustes comprendían recortes cada vez más drásticos que significaban un debilitamiento de las funciones elementales del Estado, que sumado al debilitamiento progresivo de las finanzas, tensaba más la relación con las provincias. Éstas, a su vez, mostraban dificultades para financiar sus gastos, mientras que el gobierno nacional reclamaba compromisos con el fin de eliminar sus déficits. El conflicto pudo aliviarse debido a la emisión de cuasimonedas, que permitieron a las provincias incrementar la liquidez, pese a la escasez de dólares.

La emisión de las cuasimonedas (durante el segundo semestre se emitieron más de 15 cuasimonedas en el territorio nacional) creció aceleradamente en los últimos meses de la Convertibilidad, sin embargo, la recesión se agravó en el cuarto trimestre del 2001. El PIB, el consumo y la inversión cayeron 10,5%, 11,3% y 28,6%, respectivamente, en relación al mismo trimestre del año anterior. Sin embargo, hay que destacar la acelerada fuga de capitales que tuvo lugar durante el último año de convertibilidad, que comenzó años anteriores debido a los impactos de orden político e institucional, como, por ejemplo, la renuncia del vicepresidente 2000 y la renuncia de dos ministros de economía (J. L. Machinea en el primer trimestre de 2001 y R. López Murphy pocos meses después) (Basualdo et al. 2005,).

Este envío de capitales al exterior tuvo como principal protagonista a los grandes grupos empresarios de propiedad nacional y extranjera (incluyendo a empresas privatizadas), aunque también se registraron importantes fugas por parte de personas físicas. Sólo 10 empresas, que representan el 0,04% de las 7.015 que transfirieron dinero al exterior, concentran prácticamente el 35% del total fugado por el total de las empresas. Asimismo, las 50 compañías de mayores transferencias – que representan el 0,71% del total de las empresas involucradas – concentran casi el 60% del monto de divisas transferidas durante el 2001. Por otro lado, las transferencias al exterior realizadas por personas físicas, la concentración es menor: el monto del giro realizada por las 10 primeras personas representa el 7,6% del monto total respectivo y las 50 primeras explican el 16,6% del monto total transferido al exterior por las mismas (Basualdo et al. 2005).

A lo largo de 2001 emigraron al exterior aproximadamente 29.913 millones de dólares. Clasificando las transferencias por tipo de empresas, sobresalieron los conglomerados extranjeros, seguidos por las empresas transnacionales, fugando 8.180 y 3.776 millones de dólares, respectivamente. Esta fuga, se realizó a través del sistema bancario, que fue la autopista de éxodos de activos financieros (Rapoport, 2007). La otra cara de la fuga de divisas, fue el virtual colapso que se dio en el sistema financiero y la depreciación de las reservas en divisas. Durante todo el año se realizaron drenajes en los depósitos, especialmente en los plazos fijos, profundizándose en los meses finales de ese año, al igual que las expectativas de devaluación. Los depósitos eran convertidos en dólares y fugados al exterior, provocando una mayor caída de las reservas del Banco Central, que

aseguraba su provisión conforme la ley de convertibilidad. Para sostener esta situación, el gobierno nacional continuó endeudándose con los organismos internacionales que, a su vez, proveían de divisas para la fuga de capitales. En el mes de septiembre del año 2001, las aumentaron aproximadamente 6.000 millones dólares gracias a un desembolso del FMI, pero a fines de noviembre ya se había retrocedido a los niveles de agosto, en conjunción con una caída de los depósitos de similar magnitud (Rapoport, 2007). Esto obligó al gobierno a sancionar una “ley de intangibilidad de los depósitos” y poco después, el decreto 1570 con el “corralito”. Desde el 3 de diciembre, el gobierno impuso restricciones semanales de 250 pesos al retiro de fondos de los bancos en las cuentas corrientes y cajas de ahorros, y un tope de 1000 dólares a las transferencias al exterior, ofreciendo, al mismo tiempo la opción de dolarizar los depósitos en pesos.

Esta situación, según Calcagno y Calcagno (2002: 157-158), no es una fatalidad de la República Argentina, sino el resultado de una evolución histórica, de decisiones políticas y de una serie de errores que van desde el dogmatismo económico hasta la deficiente instrumentación práctica de las políticas económicas. Los errores según estos autores serían: 1) frente a una recesión “que dura desde hace casi cuatro años, se aplican políticas antiinflacionistas de ajuste como si los economistas oficiales no hubiesen advertido que no hay inflación sino deflación. Se trata de un error conceptual grueso, que parte de la premisa de que si Argentina demuestra su capacidad de autodestrucción como parámetro de sana gestión, entonces bajará el riesgo país, volverá el crédito externo, bajarán las tasas de interés y se reanudará la inversión. Mas allá de la imposibilidad práctica que tal encadenamiento virtuoso supone, se ignoran variables tales como la demanda (¿quién comprará esos hipotéticos bienes y servicios?), que depende del empleo y la distribución del ingreso”; 2) se toman medidas “para superar una crisis de insolvencia como si ésta fuese de liquidez. La diferencia es que hay liquidez cuando no se dispone de fondos de inmediato, pero se obtendrán a corto plazo (en plano personal, si por un inconveniente no llego a fin de mes, le pido prestado a un amigo y devuelvo el dinero en cuanto cobro, a los pocos días). En la crisis de insolvencia, lisa y llanamente no se puede pagar, ni ahora ni después, porque no existe capacidad de crecimiento en el actual sistema de convertibilidad. En este caso, la solución está en renegociar la deuda y no pedir más dinero prestado, para colmo a tasas de interés elevadísimas que, capitalizadas o no, agravan el sobreendeudamiento y prolongan la carga de la deuda”; 3) aunque lograrse el déficit fiscal cero, “no garantiza

que Argentina pudiera pagar intereses de una deuda dolarizada. Estarán los pesos para comprar los dólares y pagar los servicios de una deuda pero lo que no se tienen son los dólares, porque las exportaciones no alcanzan, el patrimonio nacional está vendido, los créditos externos cerrados y el Banco Central no puede fabricar dólares. A menos que se utilicen las reservas, en cuyo caso disminuye el circulante o se va hacia la devaluación-catástrofe (sin reservas para manejarlas ni para conducirla). Fuera de Argentina no es posible cambiar pesos por dólares y los acreedores externos no aceptan como medio de pago, y 4) un cuarto error conceptual “consiste en la insistencia en la economía de la oferta. El Gobierno cree que si se capacita a alguien, esa persona conseguirá trabajo; y que si se rebajan los impuestos y las tasas de interés, habrá inversores. Para ellos no existe la economía de la demanda: si nadie compra porque no tiene dinero ¿Quién va a invertir? En vez de ver con qué medidas se puede alentar el consumo de los grupos más ricos, hay que aumentar el ingreso y el consumo de los sectores desfavorecidos, mediante una redistribución de ingresos que introduzca más justicia social y genere mayor eficiencia económica. Pero esto no le conviene a los intereses de corto plazo del sector financiero, que se maneja en el mundo de la renta y no en el de los beneficios y salarios”.

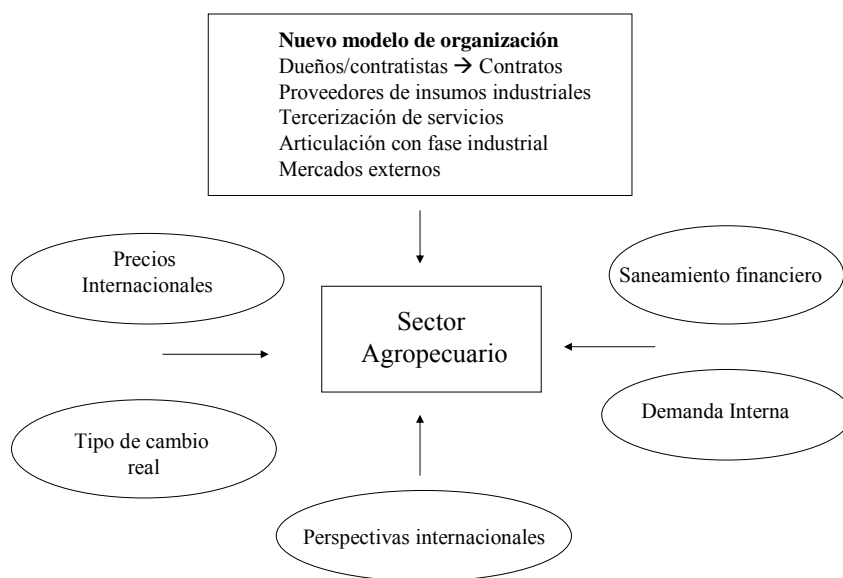
La caída del producto y del empleo continuó luego del abandono de la convertibilidad, pero sólo por un breve período. A diferencia de lo que expresaban los pronósticos de varios analistas, incluidos los funcionarios de los organismos multilaterales de crédito, la complicada situación que culminó con el fin de la convertibilidad no fue seguida de una caída aún más profunda sino por una recuperación veloz. Según Damill et al. (2005) el punto clave de la recuperación fue el cambio brusco de precios relativos a favor de los sectores productores de bienes transables. En este sentido, Centrónolo et al. (2007) sostienen que la recuperación llegó a partir de 2002 y presentó ciertas particularidades que la distinguen de otras fases de tipo similar acontecidas en la historia económica de país. Mediante una fuerte devaluación, en un contexto de una creciente demanda externa, se incrementó fuertemente el valor de las exportaciones lo cual, mediante la aplicación de derechos de exportación, le transfirió al sector público una importante cantidad de divisas generando un alto superávit primario. Esto mejoró la caja del gobierno y le quitó presión a la política monetaria. Debe notarse, además, que el cambio de precios relativos provocó una fuerte caída en términos reales de las

jubilaciones y los salarios del sector público, lo cual impulsó una mejora adicional en las cuentas fiscales.

La evolución de precios y cantidades comercializadas hicieron que el comercio exterior se constituyera en un pilar importante en la recuperación económica. Las importaciones y, sobre todo, las exportaciones lograron valores en relación al producto netamente más altas que sus registros históricos. La demanda doméstica comenzó a ser abastecida por producciones locales y esta sustitución de importaciones favoreció en particular al sector manufacturero. Sin embargo, luego de una corta etapa inicial, el motor del dinamismo económico se desplazó claramente hacia otros componentes de la demanda interna, sobre todo a la inversión, que creció a un ritmo anualizado cercano al 40% entre 2002 y 2004, y también al consumo privado. Esta recuperación del consumo y la inversión, se dio en un contexto de marcado racionamiento del crédito, tanto externo como interno. Una vez que el gobierno pudo mantener en orden las cuentas fiscales, a lo que se sumaba la cómoda situación que le daba la suspensión del pago de los servicios de la deuda pública, se alejaba la idea de un freno en la recuperación.

En el sector agropecuario, la devaluación y el reajuste de los precios relativos y el mayor dinamismo de los mercados internacionales permitieron saldar el endeudamiento previo y reforzar las condiciones estructurales que se habían modelado en los noventa. Bisang (2008) sostiene que el proceso que atravesó el sector desde el final de la convertibilidad (efecto pobreza inicial) al comienzo de un nuevo ciclo efecto (“efecto riqueza”), intervinieron varios factores determinantes: 1) los nuevos precios relativos (precios internacionales y tipo de cambio real); 2) las condiciones financieras (saneamiento de pasivos, flujos de fondos hacia el sector, las relaciones financieras entre etapas); 3) los cambios en la conformación de la demanda internacional e incluso, aunque menos perceptiblemente, la institucionalidad subyacente.

**Figura 14. Factores de cambio para relanzar el nuevo modelo agrario.**



**Fuente: Bisang (2008).**

En este proceso iniciado con el abandono de la convertibilidad, el sector contó con ingresos en dólares y costos, en parte, pesificados. Inicialmente, se percibió una mejora en la rentabilidad, en una actividad que en años previos invirtió en activos de larga duración y/o amortización. Sin embargo, hay que destacar que no todas las actividades tienen la misma inserción externa: el complejo aceitero exporta más del 90 % de su producción, mientras que carnes y lácteos destinan gran parte de su producción al mercado interno. Además, cada complejo cuenta con su propia estructura de costos debido a que utilizan distintos tipos de insumos. Por último, las intervenciones públicas (ya sea a nivel de retenciones y/u otras restricciones al comercio externo) no fueron homogéneas, como tampoco la evolución de los precios internacionales.

En el caso de estos últimos, los cereales sufrieron una tendencia ascendente asociada a las mayores demandas vinculadas con el dinamismo de los mercados asiáticos. Si bien el impulso inicial lo dio la soja, el reposicionamiento de esta oleaginosa significó subidas en el resto, dada la restricción que representa el límite de la superficie cultivada (Bisang, 2008). En este sentido, hay que señalar que existieron tres hechos centrales de carácter estructural que tomados en su conjunto explican el aumento significativo de la

demanda que generó el aumento en los precios de los alimentos en tiempo recientes. El primer elemento, se refiere al crecimiento a tasas altas en países de ingresos medios y bajos con una alta propensión al gasto en alimentos. África y Asia han crecido a una tasa del 4,3% y 4,2% anual respectivamente durante el último quinquenio. Procesos similares se dieron en la mayoría de los países del este Europeo y de la ex Unión Soviética, que tomados en conjunto significan un aumento de consumo y de importación de alimentos. El segundo elemento, hace referencia a los procesos de crecimiento que se dieron en China e India; países que juntos representan un tercio de la población mundial. Aquí se destaca la creciente urbanización de estos países, con la mejora del poder adquisitivo de segmentos pobres de la población que no hacen más que generar un extraordinario aumento de la demanda por alimentos. El tercer elemento, hace referencia al creciente número de países que han aprobado la normativa que obliga a la mezcla de combustibles fósiles con biocombustibles. Esta normativa fue planteada por cuestiones medioambientales, y son relativamente independientes del precio del petróleo (Piñeiro, 2008; Reca, 2005)

Dentro de los productos de origen agropecuario, la soja se muestra como la actividad más rentable respecto al trigo y al maíz y, sobre todo, de la ganadería y de la lechería. Esto se debe a que este cultivo permite una disminución en los costes de los herbicidas y otorga una serie de beneficios agronómicos que determinan una mayor facilidad de manejo en estos productos. Tradicionalmente, el cultivo de la soja era muy afectado por la presencia de malezas de difícil control, generando una estructura de costes importante. Con la soja resistente al glifosato, herbicida de amplio espectro y bajo precio, simplificó y abarató notablemente el gasto en este tipo de productos (Lema, 2003).

Tal como se apuntara anteriormente, en años previos a la devaluación, el sector se encontraba bajo una situación de endeudamiento, y por dos orígenes: 1) las deudas del sector productivo con el sector bancario, y 2) las deudas entre la producción y los proveedores de insumos. En los dos casos la deuda estaba contabilizada en moneda convertible, los acreedores desean cobrar en dólares y los deudores pagar en pesos.

El resultado de las medidas de política tomadas al inicio de la crisis fue que la deuda contraída con el sistema bancario se pesificó a partir de la paridad 1 a 1 con un posterior

ajuste con un índice CER, lo cual dio un valor inferior a la eventual deuda en pesos pero dolarizada al valor de mercado. Esto provocó una reducción sostenida en el stock de deuda del sector. Por otra parte, otro modelo de financiamiento comenzaba a gestarse en el sector agropecuario, a partir de los nuevos márgenes que otorgan los cultivos. Esta nueva forma contaba con tres componentes: 1) los propios productores/contratistas; 2) formas asociativas de inversión (con distintos grados de formalización) que se diferencia del financiamiento bancario tradicional, y 3) proveedores de bienes de capital (vía convencional y/o planes canjes/cereales). En el primer caso, luego de la devaluación del 2002, los productores retuvieron<sup>6</sup> parte de la producción de soja y se autofinanciaron para la de trigo. En este caso, retuvieron activo debido a la falta de confianza en el sistema bancario (“el corralito”) y la inestabilidad institucional. El efecto riqueza que la devaluación provocó sobre esos fondos, permitió que los productores contaran con un stock de activos que les otorgó mayor independencia para autofinanciar las siembras de las campañas futuras (Bisang, 2008). Además, se reforzó la figura del agente que, por un lado, capta fondos de cualquier actividad económica y, por otro lado, los destina a actividades agrícolas. Esta modalidad, se fortaleció inicialmente porque el sistema financiero no generaba confianza como para ser el receptor de excedentes de otras actividades económicas. Es decir, los efectos del “corralito” en la reputación de los bancos, sumados a la rentabilidad creciente de la actividad agrícola, impulsaron un sostenido flujo de capital dirigido al sector.

Estas cuestiones han logrado una transformación del sistema de producción, pasando del productor individual a las redes de producción. Antes era imprescindible la posesión de las tierras, ya sea en propiedad o alquiler, y una vez logrado el acceso a este recurso, el propietario o arrendatario realizaba un conjunto de actividades caracterizadas por: a) realización por su cuenta de actividades de laboreos previos a la siembra y la propia siembra, pero confiando la recolección o cosecha a contratistas externos a la empresa lo que significa para los propietarios o arrendatarios rurales una fuerte inversión en maquinarias y quipos con una tendencia a tenerlos ociosos buena parte del año; b) el uso

---

<sup>6</sup> Los productores podían retener la cosecha en su propio establecimiento mediante la utilización del silo bolsa. Este consiste en una manga de polietileno en el cual se puede almacenar el grano durante un tiempo limitado de tiempo. El grano se deposita dentro de estas mangas de polietileno y se cierra herméticamente facilitando su conservación de temperatura y humedad. Además de permitir almacenar el grano en el campo y disponerlo para cuando el productor considere oportuno venderlo, redujo al mínimo los problemas de almacenamiento y logística de funcionamiento post cosecha, aún en el marco de un crecimiento acelerado de éstas (Fornieles, 2001).



de su propia producción, obtenidas al guardar una fracción de cada cosecha para esa finalidad, con un uso modesto de fertilizantes y herbicidas; c) adquisición en forma gradual y acumulativa de conocimiento empírico, relevante para cada parcela particular y para el tipo de capital acumulado en maquinaria e instalaciones. Esto es complementado por la acción educativa de instituciones públicas y privadas de extensión agropecuaria, que dan asesoramiento acerca de la implantación y el manejo de cultivos; d) una orientación mas a la cantidad que a la calidad o diferenciación del producto; e) las producciones se dan en el marco del autofinanciamiento, complementado por el crédito bancario público. De este sistema de producción se pasa a una dinámica productiva de innovación como de producción en red donde los objetivos individuales de los varios agentes económicos (empresas, individuos, instituciones de ciencia y tecnología, profesionales, organizaciones gremiales, etc.) confluyen en objetivos comunes (Bisang, 2008b).

De esta manera, este esquema productivo ha ido desplazando al modelo anterior, con las siguientes características: a) aumenta el número de empresas dedicadas a la explotación de la tierra en detrimento de propietarios que realizan ellos mismos la producción. Estas empresas, ya sea como contratistas o como empresarios agrícolas, se convierten en los actores más dinámicos, y en el eslabón que asume más riesgos en el sistema. Además, son ellos quienes toman las decisiones técnicas y actúan como proveedores de servicios (parte sustancial de la producción); b) los contratistas se domicilian en lugares distintos de aquellos donde operan, en pueblos o ciudades pequeñas o medianas en lugar de hacerlo en el campo. Es decir, hay cada vez menos gente que vive en el área rural, en el sentido mas tradicional del término, pero como la actividad demanda muchos servicios y crece muy rápidamente, hay cada vez más gente vinculada laboralmente con el campo; c) mayor complejidad en el proceso de producción, producto de los intentos de mejorar los rendimientos, bajar costes y asegurar la calidad. La mayoría de estos cambios provienen del sector industrial debido a que este actúa como proveedor de insumos (fertilizantes, semillas, herbicidas, fungicidas, etc.) y transfiere a aquel, los conocimientos para usarlos. De esta manera, la industria se convierte es parte complementaria del sector rural. Lo mismo ocurre con los proveedores de servicios o contratistas. Con estos cambios, el sector tradicional primario integró a los sectores industriales y de servicios, es decir, a los denominados secundario y terciario; d) estas empresas dedicadas a desarrollar la actividad, y encargadas de tomar las decisiones

técnicas sobre qué cultivar y cómo hacerlo, interactúan con organizaciones públicas privadas, de ciencia y tecnología agropecuaria generando mayor conocimientos para el sector. Además, al asumir los riesgos de la producción se vuelve demandante de innovaciones que le permitan disminuir sus costes, reducir pérdidas totales y elevar la rentabilidad. De este modo, actúa como un instrumento de difusión de nuevas tecnologías (Bisang, 2008b).

Con esta forma de producir, la siguiente tabla muestra que se ha incrementado las toneladas producidas, haciendo posible la meta de los 100 millones. El producto ha liderado este aumento producción fue la soja que paso de representar poco mas de un 30% del total entre 1996/2000, a poco más del 50% en la última campaña.

**Tabla 25. Evolución de la producción de cereales y oleaginosas (en toneladas)**

Año	Total	Maíz	Soja	Girasol	Trigo	Sorgo	Otros
1990/91	38239100	7684800	10862000	4033400	10992400	2252400	2414100
1991/92	41185432	10700500	11310000	3676900	9884000	2767000	2847032
1992-93	40131829	10901000	11045400	2955900	9874400	2859700	2495429
1993/94	40041073	10360000	11719900	4094900	9658500	2148000	2059773
1994/95	44581465	11404041	12133000	5799540	11306340	1649482	2289062
1995/96	42565844	10518290	12448200	5557800	9445015	2131720	2464819
1996/97	53119899	15536820	11004890	5450000	15913600	2499000	2715589
1997/98	65857922	19360656	18732172	5599880	14800230	3762335	3602649
1998/99	59605040	13504100	20000000	7125140	12443000	3221750	3311050
1999/00	64376306	16780650	20135800	6069655	15302560	3344493	2743148
2000/01	67366277	15359397	26880852	3179043	15959352	2908775	3078858
2001/02	69243953	14712079	30000000	3843579	15291660	2847225	2549410
2002/03	70790989	15044529	34818552	3714000	12301442	2684780	2227686
2003/04	69386930	14950825	31576752	3160672	14562955	2164953	2970773
2004/05	83647260	19500000	38300000	3650000	15957350	2900000	3339910
2005/06	76446618	14445538	40467100	3797836	12574196	2327865	2834083
2006/07	93637356	21755364	47460936	3630232	14550450	2794697	3445407

**Fuente: adaptado de Bisang (2008).**

La ganadería obligada, desde siempre, a competir con la agricultura por el uso de la tierra, pasó a contar con menos cantidad de hectáreas. Sin embargo, aumentó en stock y en producción neta de carnes, como consecuencia de una mayor tasa de faena y una elevación en el peso promedio faenado. Lo mismo ocurrió en lechería (menor superficie

disponible pero con mayor escala y mejor productividad), que alcanzó registros históricos de producción.

**Tabla 26. Evolución de la producción de carne vacuna y leche (en miles de toneladas, millones de litros).**

<b>Año</b>	<b>Carne</b>	<b>Leche</b>
1990	3007	6093
1991	2854	5937
1992	2723	6590
1993	2787	7002
1994	2762	7777
1995	2689	8507
1996	2694	8865
1997	2712	9090
1998	2469	9546
1999	2720	10329
2000	2718	9817
2001	2489	3475
2002	2526	8529
2003	2664	7951
2004	3025	9169
2005	3132	9493
2006	3018	10160

**Fuente:** elaboración propia en base a datos de Secretaría de Agricultura Ganadería Pesca y Alimentación.

A nivel del sector agropecuario, hay elementos estructurales no menores, el primero se refiere a que el país aumentó la producción de proteínas vegetales pero disminuyó la cantidad de proteínas animales. Esto es debido a que muchas de las regiones que hoy son casi exclusivamente productoras de grano, hace algunos años eran explotaciones mixtas, pues coexistían en ellas la producción de granos y de carnes, o incluso eran netamente ganaderas. Gran parte de este cambio tuvo como escenario principal a la región pampeana, pero la transformación alcanzó, en mayor o menor medida, a todas las regiones argentinas que poseían suelos con aptitudes para este tipo de cultivo. Es más, los mayores cambios relativos ocurrieron en regiones extrapampeanas como las provincias de Chaco, Santiago del Estero, Tucumán y Salta (Satorre, 2005).

Los avances tecnológicos aplicados a la producción agropecuaria, además de elevar el nivel de producción, atrajo capitales de otras actividades económicas, lo que potenció a

los empresarios agropecuarios con gran capacidad de gestión para desarrollar una nueva agricultura en gran escala, en campos alquilados y con un uso intensivo de tecnología y capital humano. A diferencia de lo que ocurría en la modalidad tradicional donde las decisiones tecnológicas y de innovación las tomaba el productor, gran variedad de actores son los encargados de intervenir en las decisiones de innovación. Actores que poseen abundantes relaciones entre ellos y conforman una organización reticular, tanto en materia de generación de tecnología como de su difusión. En este modelo, las innovaciones provienen fuera del sector tradicionalmente considerado agropecuario. Proviene del sector económico proveedor de servicios o en las industrias que fabrican los insumos corrientes o de capital. Pero otra porción, complementaria a la anterior, la originan los empresarios agropecuarios, sean o no propietarios de la tierra. Los proveedores de semillas genéticamente modificadas han adoptado un papel importante en la generación y el desarrollo de tecnología agropecuaria. Estas son empresas farmacéuticas que realizan alianzas con los semilleros tradicionales y terminan ofreciendo las semillas genéticamente modificadas con los herbicidas correspondientes.

Por otra parte, los fabricantes de maquinarias agrícolas han ido adaptando y mejorando sus equipos a estas nuevas tecnologías, y los cambios más significativos se han dado en la incorporación de electrónica a sistemas que antes eran de tipo mecánico e hidráulico, y también los equipos vinculados a la siembra directa y el embolsado de los silos bolsa con un significativo porcentaje de ingeniería local. También hay que incluir a las instituciones de ciencia y tecnología (mayormente estatales), desde el INTA a diversos centros o institutos de investigación, en universidades y fuera de ellas, operan como generadores de conocimiento científico y tecnológico. En relación a esto, el sistema educativo, especialmente las universidades, va adaptando sus programas a los cambios. Con esta nueva estructura, la difusión de innovaciones corre por cuenta de los nuevos siguientes actores: a) “los centros de servicios de los proveedores de insumos, que no solo venden productos sino que, a menudo, se convierten en lugares de asesoramiento al productor y/o a sus contratistas; y b) una constelación de instituciones privadas sin fines de lucro (algunas no tan nuevas, sin embargo, pero que cobraron renovada importancia) dedicadas a fomentar la innovación, entre las que se puede mencionar la Asociación Argentina de Consorcios Regionales de Experimentación Agrícola (AACREA), que data de 1960; la Asociación Argentina de Productores en Siembra Directa

(AAPRESID), fundada en 1989; la Asociación Argentina de Girasol (ASAGIR), nacida en 1980; la Asociación de la Cadena de la Soja (ACSOJA), constituida en 2004, y la Asociación Maíz Argentino (MAIZAR), también formada en 2004 (Bisang, 2008b).

Estos cambios, han generado un cambio positivo en las comunidades rurales, sobre todo entre los pequeños productores; los mismos que habían sido empujados fuera del negocio por la baja rentabilidad y el endeudamiento de finales de la década de 1990 (Piñeiro y Villareal, 2005). Debe señalarse, no obstante, que estas nuevas formas de producir más eficientes y con mayor capacidad financiera, implican que radican sus centros de decisión en las grandes ciudades, lo que afecta negativamente a las pequeñas ciudades del interior. Además, Piñeiro y Villareal (2005) exponen cinco formas de organización productiva vigentes en las áreas pampeanas y en las no pampeanas donde se expandió la producción de soja: 1) el contratista que carece de tierras propias, por lo que debe arrendarlas; 2) el terrateniente-empresario, que a diferencia del anterior también posee tierras propias y se expande fuera de su ámbito local de pertenencia; 3) el nuevo empresario-arrendatario, que no posee tierras ni dispone de mucho capital propio, por lo cual aprovecha tanto los mecanismos disponibles de captación de capital financiero como sus propios conocimientos técnicos y capacidades de gestionar, que son su fortaleza; 4) el promotor de la inversión de corto plazo de capital externo en el medio agrícola (acuerdos de siembra), y 5) empresas agrícolas verticalmente integradas, que también actúan en el mercado de insumos y/o productos agropecuarios, terreno en el que se iniciaron como empresas y que constituye el eje de su negocio.

Este proceso logró que los productores medianos y grandes expandieran su producción. Por otra parte, hizo que jóvenes profesionales atraídos por las buenas rentabilidades y el mayor acceso a ciertos servicios públicos, se radicaran en el campo o en ciudades del interior. Esta nueva clase media agraria más educada, más comprometida con la producción y con las comunidades rurales está en la base, y explica las características sociales del reciente conflicto agrario. Conflicto que tuvo en el centro de la escena a la soja y a la subida del impuesto a las exportaciones anunciadas en marzo del 2008. Esta subida generó el descontento de todos los sectores rurales y la reacción del campo es explicada por dos argumentos centrales. El primero, esta “relacionado al carácter móvil de la tasa de retención en función del precio internacional y la duración por cuatro años de la medida. El efecto real de la medida es fijar un precio tope de alrededor de 900

pesos la Tonelada de soja por los próximos cuatro años excepto por las correcciones que surjan de la devaluación del dólar. La inflación ha sido alta el último año y las expectativas son que seguirá siendo alta mientras que las expectativas con respecto al dólar son que se devaluará solo marginalmente como lo ha sido durante el último quinquenio”. Por lo tanto, “en la imagen del productor agrario la resolución le fija los ingresos por cuatro años sin ningún reconocimiento por los incrementos en los costos de producción. Seguramente ningún otro sector empresario o gremial aceptaría una propuesta similar”. El segundo elemento, que estaba subyacente pero que se consolidó y profundizó durante el enfrentamiento, “es la toma de conciencia que muy poco o casi nada de los ingentes recursos extraídos a través de las retenciones vuelve a las zonas rurales que los generaron para fortalecer la infraestructura y los servicios públicos. Las retenciones no son coparticipables con las provincias y más aun, al disminuir la rentabilidad de la producción agropecuaria disminuye el monto total del impuesto a las ganancias que es coparticipado. Es decir, las provincias no solo no reciben nada de las retenciones a las exportaciones sino que reciben menos de lo que recibirían por el impuesto a las ganancias si no hubiera retenciones. También hubo una toma de conciencia por parte de los productores agropecuarios y de los pobladores de las ciudades del interior, que este mecanismo de centralización en el uso de los recursos llevaba a la subordinación política del interior al poder Central. Este último elemento dio “una cohesión social y una capacidad de movilización que el sector nunca había tenido. Al mismo tiempo le da una trascendencia política futura difícil de imaginar hace unas pocas semanas atrás” (Piñeiro, 2008: 3).

## **Capítulo 6. Las cadenas de valor del Valle Bonaerense del Río Colorado (VBRC)**

### **6.1. Situación socioeconómica y productiva del VBRC**

El Valle Bonaerense del Río Colorado (VBRC) es una zona productora de alimentos ubicada en el extremo sur de la provincia de Buenos Aires, Argentina. Se encuentra entre los 39° y los 40° de latitud sur y entre los 62° y 63° de longitud oeste. Abarca parte de dos partidos: al área sur del partido de Villarino y la norte del partido de Patagones. El río Colorado atraviesa esta región de Oeste a Este, y sus aguas son aprovechadas para el riego gravitacional, desembocando luego en el mar. En cuanto a su infraestructura, la zona está atravesada por la Ruta nacional N° 3 Sur, y por las vías de ex Ferrocarril Roca, y cuenta con una importante red de riego y drenaje. Los puertos más cercanos son los de Bahía Blanca (120km) y San Antonio (400km) en Río Negro. Cuenta con unas 430.000 hectáreas empadronadas (700.000 en total) y con una superficie con derecho a riego de 140.000 hectáreas, de las que se riegan en forma efectiva unas 100.000 por año.

En esta región, se realizan actividades extensivas de agricultura y ganadería, combinadas con actividades intensivas de horticultura, fruticultura, apicultura y producción de semillas, siendo la cebolla el principal cultivo de la zona. La especialización en este cultivo genera ventajas competitivas sobre las otras provincias productoras del país, y la escala productiva lograda, por esta hortaliza, se transfiere a otras actividades relacionadas, como los galpones de empaque y proveedores de insumos. Además, la actividad se ha visto favorecida por las excelentes condiciones agroecológicas para el desarrollo del cultivo, lo cual permite obtener un producto de calidad a costes competitivos.

El clima en el VBRC muestra características típicamente patagónicas: fuertes vientos, bajas temperaturas y escasa humedad. Se prestan veranos con alta demanda hídrica e inviernos rigurosos, con un período libre de heladas de 200 a 260 días. El viento predominante es del O, NO y N, y es uno de los principales factores en relación a los cultivos incidiendo su dirección, velocidad e intensidad. La velocidad promedio general del viento en el área es de 27km/h.. El régimen hídrico de la región se caracteriza por la

irregularidad de las precipitaciones. La precipitación media anual es muy variable, oscilando entre 500 y 250 mm, siendo las estaciones húmedas el otoño y la primavera.

El área posee un relieve llano, con gran parte de la superficie sistematizada para riego gravitacional. La presencia del Río Colorado ha dado lugar a la formación de distintos tipos de suelos debido a la acumulación de materiales de distinta granulometría en los sucesivos cauces que ha desarrollado. Como muchos de estos suelos han sido sometidos al riego, se suelen presentar problemas de salinidad en aquellos que no poseen una adecuada red de drenaje. Las mejores áreas para la producción de cebolla son aquellas de escasas precipitaciones y baja humedad atmosférica, condiciones que favorecen la calidad y el rendimiento en semilla. El estudio de la temperatura diaria y anual es de gran importancia para la determinación de las zonas más aptas. Temperaturas entre 9-12 ° C son necesarias para inducir la formación de yemas floríferas, siendo el período de vernalización variable según otras características como la variedad empleada, el tamaño del bulbo y el tamaño de la planta. Por otro lado, altas temperaturas durante la floración y el cuaje disminuyen el rendimiento. Las zonas con alta frecuencia de vientos, especialmente en la época de maduración y floración, no son aptas por el alto porcentaje de vuelco que se produce además del efecto negativo sobre la actividad de los polinizadores.

Por otra parte, los distintos acontecimientos económicos que se sucedieron desde principios de siglo XX, han ido condicionando la estructura productiva del Valle. Por ejemplo, la creación de una línea férrea, en el año 1921, que comunica el Valle con las ciudades de Bahía Blanca y Carmen de Patagones, permitió la integración económico territorial y el afincamiento de inmigrantes provenientes de Italia, España y de Europa Central. Además, en esta década comenzó a desarrollarse una red de canales de riego con la finalidad de abastecer de agua a la zona donde se practicaban actividades agrícolas y ganaderas. Sin embargo, es a partir de 1940 cuando comienza a instalarse en la región una idea de diversificación productiva, incorporando a los sistemas agrícola ganadero, la actividad frutihortícola. Esto fue posible gracias al sistema de riego desarrollado por los propios productores en las décadas anteriores, pero que no contaba con un plan previo y sus correspondientes desagües. Esta situación, generó un manejo inadecuado del recurso agua, provocando la salinización de los suelos (Romanelli y Heredia, 1984).



En 1960 se creó la Corporación de Fomento del Valle Bonaerense del Río Colorado (CORFO Río Colorado), con el objetivo de fomentar el desarrollo integral de la zona regable de los partidos de Villarino y Patagones. Con esta institución, se construyó y habilitó los sistemas de drenaje para enfrentar el proceso de salinización de los suelos y se desarrollaron acciones orientadas a promover el desarrollo integral del valle. Mediante sus programas, integró a los productores agropecuarios en consorcios de usuarios del sistema. La idea era proyectar esa actividad primaria hacia planos de industrialización y comercialización, y se proveía también a la región de vías de comunicación, educación y vivienda, incorporando tecnologías de punta atando “paquetes integrados por productos” con la introducción de las empresas núcleo. Finalmente, la capacidad requerida por este grado de desarrollo llegaba a los productores mediante planes y programas de capacitación y extensión (Becerra et al. 1985).

Desde su constitución en 1960 hasta los primeros años de la década de 1990, hubo dos cuestiones que han ido acompañando la evolución del Valle: la primera, se refiere a que la agricultura ha sido la principal fuente de riqueza y acumulación. Haberse constituido como una zona con un régimen encargado de regular la explotación de la superficie irrigada, marca el trayecto contemporáneo y la historia de un sistema regional con débiles entramados productivos pese a la idea inicial de CORFO Río Colorado. La segunda, esta muy relacionada con la primera, y da cuenta de la permanencia, dentro del proceso de división espacial del trabajo del sistema nacional, de una especialización productiva en actividades basadas en recursos naturales. De esta manera, el sistema socio-económico del VBRC ha ido escribiendo su historia con la presencia de dos factores fuertemente entrelazados: uno, el de su vínculo con el exterior, y, el segundo, su configuración y evolución interna fuertemente influenciado por las repercusiones que tienen las dinámicas externas. Estos elementos dejan de ser sólo condicionantes del sector agrario y pasa a impregnar el substrato en el que se conforma la cultura colectiva (rural-urbana) del VBRC (Gorestein et al. 2005).

El hecho de que sea un área de riego y cuya administración y manejo esta a cargo de un ente autónomo como la Corporación de Fomento del Valle Bonaerense del Río Colorado, Gorestein et al. (2005) identifican cuatro rasgos que justifican su tratamiento como unidad territorial: 1) la región funciona como una cuenca de producción, concepto

utilizado por la literatura especializada para hacer referencia a los nucleamientos territoriales de producción de un bien o materia prima agroalimentaria; 2) Galmarino y Raffo (1991) han clasificado geográficamente a esta zona dentro de la Región Pampeana Occidental ubicándola entre el desierto Cuyano y las praderas Bonaerenses, lindando en su extremos sur con la región trancisional patagónica; 3) en las zonas próximas al Río Colorado se ha generado un ámbito espacial donde se manifiestan las sinergias que se dan por la proximidad geográfica, conectividad y homogeneidad socio-productiva, y 4) es un territorio con identidad y dinámicas político-institucionales donde se van gestando sus problemas con sus propias soluciones trascendiendo el marco jurídico –administrativo de los dos municipios.

En definitiva, la economía del Valle gira en torno a la producción agropecuaria con una fuerte especialización en el subsector hortícola, especialmente el cultivo de cebolla. Además, en los últimos años se ha dado un desarrollo importante del sector apícola. Últimamente, ha logrado cierto desarrollo la producción de semillas de girasol, prosperando un sistema de contratos entre productores medianos y grandes y empresas semilleras internacionales. Por otra parte, la dinámica de las principales cadenas agroalimentarias de la región (granos, aceites) ha estado marcada y sostenida por: la incorporación de innovaciones, ya sea de producto y de proceso en sus fases primarias como en las de procesamiento y logística, cambios estructurales en la organización de la producción agrícola, con la incorporación de nuevos agentes y una nueva manera de realizar la agricultura: mediante contratos. También, es importante destacar la presencia de los grandes proveedores de insumos internacionales, la mayor concentración de los canales externos e internos (traders globales, gran distribución minorista), y la estructura de costes dolarizadas y la interpenetración entre los mercados domésticos y los internacionales (Bisang y Gutman, 2003; Gorestein y Barbero, 2004; Gorestein et al. 2004).

## **6.2. El crecimiento poblacional del VBRC**

En cuanto a la población del VBRC, hay que destacar que se fue gestando un fenómeno diferente al del resto de la provincia. Mientras la mayoría de las áreas rurales-urbanas de la provincia de Buenos Aires expulsaban a su población rural hacia los grandes centros urbanos, el VBRC actuó como receptor de población, generando un crecimiento

poblacional es sus localidades. El motivo de este aumento obedece a la expansión del cultivo de cebolla y a su demanda laboral. Gorestein et al. (2005) sostienen que existe dos tipos de inmigración: 1) la constituida por familias con una tendencia a la radicación permanente y, generalmente, más difundida por la población boliviana, y 2) los solteros y trabajadores familiares que vienen en época de cosecha. En la siguiente tabla se observa la evolución de la población del Valle, destacándose el crecimiento de la localidad de Hilario Ascasubi donde duplica su población entro los años 1980-1991, y continúa con esa tendencia en el siguiente período. Lo mismo le ocurre a las localidades de Pedro Luro y Villalonga. Estos valores están bastante por encima de los que muestran el resto de localidades cabeceras del Valle y las de la provincia de Buenos Aires.

**Tabla 27. Población del Valle Bonaerense del Río Colorado, comparación con las localidades cabeceras de los partidos de Villarino y Patagones, y resto de la provincia de Buenos Aires.**

Localidades	1980	1991	Variaciones 80-91 (%)	2001	Variaciones 91-01 (%)
<b>Distrito Patagones</b>					
Villalonga	1754	2657	52,26	30705	39,44
Carmen de Patagones	14096	17075	21,13	18189	6,52
<b>Distrito Villarino</b>					
Mayor Buratovich	3003	3363	11,99	2468	26,91
Pedro Luro	3194	4205	31,65	6626	57,57
Hilario Ascasubi	700	1442	106	2533	75,66
Médanos	4603	4755	3,3	5447	14,55
Resto de la provincia de Buenos Aires	4022207	4625650	15	5133724	10,98
Total Ocia. De Buenos Aires.	10865408	12594974	15,92	13818677	9,72

**Fuente: Gorestein et al. (2005).**

Al observar como se compone la población del VBRC, se detecta que la distribución es bastante uniforme, con una mayor densidad en la población joven y menor en la mas adulta, según muestra la siguiente tabla.

**Tabla 28. Estructura poblacional del VBRC.**

Localidad	Población Total	Hasta 15 años (en cantidad y %)	15 a 24 años (en cantidad y %)	25 a 44 años (en cantidad y %)	45 a 65 años (en cantidad y %)	65 años y más (en cantidad y %)
H. Ascasubi	2.533	903 (35,65)	439 (35,65)	678 (26,77)	371 (14,65)	142 (5,61)
M. Buratovich	4.268	1.476 (34,58)	732 (17,15)	960 (22,49)	704 (16,46)	369 (9,28)
P. Luro	6.626	2.217 (33,46)	8.843 (17,63)	1.690 (25,51)	1.041 (15,71)	510 (7,70)
Villalonga	3.705	1.153 (31,12)	4.858 (16,57)	969 (26,15)	651 (17,57)	318 (8,58)

**Fuente: Gorestein et al. (2005).**

Estas tablas muestran lo determinante que es el cultivo de cebolla en la dinámica de la zona. Su mercado de trabajo también está marcado por este cultivo, ya que las actividades urbanas no poseen un impacto importante en el empleo local). La principal demanda de trabajo urbano son los galpones de empaque, los centros sanitarios y educativos y las instituciones como Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria (INTA) y Corporación de Fomento Río Colorado (CORFO). En cambio, la expansión del cultivo de cebolla indujo una corriente migratoria procedente del norte argentino, Chile, Paraguay y Bolivia, siendo este último origen el de mayor peso relativo. Los patrones de este fenómeno migratorio se centran en que:

- 1- Los nuevos habitantes del VBRC vinieron como mano de obra intensiva, flexible y barata para el cultivo de cebolla. Se radicaron en las zonas marginales de las localidades del Valle, especialmente en las localidades de Pedro Luro y Juan A. Pradere (un 60% de las familias son de origen boliviano).
- 2- Comenzaron trabajando como asalariados o como medieros en explotaciones ajenas. En algunos casos pudieron desarrollar su propia explotación, acumulando un pequeño capital propio. Con el paso de los años, algunos pudieron acceder a la propiedad de pequeñas parcelas. Sin embargo, esta transformación de aparceros a propietarios no se dio de manera masiva.
- 3- Las condiciones laborales son de una gran informalidad y flexibilidad, condiciones que explican la denominación de “golondrina” al trabajo en la

- agricultura. Los trabajadores, no reciben aportes jubilatorios, asignaciones familiares, obra social ni seguro por accidente laboral.
- 4- En cuanto a las medidas, adoptadas por la administración pública, para regularizar a los habitantes que arribaban a la región generaron efectos paradójales. Por un lado, disminuyó la población radicada de manera precaria en las zonas rurales, pero generó un aumento de “ilegales” en las zonas urbanas. Pero hay que destacar que estas medidas tuvieron un impacto positivo, pues permitió regularizar un número importante de inmigrantes bolivianos. Sin embargo, la normativa vigente - leyes 25.871 y 25.902 - permite que la población con esta nacionalidad su radicación en forma temporaria (por dos años).
  - 5- Frente a este nuevo contexto, los municipios tuvieron que reestructurar los servicios locales de salud y demás servicios de la zona. Paralelamente, esta nueva población activa pasa a conformar el núcleo de los programas de desarrollo rural desarrollados por la Secretaría de Agricultura, Ganadería, Pesca y Alimentación (SAGPyA). Por ejemplo, programa Minifundios; Programa Social Agropecuario...

En este sentido, el programa Minifundio implementado por el INTA en el año 1993 estaba destinado a brindar asistencia técnica, capacitación y apoyo para el acceso al financiamiento, especialmente en la localidad de Juan A. Pradere. Como resultado de estas medidas, surgieron las cooperativas Coprosuba y Coprovipa. En la primera, se agrupan productores bolivianos que, con el apoyo del Programa Social Agropecuario (PSA), pusieron en marcha un galpón de empaque de cebolla, mientras que en la segunda se construyó una sala de extracción de miel comunitaria. Además, el programa Pro-huerta, articulado con el programa Minifundios, el INTA ha asistido a unas 120 familias, minifundistas rurales y cadenciadas urbanas, proveyendo semillas de hortalizas y brindando capacitación en producciones para autoconsumo.

Esta dinámica expansiva se traduce en una serie de capacidades o recursos específicos como resultado, en parte, de la trayectoria regional anterior, “relacionados con: dotación de infraestructuras de apoyo a la innovación y transferencia tecnológica, recursos humanos calificados para la provisión de servicios especializados (manejo de tierras irrigadas, laboratorios de certificación y control de calidad, etc.). En el VBRC existe,

asimismo, cierta visión estratégica local en torno a su principal producto de exportación que se traduce en la fijación de un estampillado cuyas recaudación se reparte entre salud y programas de I&D Aunque estos activos o capacidades de la región son importantes para apoyar y asistir al entramado productivo, cabe advertir los efectos de los factores, ya mencionados, que perturban la cooperación y la gestación de sinergias dentro de estos Sistemas Agroalimentarios Localizados (SAL)” (Gorestein et al. 2007: 16).

En la tabla siguiente se puede ver la participación de las dos actividades más significantes de la zona. Desde el año 1999, el rubro de la agricultura, siempre se mostró ampliamente superior al ganadero. Parte de esta superioridad, lo explica el cultivo de la cebolla que tiene una participación relativa del 84% aproximadamente en el subsector agrícola.

**Tabla 29. Producto Bruto Agropecuario del Valle Bonaerense del Río Colorado.**

	Agricultura	%	Ganadería	%	Total
<b>1999</b>	33564420	71,5	13395450	28,5	46959870
<b>2000</b>	38242771	76,3	11866270	23,7	50109041
<b>2001</b>	-	-	-	-	-
<b>2002</b>	72122787	80,4	17696410	19,6	89759196
<b>2003</b>	-	-	-	-	-
<b>2004</b>	181114752	81,1	42224889	18,9	223339640
<b>2005</b>	159446812	76,1	50095338	23,9	209562338
<b>2006</b>	170735259	77,3	50089619	22,7	220824878
<b>2007</b>	255930809	80,3	62639284	19,7	318570092
<b>2008</b>	403589391	85,5	68470425	14,5	427059816

Fuente: CORFO Río Colorado (2008).

### 6.3. Cadena de Cebolla

#### 6.3.1. Introducción

La cebolla se ha constituido en uno de los productos relevantes del mercado hortícola nacional. Baste señalar, a este respecto, que es la principal hortaliza exportada de Argentina, seguida por el poroto negro y el ajo. Este crecimiento fue simultáneo al desarrollo de un muy buen nivel de calidad, lo que permitió el ingreso a mercados

mundiales muy exigentes. Su destino más importante es el de consumo fresco, llegando a comercializarse entre 380.000 y 400.000 toneladas, mientras que la industria de deshidratado demanda una suma de aproximadamente 16.500 toneladas, esto es 3% de volumen total. Esta cifra convierte a Argentina en el principal productor y exportador de cebolla deshidratada de América Latina, a partir de una industria concentrada en Mendoza, donde existen tres plantas que procesan la mayor parte de la producción. La Región Protegida Patagónica (RPP) es la principal zona productora del país y dentro de ésta, el Valle Bonaerense del Río Colorado (VBRC) es la subzona de mayor participación en la producción.

Según datos de CORFO Río Colorado, los productos agrícolas en la zona del VBRC representan el 70% del PBI regional, y la incidencia de la cebolla es tal que ha llegado al 73% de esa participación. El cultivo de cebolla se ha desarrollado en la zona del VBRC desde fines de la década de 1970, y a partir de entonces el incremento del volumen de producción y área cosechada han sido constantes. Esa tendencia se ha acentuado a partir de 1995, cuando la actividad comenzó a mostrar un crecimiento muy marcado. Esto ha motivado que el sector público mostrara un interés creciente en este producto. Puede asegurarse que, con anterioridad a ese período, la SAGPyA no contaba con información significativa sobre el sector, ni había desarrollado políticas sectoriales generales o ámbitos de discusión de los problemas de la cebolla. Recientemente, se han impulsado diversas iniciativas junto con asociaciones de productores que tienden a revertir esa situación. Lo anterior es consistente con la importancia del cultivo y de la zona, como lo prueba el hecho que más del 85% de las exportaciones argentinas reconocen su origen en la Región Protegida Patagónica (RPP). En este sentido, es importante señalar que esta zona es la única región del país, donde se implementan Buenas Prácticas de Agricultura (BPA), y Buenas Prácticas de Manejo (BPM) cumpliéndose Normativas EUREPGAP (estándar mínimo exigido por un grupo de supermercados europeos. Debe estar garantizado por certificadoras independientes).

### **6.3.2. Análisis y caracterización de las etapas de preproducción, producción, cosecha, empaque y transporte de la cebolla**

En este apartado se desarrollan todas las etapas que atraviesa la cebolla hasta llegar a su mercado de destino. En cada etapa, se describirán los actores que intervienen y el flujo

que sigue este cultivo hasta pasar a la siguiente etapa. Además, se mencionan las zonas productoras de todo el país junto con las variedades producidas en el VBRC.

### 6.3.2.1. Caracterización de las zonas de producción nacional

Las zonas de producción nacional son las siguientes:

- **Zona Norte:** Santiago del Estero, Catamarca, Salta y Córdoba. La superficie cultivada fluctúa año tras año, pero puede estimarse una media en 3000 hectáreas anuales. Esta cantidad representa el 12% del total del país. Se cultivan variedades de días cortos que se cosechan de Agosto a Septiembre. La producción se destina a mercado interno.
- **Zona oeste:** Mendoza y San Juan. En la primera de estas provincias se cultivan 3.600 has aproximadamente, mientras que en la segunda 3.400 has. Lo que le da a la zona una participación del 29 % del total del área sembrada. En Mendoza se cultivan variedades como Valcatorce INTA, Torrentina y Valencianita y en San Juan Valenciana, Valencianita y Torrentina. Aquí la producción también se destina a mercado interno pero no en su totalidad, ya que de la región cuyana salen algunos envíos con destino Brasil, Paraguay y Uruguay. Un dato importante que se da en esta zona es la producción de semillas, llegando a un volumen de 65.000 kilos anuales. Argentina prácticamente se autoabastece de semilla, solo importa el 8% y llega a exportar pequeñas cantidades de semilla del cultivar Valcatorce a países limítrofes.
- **Zona Sur:** sur de la provincia de Buenos Aires, principalmente los partidos de Villarino y Patagones. También integran esta zona la zona de Balcarce, el Alto Valle, Valle Medio e inferior de Río Negro. En el sur de Buenos Aires y Valle medio e inferior de Río Negro se implantan alrededor de 12.000 hectáreas anuales. Y en el Alto Valle, 800 hectáreas. Prácticamente la totalidad pertenece al cultivar Valcatorce INTA.

### 6.3.2.2. Variedades cultivadas en el VBRC

La producción de cebolla en la región depende, casi exclusivamente, de una sola variedad: Valcatorce INTA. Ésta no posee tolerancia a enfermedades, principalmente a



*Fusarium* spp, conocida como podredumbre basal, la cual la transforma en una limitante para la producción de cebolla desde el punto de vista económico, y pérdida de suelos para posteriores siembra de la misma por una acumulación de inóculo. El objetivo de la Estación Experimental (EEA) INTA Hilario Ascasubi es hallar materiales de buen comportamiento comercial y tolerantes a enfermedades como podredumbre basal *Fusarium* spp., raíz rosada *Phoma terris*, carbonilla *Aspergillus* spp, que causan perjuicio económico a la producción de cebolla de la zona. Las variedades e híbridos que se pueden usar son de fotoperíodo largo y las más comunes son:

**Valcatorce INTA:** Obtenida en la EEA La Consulta, de bulbos redondos, de tamaño mediano, con numerosas catáfilas de color bronceado, pulpa firme, blanca y pungente. Excelente conservación.

**Valuno INTA:** Obtenida por la EEA La Consulta, de características similares de Valcatorce INTA, se diferencia por su mayor tamaño de bulbo.

**Cobriza INTA:** Obtenida por la EEA INTA La Consulta, de bulbos de color cobrizo, más de cuatro catáfilas coloreadas, pungente y de excelente conservación.

**Antártica INTA:** Obtenida por la EEA INTA La Consulta, a partir de bulbos de una mutación espontánea en campo de Valcatorce INTA, de bulbos de color blanco, esféricos, y de buena conservación.

**Grano de Oro:** Día largo. Bulbo grande, color cobrizo. Pungente. Tolerante a *fusarium* sp. Buena conservación.

**Australian Brown:** Día largo. Bulbo color marrón oscuro. Tamaño mediano a chico. Numerosas catáfilas. Precoz. Buena conservación.

**Blanco duro:** Día largo. Color blanco intenso. Tamaño mediano a grande. Esférico alargado. Sensible a golpes. Conservación media. Buen rendimiento.

**Rossa Lilia:** Día largo. Bulbo tronco cónico rojo. Tamaño medio-grande. Conservación media. Buen rendimiento.

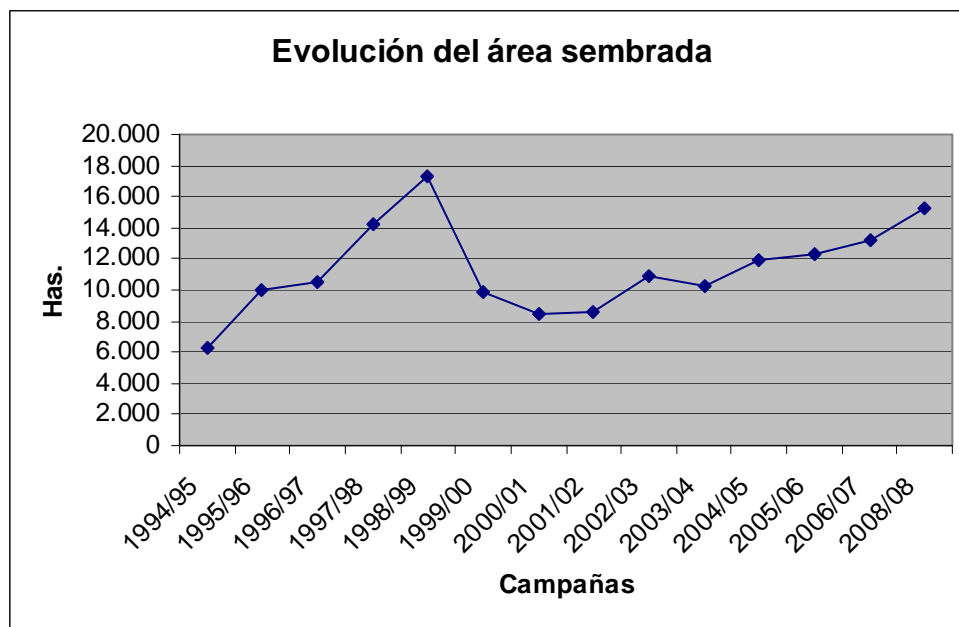
**Trade Wind:** Híbrido de día largo. Bulbo esférico. Color amarillento. Tamaño mediano-grande. Catáfilas medianas. Observación: buena conservación, tolerante a *fusarium*, spp.

Finalmente, conviene puntualizar que conocer el destino comercial permite elegir la variedad e híbrido adecuado.

### 6.3.2.3. Evolución de la superficie sembrada

Como se puede observar en el siguiente gráfico, la superficie sembrada con cebolla ha ido aumentando en los primeros años del período analizado, luego se puede ver una marcada caída en la campaña 1999/2000. Esto obedeció a que muchos productores de la zona no decidieron sembrar este cultivo por lo malos precios de la campaña anterior (98/99). En las campañas siguientes fue bajando la superficie hasta estabilizarse en alrededor de 12 mil hectáreas.

**Gráfico 1. Evolución del área sembrada en el VBRC.**



Fuente: Elaboración propia en base a datos de CORFO (2008).

### 6.3.2.4. Actores que intervienen a lo largo de la cadena de valor de la cebolla para mercado fresco

Los actores que intervienen a lo largo de la cadena de valor de la cebolla son los siguientes:

**A) Productores de cebolla:** entre los productores de cebolla se pueden encontrar los distintos perfiles de acuerdo al tamaño de la explotación, la vinculación a los mercados, la tecnología incorporada y el tipo de mano de obra empleada.

- **Productor minifundista:** realiza pequeñas superficies, de 2 a 10 hectáreas por año ya sea en campo propio o arrendado. Además de dedicar sus esfuerzos en su propia producción, salen a ofrecer su mano de obra a otros productores en actividades de riego, carpida, arrancada, descolado y embolsado. En general, son familias de origen boliviano y del norte argentino que vinieron años anteriores a trabajar en este cultivo. Este tipo de productor cuenta con menos recursos, por lo tanto trabaja con menos tecnología y agroquímicos. En la actualidad hay alrededor de 800 familias de origen boliviano en la zona. Por otra parte, estos productores tienen algunas ventajas frente a los productores históricos de la zona. Si bien carecen de escala, no poseen deudas ni impuestos atrasados, tienen una estructura de costos mucho menor que la del productor local y por lo tanto su precio de venta es más bajo, entregando su producción en los primeros meses de la comercialización. Venden su producción en la pila tanto a comercializadores brasileños como a argentinos. Los niveles de consumo menores de los productores bolivianos frente a los productores argentinos, explica que los primeros estén dispuestos a vender a precios inferiores que los argentinos.

- **Productor familiar capitalizado:** este productor tiene establecimientos de 200 a 500 hectáreas, con una baja disponibilidad de maquinaria. Solo dedican 10 a 20 hectáreas para la producción de cebolla. Su estrategia productiva se centra en la producción, ignorando aspectos de la comercialización. No saben cuando, a quién ni a que precio venderán, aunque con el paso del tiempo van adquiriendo mayor previsión, según experiencias pasadas, sobre los operadores con quién trabajar.

- **Productor empresario:** producen con una disponibilidad importante de capital, generalmente están asociados. Este tipo de productor aporta la organización y dirección del proyecto. En la zona son aquellos productores que poseen más de 500 hectáreas de campo y destinan 50 hectáreas por año al cultivo de cebolla. Salvo un bajísimo número de productores - cuyo número no debe ser mayor a cinco - que destinan alrededor de 300 hectáreas anuales al cultivo de la cebolla. También se dedican a la producción de girasol y alfalfa para semilla y rollos. Cuentan con importantes equipos de producción

y pueden llegar a contar con instalaciones de procesamiento y empaque de la producción. Contratan mano de obra para las actividades productivas. Esto le permite destinar parte de su tiempo a la búsqueda de nuevos mercados y a la comercialización de la producción. Algunos de estos productores realizan contratos con comercializadoras a principio de año por lo que ya conocen la cantidad de kilos que van a vender y tienen un precio mínimo garantizado. Estas comercializadoras lo tratan de colocar en el mercado Europeo o en su defecto en Brasil.

De lo anterior, puede concluirse que los productores de la zona toman una actitud un poco pasiva, esperando al comprador, en lugar de buscar la operación de venta más conveniente. La mayoría de productores entiende que su papel acaba en el momento de cosecha. Los productores del VBRC se sienten más seguros vendiendo su mercadería a operadores brasileños que a Europa, debido a los requisitos que hay que incurrir para comercializar cebolla a ese continente. El comprador brasileño compra en pila y paga al contado, y es aquí donde el productor argentino se siente más seguro porque no existe riesgo de cobranza. Pero el cobro al contado depende de la demanda que Brasil tenga en ese momento. Si ese país necesita con urgencia cebolla argentina, los operadores brasileños pagarán al contado, pero si Brasil no necesita cebolla argentina de inmediato, los operadores de ese país intentarán negociar para pagar a plazo.

El hecho de que operadores brasileños operen en la zona desde hace muchos años, les da tranquilidad a los productores porque de esta manera éstos conocen quienes trabajan honestamente y quienes no. También con el correr del tiempo se fueron formando reglas más claras. Con respecto a Europa muchos productores sienten que es más peligroso, ya que pueden cambiar las condiciones de venta o aparecen nuevas barreras de acceso a mercado (medidas paralancelarias basadas en mayores exigencias de calidad e inocuidad).

## **B) Compradores zonales**

Entre los compradores zonales, encontramos compradores brasileños que integran las etapas de posproducción en su mayoría, y los compradores locales o regionales:

- **Comprador-fraccionador-empacador brasileño:** existe una gran cantidad de operadores brasileños, que se instalan en la zona, por todo el período de comercialización y luego vuelven a su lugar de origen. Alquilan o poseen galpones, compran cebolla al productor en la pila y luego realizan las tareas de posproducción en esos galpones. Generalmente, se instalan asociados entre 10 y 20 compradores que a diferencia de los productores argentinos están muy unidos y todos manejan el mismo precio de compra y nadie rompe este pacto interno. Una ventaja que tienen estos compradores es que no tienen que mantener toda la estructura comercial que tienen los operadores que están todo el año en la zona. Como el precio de la cebolla es muy fluctuante a lo largo del año, en el momento que el operador argentino ofrece 8 pesos por la bolsa de 25 kilos, el brasileño puede ofrecer 9 pesos ya que su estructura de costos es menor. Si bien los productores de la zona piensan que los operadores brasileños son quienes mayores márgenes obtienen de este negocio, creen que el ingreso de estos operadores al mercado incrementó el comercio con Brasil.

- **Comprador local –fraccionador-empacador:** son operadores que están relacionados con el negocio de la cebolla desde hace muchos años. Han sido muchos de ellos productores y operarios en los galpones. Son agentes independientes que tratan de comercializar la cebolla en el mercado central de Buenos Aires y algunos llegan, a través de contacto, introducir mercaderías en el mercado brasileño. Compran la cebolla en pila y luego realizan los procesos correspondientes en los galpones de empaque.

**C) Proveedores de Insumos.** En lo que respecta al abastecimiento de insumos, el rubro agroquímicos está bastante desarrollado, el acceso a estos es sencillo y además está apoyado por la prestación de asistencia técnica a productores. Además, el sector cebollero de la zona del VBRC cuenta con un óptimo desarrollo de maquinarias de empaque y además cuenta con respaldo del fabricante, no ocurre lo mismo con las maquinarias de siembra de precisión y cosecha donde las tecnologías aplicadas para estas prácticas son muy precarias. En cuanto a la semilla, casi la totalidad de los cultivares que se emplean en el país fueron desarrollados por programas de mejoramiento genético nacionales.

**D) Mercados mayoristas.** Los mercados mayoristas se encuentran ubicados en las grandes ciudades. Reciben mercadería proveniente del campo o de los galpones de

empaque y comercian con los mercados minoristas, las cadenas de supermercados y las cadenas de restaurantes. El mercado central de Buenos Aires (MCBA) es el más importante que existe en Argentina, como en muchas hortalizas es formador del precio de la cebolla. Además, cuenta con oferta a lo largo de todo el año, siendo los meses de septiembre, octubre y noviembre el período donde ingresa la mayor cantidad de cebollas. Esto se da por la diversidad de variedades que ofrecen las diferentes zonas productoras de Argentina.

**E) Empacadores.** Deben estar inscriptos en el organismo de control (SENASA). Y en estos galpones se realizan tareas de clasificación y descolado. En los últimos años se ha podido observar como se tuvieron que adaptar a los protocolos EUREP GAP para poder trabajar cebolla con destino a Europa. En muchas oportunidades fueron sometidos a sorpresivas inspecciones provenientes de Europa para observar el estado del galpón, esto obligó a los galpones a trabajar con ciertas normas de sanidad e higiene para poder cumplir con esas inspecciones.

**F) Transportistas.** El transporte de cebolla para mercado interno y exportación a países limítrofes se realiza mediante camiones. Los envíos que tienen como destino Brasil se realizan mediante camiones que contratan los operadores brasileños ubicados en la zona del VBRC. Los vehículos que llevan mercadería a Uruguay, vienen de ese país a buscar la carga. En los envíos a Europa, el flete corto lo realizan camiones de empresas nacionales.

**G) Exportadores.** Estas empresas exportadoras manejan grandes volúmenes, tienen un trato comercial más fluido con Europa y no solo comercializan cebolla, sino que también lo hacen con ajo, pera, manzana, etc. El modo de operación va desde el trato con *traders* europeos donde se aseguran que la cebolla comercializada tiene destino y obtienen una ganancia por la compra y la venta respectiva, o bien sin mercados asegurados introduciendo la mercadería en Europa y una vez allí intentar conseguir compradores. Esta metodología no es la más aconsejable, ya que se trata de un producto perecedero, va perdiendo calidad y se termina malvendiendo.

**D) Consumidores.** El consumidor argentino no exige una cebolla de calidad como si exigen consumidores extranjeros, esto no favorece la diferenciación del producto. Se

inclina por las cebollas bronceadas de tamaño mediano mientras que el consumo de cebollas blancas o rojas es muy escaso.

### **6.3.2.5. Distintas maneras de comercializar la cebolla en el VBRC**

Las maneras de comercializar la cebolla son las siguientes:

**A) Venta directa en el campo del productor.** Es la más frecuente en la zona. En este caso el productor tiene una actitud bastante pasiva porque espera que el comprador se acerque al campo para realizar la operación. Es el comprador quién tiene una actitud mas apropiada para una operación de compra-venta, ya que recorre varios establecimientos buscando la mercadería que más lo convenza. Otra ventaja que posee el comprador es que tiene más poder de negociación a la hora de discutir el precio. La operación se puede realizar de las siguientes dos formas:

- 1- El comprador puede comprar la cebolla en la pila, haciéndose cargo de los gastos de la descolada, la embolsada, la bolsa y la carga en el camión. La unidad a comprar es la bolsa de 25 Kg. Pagándose por bolsa que salga de la pila.
- 2- El comprador adquiere la cebolla ya embolsada. En este tipo de operación, el comprador solo se hace cargo del costo de la bolsa y de la carga al camión. Aquí las bolsas también son de 25 kg.

Generalmente realizan este tipo de operaciones los compradores brasileños ya instalados en la zona del valle. Estos adquieren el producto en pila y luego lo empaacan en galpones propios o bien contratan el servicio para luego realizar la exportación a una empresa asociada en Brasil. En algunos casos, se realizan reempaques en Brasil, adaptando el producto a las exigencias del distribuidor brasileño. Para determinar la cantidad de bolsas a pagar se cuentan las bolsas cargadas en el camión, cuando es para mercado interno. Pero cuando la carga tiene como destino Brasil, se pesa el camión en básculas y se divide por 25 kilos, llegando al valor exacto de bolsas de ese peso. Un tema que hay que preestablecer cuando se comercializa, es el porcentaje de descartes. Esto depende de dos factores, el primero es la calidad de la cebolla y el segundo es la situación del mercado. Esto quiere decir que en temporadas en las que hay sobreoferta,

las exigencias de los compradores son mayores que en los años que la oferta es reducida.

**B) Venta a consignación en los mercados concentradores.** Consiste en entregar la mercadería a agentes que operan en mercados de Buenos Aires o en distintos mercados del país. La manera de cobrar es una vez que estos operadores vendan la mercadería. Al precio de venta final hay que descontarle los gastos de envío, la descarga y la comisión cobrada por el consignatario. Esta generalmente oscila entre el 10 y el 15%.

**C) Ventas con contratos para exportación.** Esta modalidad solo la pueden realizar aquellos productores que tengan contactos con alguna empresa exportadora radicada en territorio argentino. Estas firmas trabajan principalmente con la Unión Europea. En los contratos se debe especificar, con anterioridad, las cantidades de cebolla a entregar por el productor y el premio mínimo que pagará el exportador. Con esta modalidad, el productor debe hacerse cargo de los gastos hasta colocar las bolsas palletizadas en el puerto.

**D) Venta en puerto o galpón.** Esta modalidad, que no es muy frecuente, implica que los compradores que realizan estas operaciones, en general brasileños, compren la cebolla embolsada en bolsas de 20 kilos ya procesadas en un galpón.

**E) Exportaciones directas.** Solo las realizan unos pocos productores que poseen contactos con empresas en territorio extranjero. Se comercializa mediante contratos establecidos entre las partes, definiendo las condiciones de la calidad de la mercadería, época de entrega y las formas de pago.

#### **6.3.2.6. Producción de cebolla: labores culturales**

El primer paso es la preparación del suelo, es decir, es la elección del lote, a este efecto tienen en cuenta las siguientes cuestiones:

- 1- Topografía:** para obtener un cultivo exitoso de cebolla, el lote debe ser topográficamente plano y la pendiente adecuada (entre 0.3 y 1.5 m por mil). Es necesario que posea la menor cantidad de metros cúbicos a mover y la menor



cantidad de cortes, ya que la fertilidad de los suelos en esta región disminuye fuertemente con la profundidad. No deberían existir cortes de más de 0.10 m.

- 2- **Profundidad del perfil:** la profundidad de los suelos mínima requerida se estima en un metro libre de perfil. Esto es así, porque este cultivo desarrolla una raíz de aproximadamente 0.6 metros de profundidad, con una concentración en cabellera en los primeros 0.3 metros, lo que implica que la planta no posee tracción radicular como para vencer consolidaciones de relativa importancia.
- 3- **Riego:** el lote debe poseer una adecuada infraestructura de riego. El canal de riego o acequia debe tener la suficiente altura como para proveer de agua a los surcos y vencer con velocidad suficiente la infiltración en cabecera, para que la distribución de humedad sea lo mas homogénea posible a lo largo de los mismos.
- 4- **Drenaje:** es necesario para asegurar la adecuada evacuación del agua de riego excedente y de las sales presentes en el perfil de suelo
- 5- **Volumen de agua disponible:** hay que asegurarse que el lote a sembrar con un cultivo de cebolla posea una provisión o volumen de agua adecuado a lo que demanda el cultivo. El cultivo requiere unos 20 riegos de 1000 m<sup>3</sup>/cada uno. La dotación de riego disponible en la región es de 0.6l/seg./ha.
- 6- **Salinidad:** ese es un aspecto muy importante debido a la sensibilidad del cultivo. La salinidad y la modicidad producen un doble efecto en el cultivo: indirectamente una dificultad para las plantas en la friabilidad del suelo afectado, y, directamente, un efecto tóxico sobre las mismas plantas. Las sales provienen de los minerales que componen el suelo y el agua de riego que se agrega al mismo. Un riego con agua de concentración igual a 1 dS/m aporta 640 Kg. de sales en 1 (una) hectárea, cuando la lámina de agua aplicada es de 10 cm. de altura. La cebolla requiere un promedio de 20 (variante 19 - 22) riegos de 1000 m<sup>3</sup>/ha cada uno (Sánchez, 1993). Las sales tienen un movimiento ascendente y descendente, dependiendo del sentido del flujo de la solución del suelo. Cuando el agua se evapora, las sales son depositadas en superficie. Los mayores riesgos de afectación se presentan en la germinación, emergencia y post-emergencia. El clima afecta la tolerancia, por lo cual en condiciones de sequía y altas temperaturas las afecciones tienden a ser más importantes que bajo condiciones de humedad y frío.

Luego le sigue el barbecho mecánico. Este es una labor que consiste en la preparación anticipada del suelo con labranzas de iniciación y de mantenimiento para controlar malezas y terminar de acondicionarlo para la siembra de un cultivo. Por lo tanto se debe crear un ambiente adecuado para que la semilla se desarrolle exitosamente, descomponer los restos vegetales del cultivo antecesor y controlar las malezas. En el caso de la cebolla no es tan importante la acumulación de agua en el perfil porque el agua para que germine se aplica con riego. Lo más importante es que el suelo quede apto para que la emparejadora como el conformador de camellones y el aplicador de fertilizante en banda trabajen sin atorarse. Según los antecedentes del lote se recomienda:

- 1- Si el antecesor es una pastura o campo natural con gramón o gramilla, el período de barbecho necesario debe ser de alrededor de siete a nueve meses. Si se utiliza control mecánico conviene combinar varias labranzas periódicas en los meses más calurosos y generalmente secos (diciembre, enero y febrero). El calor, la sequía y la remoción repetida cada 15 o 30 días a fin de dejar los rizomas en la superficie son muy efectivos para controlar el gramón. Un variante sería combinar el control mecánico con el control químico del gramón (con un herbicida sistémico total como glifosato, por ejemplo). En este caso, la buena disponibilidad de agua en el suelo, lo mantendrá en crecimiento bien activo para acelerar la translocación del herbicida, hacia los rizomas, asegurando un control efectivo. También es importante conseguir un buen trozado de los rizomas, previo a la aplicación del herbicida. Los rizomas cortos y superficiales generan una activa brotación y una más efectiva acción del herbicida. Para el caso del glifosato hay que evitar los tratamientos tempranos, cuando la superficie foliar es escasa y los tardíos cuando la planta está fisiológicamente envejecida. En ambos casos se tendrá poca efectividad debido a la menor translocación del activo en las plantas. En las aplicaciones de glifosato se recomienda una dosis de 2,5 a 3,5 kg. de ingrediente activo por hectárea. En los manchones se debe usar soluciones al 1 ó 2% de concentración.
- 2- Pero si el antecesor es un cereal u oleaginosa, requieren menor período de barbecho, de tres a cuatro meses, y suelen necesitar muy pocas labranzas, generalmente de tipo secundaria. No es muy frecuente que se siembre después

de un cereal o una oleaginosa, estos generalmente están ubicados después de los hortícolas y antes de las pasturas.

El momento óptimo para la siembra en el VBRC es a mediados del mes de agosto, época en que comienza la apertura de riego. No es recomendable adelantarse ni atrasarse en la siembra, para evitar una dificultad en su desarrollo vegetativo y en su manejo. Los problemas que normalmente atrasan el momento de la siembra son, entre otros, la falta de preparación "a tiempo" de la parcela a sembrar, y la lentitud con que se realizan las operaciones propias de la siembra, que deben ser efectuadas con ciertos cuidados. Además, se debe tener en cuenta que en esa época del año, el suelo se encuentra con temperaturas bajas (menos de 15°), lo que demora la germinación de las semillas hasta en 30 días. Por otro lado, si se atrasa el momento de la siembra, pueden ocurrir disminuciones en rendimientos, sensible atraso en la cosecha, competencia con malezas estivales y riesgo de ataque de plagas.

En tanto un adelanto en la fecha de siembra también ocasionará dificultades en el desarrollo del cultivo debidos a cuestiones agronómicas. La formación de bulbos depende del fotoperíodo y si hay adelanto en la siembra, se amplía el período entre siembra y principio de bulbificación dando una mayor pérdida de plantas por malas condiciones climáticas, mayor cantidad de malezas para competir (se agregan las invernales). Pueden ocurrir floraciones prematuras por inducción térmica y en definitiva los pocos días que se pueden adelantar exponen al cultivo a severos riesgos. En cuanto a la densidad de siembra debe destacarse que para cultivos con riego gravitacional, en esta zona acostumbra sembrar en surcos distanciados 0,80-0,90 metros, con 2 ó 4 hileras por camellón. Se recomienda utilizar sembradoras y/o conformadores de cama que permitan la compactación del suelo, la fertilización inicial, la profundidad y el espaciamiento de las semillas adecuadas. Se recomienda el siguiente número de plantas a cosecha, para un cultivo con riego gravitacional.

**Tabla 30. Relación entre la densidad de plantas por unidad de superficie y el tamaño de los bulbos.**

<b>Tamaño de los bulbos</b>	<b>Número de plantas/m<sup>2</sup></b>	<b>Número de plantas/ha</b>
<b>Grandes a medianas</b>	60-80	600.000-800.000
<b>Medianas a chicas</b>	80-100	800.000-1.000.000

**Fuente: INTA Ascasubi (2008).**

Para cultivos con riego por aspersión o goteo, se recomienda sembrar sobre platabandas distanciadas a 1,80 metros, con un ancho útil de 1,20 metros, a 6 hileras simples o dobles de acuerdo a la densidad de plantas planificadas. En cuanto a los sistemas de siembra, es interesante señalar que solo el 15% de la cebolla implantada en el VBRC se realiza bajo el sistema de siembra directa.

La cosecha del cultivo de cebolla puede para consumo fresco en el VBRC se realiza sobre fines de enero, febrero y para aquellas un poco más tardías durante el mes de marzo, lo que depende de la época que se efectuó la siembra. La cosecha, si bien se realiza en un 90% en forma manual, tiene ya un principio de mecanización. La mano de obra para realizar la cosecha manual es poco cualificada y generalmente proviene de otras provincias y de países fronterizos. Es transitoria y se desempeña bajo un régimen de contratación.

Acercándose a la época de cosecha, los requerimientos de agua por parte del cultivo se ven reducidos, ya que va alcanzando la madurez fisiológica del cultivo, por lo tanto el agua de riego se va restringiendo hasta eliminarla totalmente cuando se observa que un 5 a un 10% de las plantas han efectuado su vuelco, es decir el quiebre del cuello. Es importante tener en cuenta todas las tareas inherentes a la cosecha, considerando que con las temperaturas reinantes en esa época del año, el vuelco de las plantas del lote será muy rápido y se deben evitar retrasos. Si el cultivo queda con el follaje extremadamente seco, se quiebra y dificulta las tareas de recolección a mano así como la construcción de las pilas o “ballenas”. Se recomienda comenzar con la recolección de plantas cuando se ha llegado al 10% de vuelco de plantas. Para estas tareas se debe contar con suficiente personal especializado que permita una rápida recolección, evitando excesivo

resecamiento de las hojas y todos los factores que malogren una pila bien conformada. No hay que olvidar que la cebolla se conservara en la pila durante seis meses o más.

La demanda de mano de obra ronda los 25 a 35 jornales para arrancar, acordonar, apilar y tapar. Generalmente es contratada a terceros que se ocupan de trasladar el personal y además arreglan sus salarios y condiciones de trabajo. Por otro lado, hay que resaltar que la cosecha mecánica para la cebolla de consumo en fresco, no ha dado los resultados que permitan asegurar una buena calidad del producto, generalmente se presentan golpes, escaldaduras y otros defectos que hacen inviable su conservación. Sin embargo, se han efectuado pruebas y es probable que con un desarrollo sostenido tanto tecnológico como económico se puedan obtener resultados satisfactorios.

Si el producto es destinado a la industria, generalmente se utiliza la cosecha mecánica porque la cebolla no requiere cumplir con los estándares de calidad exigidos para el consumo en fresco. Las tareas propias de la cosecha "manual " comienzan con un descalzado mecánico de los surcos, con una barra cuadrada que tiene la particularidad de girar en el sentido inverso al avance y llevar una profundidad de trabajo por debajo de las raíces. Esto permite aflojar los bulbos a los que ya se les ha eliminado el riego y por lo tanto se trabaja en un suelo seco, que se despega fácilmente de las raíces.

Generalmente se efectúa esta labor abarcando 12 surcos en promedio (variando de 10 a 14), que 8 a 10 horas después, ya oreada, será acordonada de a tres hileras en una, teniendo la precaución de colocar el follaje de un manojo sobre los bulbos del siguiente, de tal forma que éstos no se vean expuestos al sol directo, lo que los escaldaría. Posteriormente, a manojos sueltos es colocada en pilas para conformar la "ballena".

Es importante lograr un buen oreado de los bulbos, ya que beneficia una mejor conservación porque al secarse los mismos y el follaje pierde parte de su humedad. Se reduce, así, el riesgo del desarrollo de enfermedades en la pila, comienza a desarrollarse el color de las catáfilas y por sobre todo, se logra un mejor sellado del cuello y por lo tanto se evita el ingreso de patógenos por ese sector tan vulnerable del bulbo. Hay que considerar que esa época del año, con temperaturas de 25° - 30°C y bajo porcentaje de humedad son óptimos para una buena conservación. Por eso se recomienda no realizar esas tareas en días húmedos o inmediatamente después de lluvias.

Las pilas son armadas sobre camellones de tierra sobre una manta plástica de 70 micrones, que le permiten permanecer alejadas de posibles inundaciones del terreno y las mantiene aislada de la humedad del suelo. Es importante confeccionar las pilas correctamente ya que de esto dependerá su buena conservación. No debe entrar agua ni acarrear tierra junto con las raíces. Por último, se cubre la pila con otra manta de plástico a modo de techo, sujeto o apretado por bolsitas rellenas con tierra, las que atadas unas con otras comprimen la cubierta y evitan el volado. Una vez terminada ésta labor, los lotes se recorren con periodicidad para retapar, solucionar desmoronamientos y recuperar los bulbos que se desprenden.

Por otra parte, la cosecha de bulbos para industrializar no es común en esta zona, pero sí lo es en Mendoza y San Juan donde se industrializa para deshidratado/pastas. Como se puede intuir, no son necesarios los cuidados que se realizan para el consumo en fresco y por lo tanto la mecanización es básica en relación al costo /rentabilidad de los productos que se obtienen. Tomando como base bibliografía regional y a modo de información, los sistemas mecanizados se basan en los siguientes procesos:

- 1.- Corte del follaje, cuando todo el cultivo se ha entregado (topping), realizándose un desbrozado, cortando las hojas a 3 cm. del cuello de los bulbos.
- 2.- Corte del suelo sub superficialmente para aflojar los bulbos (under cutting), se realiza a 4 -5 cm. por debajo de los mismos.
- 3.- A partir de los 10 o 15 días de realizada la labor anterior, se procede a la cosecha en sí, que consiste en recolectar los bulbos y reunir varios surcos en un solo cordón para que otro equipo posteriormente, levante, limpie, seleccione y cargue a camión para su traslado a planta procesadora. La primera labor se realiza con máquinas similares a las sacadoras de papas y la siguiente mediante cosechadoras desarrolladas al efecto.

#### **6.3.2.7. Coste de producción, posproducción, conservación, empaque e ingreso a la línea de selección y envasado**

A continuación se detalla un costo de producción para el cultivo de cebolla en campo arrendado y maquinaria propia. Se calcula que con este planteo un rinde de 1350 bolsas de 25 Kg., el rendimiento medio de la zona.

**Tabla 31. Coste de producción de cebolla para consumo fresco.**

LABORES E INSUMOS	EPOCA	GASTOS EN EFECTIVO	AMORTIZ. E INTERESES	TOTAL	% TOTAL
<b>PRECOSECHA</b>					
Arar con cincel	Mayo	\$ 11.00	6	\$ 16.00	0.48
Rastrear x 2	Junio-Agosto	\$ 16.00	10	\$ 26.00	0.78
Curar Suelo	Agosto	\$ 4.00		\$ 4.00	0.12
* 10 Kg Lindane		\$ 85.00		\$ 85.00	2.56
Surquear	Agosto	\$ 11.00	7	\$ 17.00	0.51
Curar semilla	Septiembre	\$ 1.00		\$ 1.00	0.03
* 50 grm Thiram		\$ 1.00		\$ 1.00	0.03
Sembrar	Septiembre	\$ 29.00	3	\$ 33.00	1.00
* 5 Kg Sintética 14		\$ 130.00		\$ 130.00	3.92
* 150 Kg 18-46-0		\$ 51.00		\$ 51.00	1.54
Jornalero		\$ 8.00		\$ 8.00	0.24
Construir acequias	Septiembre	\$ 3.00	2	\$ 5.00	0.15
Pulverizar	Septiembre	\$ 5.00	3	\$ 8.00	0.24
* 3.5 Lt Herbadox *		\$ 32.00		\$ 32.00	0.97
Pulverizar	Octubre	\$ 5.00	3	\$ 8.00	0.24
* 2 Lt Rodhia		\$ 64.00		\$ 64.00	1.93
Cultivar x 2	Oct.-Nov.	\$ 18.00	8	\$ 27.00	0.81
Pulverizar	Noviembre	\$ 5.00	3	\$ 8.00	0.24
* 1 Lt Graminicida		\$ 38.00		\$ 38.00	1.15
Pulverizar	Noviembre	\$ 5.00	3	\$ 8.00	0.24
* 0.7 Lt Koltar		\$ 22.00		\$ 22.00	0.66
Desmalezar	Noviembre	\$ 70.00		\$ 70.00	2.11
Cultivar y fertil. X 2	Diciembre	\$ 18.00	8	\$ 27.00	0.81
* 200 Kg Urea		\$ 72.00		\$ 72.00	2.17
Pulverizar x 2	Dic - Ene.	\$ 10.00	7	\$ 17.00	0.51
* 2.5 Kg Mancozeb **		\$ 11.00		\$ 11.00	0.33
* 300 cc Cipermetrina		\$ 7.00			-
Regar x 25		\$ 300.00		\$ 300.00	9.05
Borrar surcos cab. X 6		\$ 12.00	8	\$ 19.00	0.57
Reconst. Surcos cab. X 6		\$ 24.00		\$ 24.00	0.72
-----					-
<b>SUB-TOTAL</b>		<b>\$ 1,068.00</b>	<b>71</b>	<b>\$ 1,132.00</b>	<b>34.16</b>

<u>COSECHA MANUAL</u>					-
Desarraigar	Febrero	\$ 18.00	7	\$ 25.00	0.75
Arrancar, apilar y tapar		\$ 413.00		\$ 413.00	12.46
Nylon Trojas		\$ 80.00		\$ 80.00	2.41
-----					-
<u>SUB-TOTAL COSECHA</u>		\$ 511.00	7	\$ 518.00	15.63
-----					-
ACONDIC. A CAMPO					-
Descolar, clasif., y embol.		\$ 720.00		\$ 720.00	21.73
Envases y etiquetas		\$ 522.00		\$ 522.00	15.75
Cargar bolsa en camión		\$ 94.00		\$ 94.00	2.84
-----					-
<u>SUBTOTAL ACONDICIONAMIENTO</u>		\$ 1,336.00		\$ 1,336.00	40.31
-----					-
Arrendamiento		\$ 400.00		\$ 400.00	12.07
Canon de Riego y Ad. Sec.		\$ 28.00		\$ 28.00	0.84
=====					-
<b>TOTAL:</b>		<b>\$ 3,243.00</b>	<b>85</b>	<b>\$ 3,314.00</b>	<b>100.00</b>

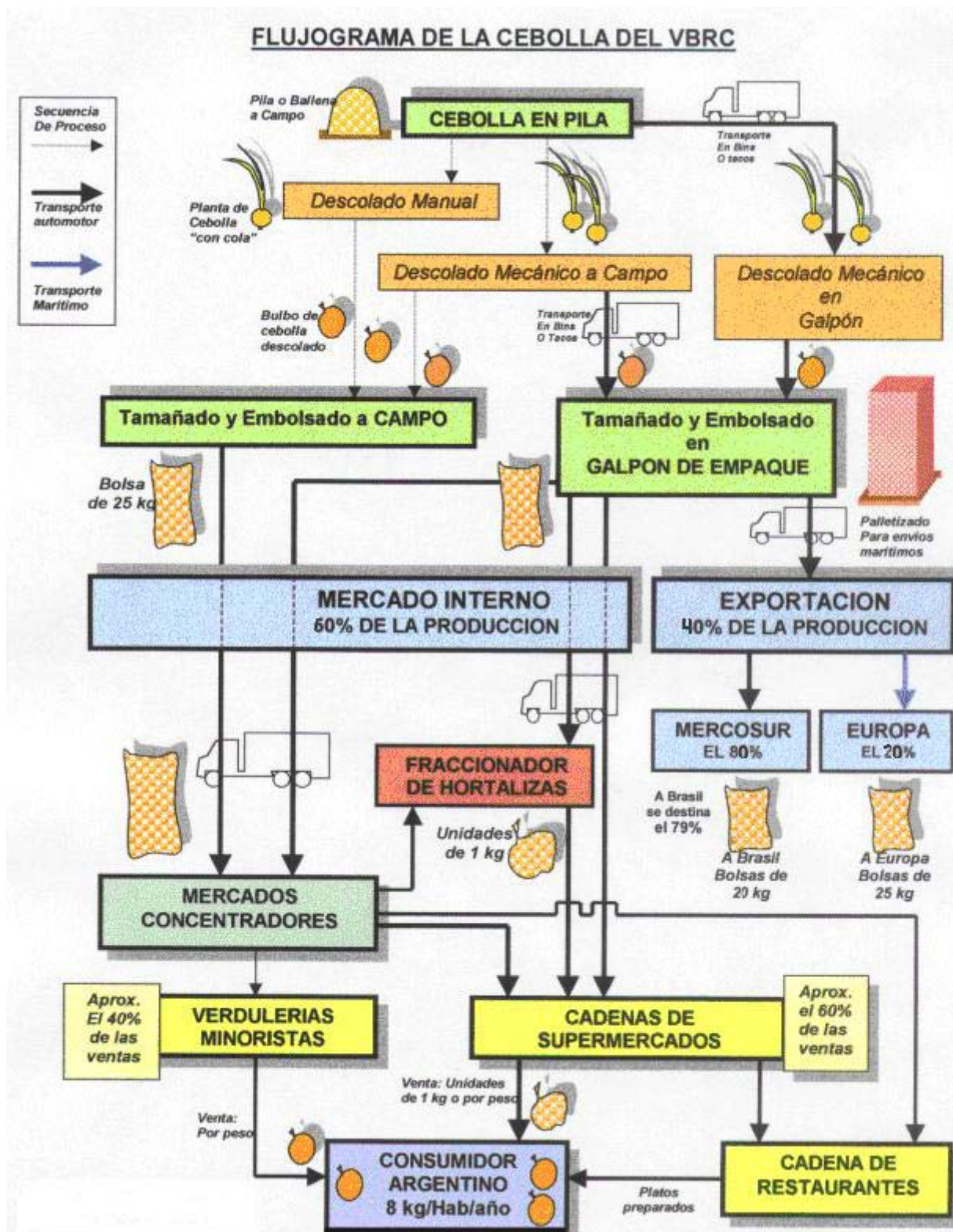
**Fuente:** Elaboración propia, en base a Agroservicios Consultora (Pedro Luro) (2007).

En la anterior tabla de costes se observan distintos subtotales que indican cuanto participan sobre el total las distintas labores e insumos necesarias para desarrollar un cultivo exitoso de cebolla. Un punto a destacar al respecto, es el impacto que tuvo el cambio de precios relativos después de la devaluación a la salida del plan de Convertibilidad. En efecto, puede advertirse en todos los subtotales un componente con una importancia crucial al momento de determinar los costos: la incidencia de la mano de obra. Sin embargo, su peso en el total era aún más alto con el anterior régimen cambiario. Luego de la devaluación se produjo un fuerte aumento de la importancia de los insumos como consecuencia, no sólo que el precio de los agroquímicos se ajusta al valor del dólar, sino que esos productos también aumentaron sus precios en dólares. Por otra parte, el fuerte aumento de precios en el gasoil impulsó al alza el costo de las labores mecanizadas. Los salarios, por el contrario, tuvieron variaciones sensiblemente menores. Se trata de un cultivo donde la tecnología desarrollada no ha podido sustituir aún la mano de obra de los labores culturales y en las tareas de poscosecha, salvo que la cebolla se destine a industria donde los procesos de cosecha y acondicionamiento no requieren el cuidado que demanda el cultivo si tiene como destino el consumo fresco.



Se ha mencionado anteriormente cuestiones relacionadas con la preproducción y producción de la cebolla hasta arribar al producto cosechado, indicando los actores que intervienen en cada etapa. A continuación, se detalla el flujograma de la cebolla en el VBRC, donde muestra el camino que recorre los bulbos de cebolla desde que se encuentra en la etapa de almacenamiento en el establecimiento hasta que llega al mercado, describiendo los distintos circuitos que recorre, los actores que intervienen y el medio en el cual es transportado.

Figura 15. Flujo de la cebolla en el VBRC.



Fuente: INTA Ascasubi (2002).

Las tareas de posproducción involucran a todas las acciones que se le realizan al cultivo una vez cosechada para enviarlas al mercado. Se persigue mantener la calidad y prolongar la vida comercial del cultivo debido a que un bulbo de óptima calidad en el mercado sólo es posible si esa calidad es generada en el campo. O sea, las prácticas post cosecha no pueden corregir aquellas fallas producidas en el campo, pero si tiene un papel muy importante en la calidad final del producto.

Es necesario almacenar el producto para asegurar su abastecimiento continuo en el mercado, ya que la demanda es permanente a lo largo del año y se trata de un cultivo de marcada estacionalidad. Por ese motivo, es fundamental mantener la calidad de los bulbos el mayor tiempo posible. Lo que aquí sucede es el curado que comprende un complejo de procesos morfofisiológicos, relacionados entre sí, incluyendo el secado del cuello del bulbo de manera que se selle, lo que evita la entrada de organismos patógenos y controla la pérdida de agua. Asimismo, incluye profundos cambios metabólicos en las catáfilas externas, como por ejemplo la formación de sustancias fenólicas, inclusive taninos, que les confieren el característico color marrón a muchas variedades, por ejemplo Valcatorce INTA, así como resistencia mecánica e impermeabilidad, lo que impide el intercambio gaseoso de las catáfilas carnosas con el ambiente. El curado se ve favorecido por temperaturas entre 24 y 27°C y 60 a 70% de HR. Otra transformación que ocurre en el curado es el desecamiento del follaje y de las catáfilas externas de los bulbos lo que produce una pérdida de peso. De acuerdo a los ensayos realizados en la estación experimental INTA Ascasubi durante los últimos años, durante las dos primeras semanas de almacenaje en la pila de conservación, la pérdida de peso fue alrededor de un 10%. En los meses siguientes, la tasa mensual de pérdida de peso (una vez terminada la deshidratación del follaje), fue del 2%. Si no se puede realizar el curado “natural” (a campo) por cuestiones ambientales, se puede realizar un secado artificial. Pero esta práctica no es común en esta región ya que se necesita una infraestructura mayor que muy pocos galpones la poseen y además se debe incurrir en costes adicionales.

Por ello el manejo postcosecha es el punto crucial para el éxito económico del proceso productivo. Por otro lado, la cebolla, como pocos productos hortícolas, tiene aptitudes para el almacenamiento prolongado dado que reúne una serie de características favorables. Cuenta con un período de dormancia postcosecha que puede prolongarse

durante varios meses y donde se reduce la actividad metabólica a su mínima expresión. Los bulbos de la cebolla, a diferencia de otros productos, toleran temperaturas por debajo de 0° C. Las catáfilas envolventes secas constituyen una barrera mecánica y física formidable que protegen los bulbos contra insolación, heridas y contusiones, y que impiden tanto la pérdida de sustancias del interior (deshidratación) como la invasión de microorganismos y plagas desde el exterior. Por estos motivos, bulbos que durante su desarrollo y posterior cosecha han escapado de la infección con agentes de podredumbres, por lo general se mantienen sanos hasta muy avanzado el período de almacenaje.

Es importante mencionar que la conservación es una actividad que les corresponde a los propios productores hasta el momento de traslado al galpón de empaque o comercialización. De hecho, la conservación a campo es muy importante para que los cambios morfológicos, fisiológicos y patológicos que afectan a la calidad y cantidad de los bulbos, no se den drásticamente y perjudiquen a los bulbos. Todos estos procesos se ven influenciados por las condiciones ambientales, en especial temperatura y humedad. La gran mayoría de la cebolla que se cosecha en el VBRC se almacena en pilas de conservación a campo, durante un período variable de tiempo, que va desde febrero-marzo hasta su acondicionamiento y comercialización que ocurre entre marzo y agosto-septiembre.

Dichas pilas son aproximadamente de 1 a 1,5 m de ancho por 0,7 a 1m de alto y de longitud variable. Para su construcción se coloca un polietileno en el suelo, sobre el cual se acomodan las plantas de cebolla de tal manera que las hojas queden hacia fuera. Finalmente se cubre con otro polietileno. A ambos lados de la pila, se trazan surcos que permiten el escurrimiento del agua de lluvia. Este sistema presenta una desventaja y es que permanecen ocupando el lote durante el período de almacenaje, lo que impide o dificulta las labores y preparación para la posterior siembra. A su vez, el levantamiento de las pilas y el descolado que frecuentemente se realiza en el campo, dejan una gran cantidad de residuos que constituyen una enorme cantidad de inóculo para diversas enfermedades y plagas de la cebolla, una hipoteca para el futuro cultivo en este lote y campos vecinos. Dichos problemas podrían obviarse si las pilas fuesen erigidas fuera de los lotes de producción, en sitios especialmente preparados para este fin. Los niveles de pérdida que se dan con este sistema dependen del comprador, algunos compradores

llevan toda la mercadería que hay en el campo sin importarle como se encuentre, mientras que otros, que comercializan con mercados exigentes en calidad, seleccionan y dejan la mercadería no les agrada. Los niveles de descarte dependen de la exigencia del comprador.

Existen otros sistemas de conservación de cebolla tales como galpones con ventilación natural o con ventilación forzada y cámaras frigoríficas que permiten un mayor control de temperatura y humedad. Asimismo, la conservación en atmósfera controlada se aplica también para cebolla. Todos estos sistemas actualmente no revisten importancia para la situación en el sur argentino, debido a sus altos costos. Por otro lado, la aplicación de hidracida maleica con el fin de impedir la brotación de los bulbos y con ello extender el período de almacenaje, es una práctica empleada por muchos productores. En cambio, la irradiación, empleada con la misma finalidad, hasta la fecha no se practica a escala comercial.

Finalmente, se define como empaque al conjunto actividades que se efectúan sobre un producto para su correcta tipificación, envasado, manipulación, conservación y transporte de acuerdo a las normas comerciales vigentes para ese bien. Cuando se habla de empaque en productos frutícolas, generalmente se habla de clasificación y envasado de los mismos. El proceso es muy variado, va de complejos sistemas, frutas delicadas a exportación, hasta sistemas muy sencillos que generalmente se efectúan en el campo como el que se utiliza para tubérculos y bulbos para mercado interno. En este caso al hablar de empaque me refiero al que se realiza en galpones acondicionados para este fin y para procesos destinados a exportación.

Actualmente, hay un decreto reglamentario para la exportación de este producto. Este fue originado en 1935 y en 1991 sufre la primera gran adecuación de frente al mercado exterior, con nomenclatura explícita sobre calidades y tolerancias. En 1991, también mediante una nueva disposición, se exige el empaque en galpones con un mínimo de instalaciones, para las que el Instituto Argentino de Sanidad y Calidad Vegetal (IASCAV) otorga la habilitación correspondiente, con la obligatoriedad de ser incluido dentro del rótulo de cada envase con las demás leyendas de identificación del producto necesarias.

Esta reglamentación fue creada para mantener la jerarquía que nuestro producto tiene en los distintos mercados. Es importante que exista seriedad por parte de nuestros empacadores y exportadores para mantener los mercados en el exterior y si es posible incorporar nuevos. De esta manera, también se previene que aparezcan nuevas medidas para-arancelarias que controlan el acceso a mercados, que muchas veces son usados como defensa a los productores del país que la requiere. En el caso de la cebolla se espera que Brasil comience a implantar nuevas exigencias en cuanto a calidad, inocuidad y control del medio ambiente, tendiente a proteger a sus propios productores. Ante la imposibilidad de controlar el cumplimiento de las sucesivas reglamentaciones que indican la obligatoriedad de empacar en galpones habilitados por SENASA, en 1.988 se establece la Resolución número 42 que establece la necesidad de contar con el Certificado de Origen y Fitosanitario de Origen. Esto ha provocado un aumento en la cantidad de galpones habilitados. Actualmente la cantidad aproximada de galpones por provincia es la siguiente (este dato cambia año a año, pero estos son los números para esta temporada).

**Tabla 32. Galpones habilitados para empaque de cebolla.**

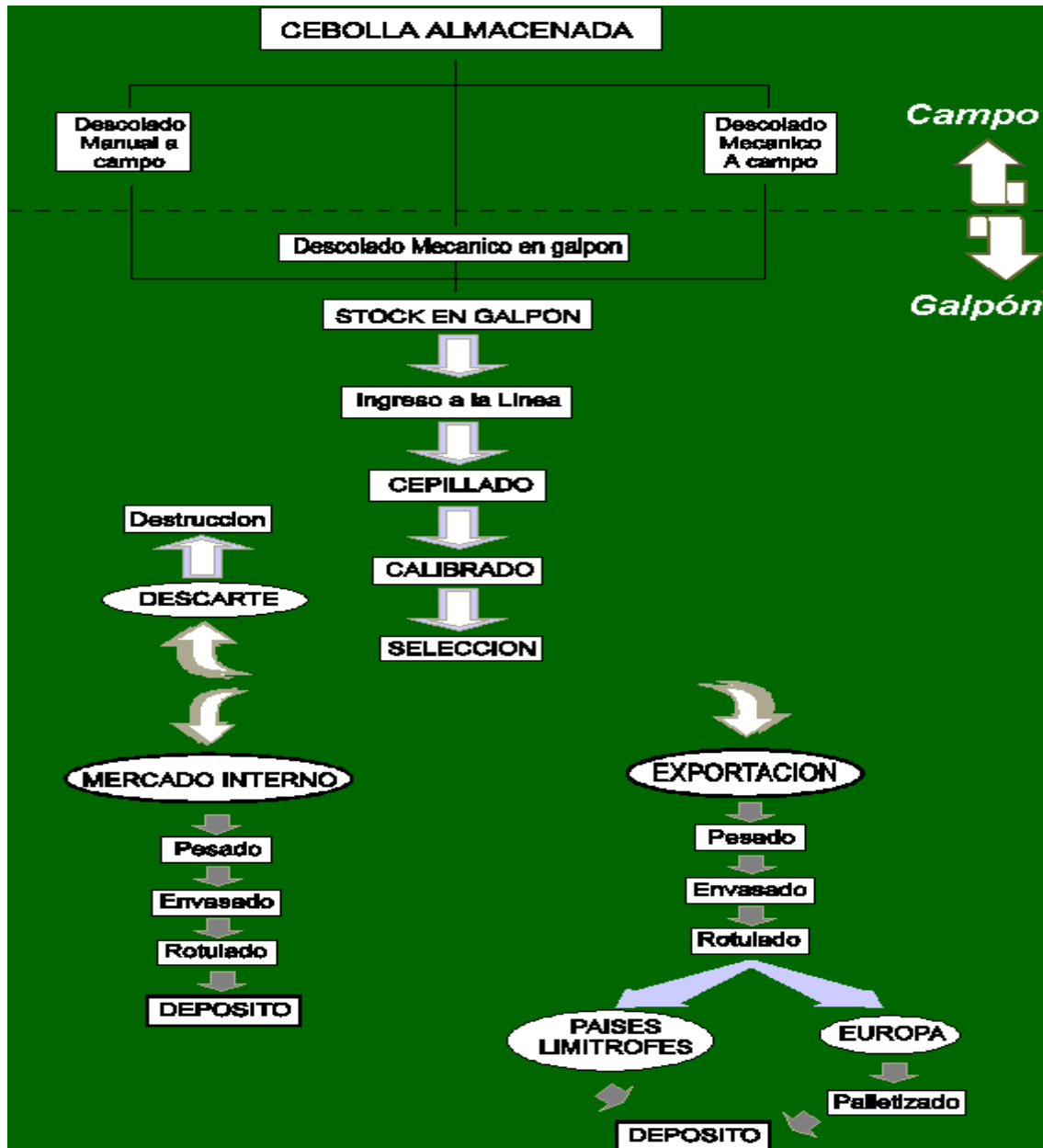
Buenos Aires	72 galpones
Río Negro	7 galpones
Mendoza	4 galpones
San Juan	2 galpones
<b>Total País</b>	<b>85 galpones</b>

**Fuente: FUNBAPA (2008).**

Respecto a las características del proceso de empaque, el primer paso, generalmente, es el descolado (corte de hojas y raíces), para luego ser llevado al galpón de empaque propiamente dicho. Hoy en día existe mucha tecnología para el empaque de cebolla, debiéndose adecuar a las necesidades de cada empresa. Todo esto sin llegar a sistemas estandarizados. Si bien todas las empresas poseen distintos sistemas, en general el

proceso involucra alguno de los caminos descriptos en el siguiente diagrama o flujograma.

Figura 16. Flujograma de empaque de cebolla.



Fuente: INTA Ascasubi (2002).

El segundo paso, es el descolado. Este proceso consiste en el corte de hojas y raíces del bulbo, y puede ser realizado de las siguientes maneras: 1) descolado manual: realizado con cuchillos o tijeras, es el más utilizado, logrando resultados muy buenos con respecto a presentación, pero con un costo muy elevado. Es todavía irremplazable para aquellas

variedades de catáfilas delicadas, o en regiones que por sus características agroclimáticas las variedades tradicionales de guarda también presentan problemas de retención de las catáfilas externas; 2) descolado mecánico: este tipo de descolado se masificó en 1987 cuando Mangere S.A. ingresó un modelo inglés y luego se comenzó a fabricar por la industria nacional. Luego la industria del deshidratado ingresa al país modelos de origen europeo.

El lugar de descolado puede ser en el mismo establecimiento y consiste en llevar las máquinas a cada pila, conectarlas a la toma de fuerza del tractor con motores portátiles o motores eléctricos y el producto descolado es colocado en bies o bolsas de recolección (tacos), para ser llevados al empaque o lugares de stock. Actualmente es el sistema mas utilizado. Este tipo de sistema tiene la ventaja de que los residuos quedan en el campo y esto no genera un costo adicional en el transporte de estos por parte de la empresa. Además, no se necesitan estructuras especiales porque el trabajo se realiza en el campo y permite un tiempo de espera entre el descolado y el ingreso a la línea. Mientras que cuenta con las desventajas de que las condiciones climáticas afectan al descolado en el campo y sólo se puede trabajar durante el día.

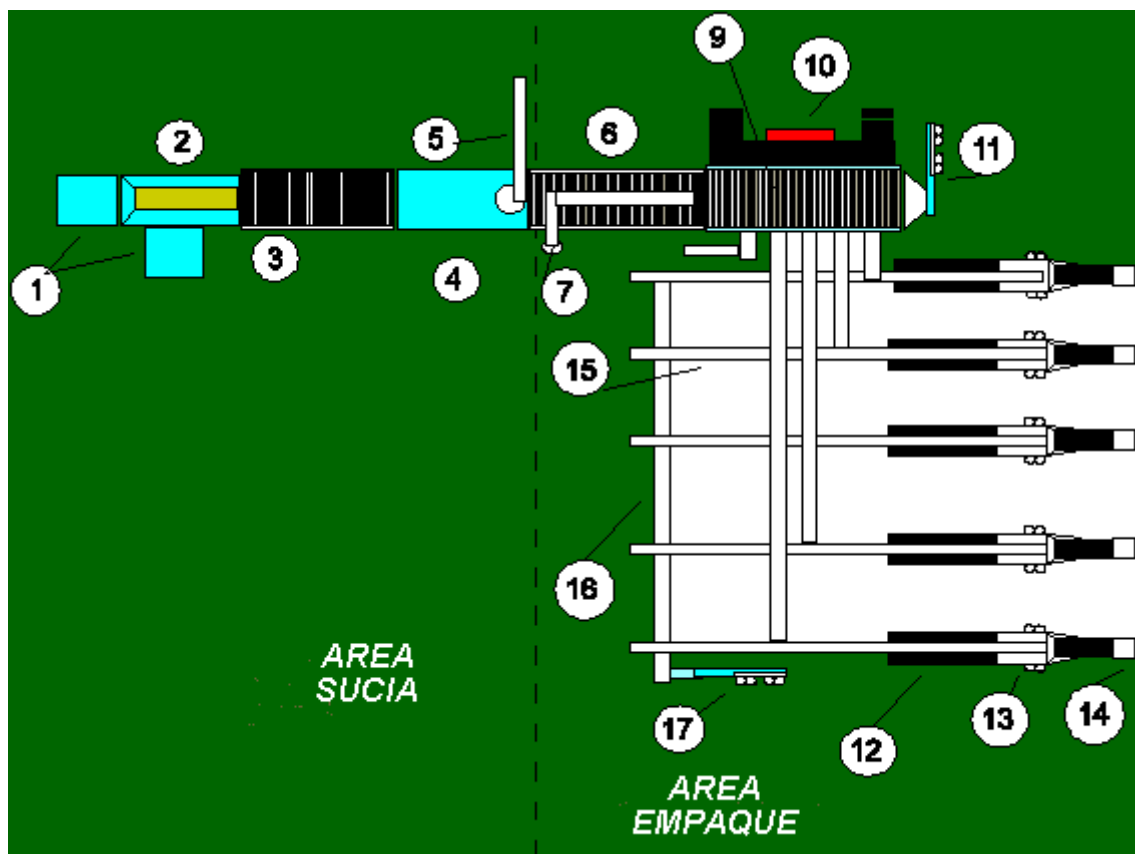
Por otra parte, el descolado puede realizarse en la propia línea de empaque. Se trata de la colocación de las máquinas descoladoras en el extremo de ingreso del producto a la línea, formando así un proceso continuo. Este sistema tiene las ventajas de que se puede trabajar independientemente de las condiciones climáticas y de las horas de luz y que el personal que trabaja en el empaque puede supervisar esta tarea y entonces la empresa incurrir en un coste adicional. Por último, en el momento de realizar un stock de producto en el lugar del empaque es más fácil y rápido realizarlo con cebolla sin hojas. Mientras que cuenta con las desventajas de que surgen gastos de traslado de residuos y desperdicios, el producto eleva su humedad y la mantendrá hasta el embolsado (esta humedad puede producir manchas en la cebolla si esta entra en contacto con superficies metálicas) y este sistema no puede utilizarse en cebollas con destino a mercados exigentes de calidad y presentación.

Sin embargo, al ingresar a la línea hay que destacar que no todas las empresas tienen el mismo sistema de volcado de la cebolla a la línea. Cada empaque y tipo de envase de recolección utilizado tiene el suyo, pero por lo general se trata de volcadores de bins que



depositan al producto sobre tolvas o mesas dosificadoras que permiten un ingreso controlado y homogéneo de los bulbos a la línea de empaque. Se debe contar con un regulador de velocidad electrónico o mecánico, para permitir la regulación del flujo del producto de acuerdo a la calidad del mismo o a la cantidad de personal disponible. Al respecto, se emplea el cepillado con el propósito de mejorar el aspecto del producto. Además, las cepilladoras poseen un sistema de aspiración para completar el proceso de limpieza. Este tiene como funciones: 1) eliminar las catáfilas sueltas y restos de raíces, y 2) remoción de la tierra adherida y otorgar el brillo característico de las catáfilas coloreadas.

**Figura 17. Diagrama de empaque de cebolla a línea de alto rendimiento.**



Fuente: INTA Ascasubi (2002).

La cebolla ingresa a la línea de acción y va recorriendo todo el circuito enumerado en la figura, hasta llegar a calibración para su posterior selección: 1) Volcadores de bins; 2) Tolva de recepción; 3) Dosificador; 4) Cepilladura; 5) Aspirador; 6) Mesa de preselección; 7) Depósito de descartes; 8) Preselección por tamaño; 9) Calibradora; 10)

Consola de control; 11) Calibradora tamaños mayores; 12) Mesas de selección; 13) Embolsadoras-pesadoras automáticas; 14) Embolsadoras-pesadoras automáticas exportación; 15) Cintas para mercado interno; 16) Embolsadores mercado interno, y 17) Calibradora ajuste mercado interno.

La selección se realiza en las mesas de selección, estas cuentan con sistemas de colocación de descartes. Las mesas deben tener rolos giratorios donde los bulbos van girando y de esta manera los operarios pueden ir observándolos. En los sistemas de alta producción la cantidad de personal necesario para seleccionar la mercadería es de 2 a 2,5 personas por tonelada/hora procesada. Generalmente el resultado de la selección da tres categorías de producto: 1) El descarte: son los bulbos no aptos para el consumo ya sea por problemas sanitarios, bulbos rotos, lacerados u otro defecto grave que los descalifica comercialmente. Generalmente este descarte son separados en las etapas iniciales de la línea mediante un proceso de preselección; 2) Comercial: generalmente destinadas al mercado interno, son bulbos que presentan algún problema en la calidad aparente, generalmente relacionados con su forma y las catáfilas externas, y algunos problemas sanitarios que no comprometen la conservación o capacidad alimenticia como carbonilla. Esta categoría es una resultante de la calidad del lote que se esta empacando y de la presión de selección realizada sobre el producto de exportación, y 3) elegido, seleccionado o categoría 1: esta categoría es la destinada a la exportación, las especificaciones y tolerancias a los distintos defectos están establecidos por las normas reglamentarias, tanto del país de origen como el de destino.

El envasado se produce a granel y se lo define por su peso neto, generalmente es en bolsa de red, con peso neto de 20 a 25 Kg. Dependiendo del tipo y exigencias del mercado destino. Otro aspecto que depende del tipo de mercado es el tipo de cierre de los sacos: si su destino es el mercado externo, los sacos son cerrados a maquina dejando cierta soltura. Pero si se destinarán a mercado interno se utilizará la costura será manual, quedando el envase rígido. El cerrado manual produce mayores daños a los bulbos durante el manipuleo y transporte, por lo tanto se recomienda abandonar esta práctica y cerrar todas las bolsas, ya sea para mercado interno y externo, a máquina. Actualmente, para exportación se están utilizando otros tipos de envases, como bins o cajas de plástico de laterales plegables, pero obedecen solamente a exigencias de mercados muy puntuales.

Cuando la mercadería tiene destino de exportación se coloca dentro del envase una fracción mayor de peso que la estipulada en el rótulo. Esto se realiza para compensar las pérdidas debidas fundamentalmente a la deshidratación de los bulbos. Los envases deberán tener una correcta identificación ya sea mediante un rótulo, etiqueta o faja y debe tener en estas las siguientes leyendas: 1) Especie; 2) Cultivar; 3) Zona de Producción; 4) Tamaño o calibre; 5) Peso Neto; 6) Nombre del productor o exportador; 7) Marca comercial; 8) Grado de selección; 9) PRODUCCION ARGENTINA (en letras no inferiores de 5 mm.), y 10) número de habilitación del empaque.

Las inscripciones deben estar en castellano. Pero hay que considerar la posibilidad de que exijan que también estén el país destino. Para el caso de exportación a Brasil, por disposición de ese país, además de lo descrito se debe agregar la leyenda: “impropro para plantio - destinado ao consumo humano”.

#### **6.3.2.8. Transporte**

La cebolla que egresa de la región protegida patagónica lo hace en camiones, ya sea con destino a mercado interno, mercados fronterizos (en especial a Brasil) o la salida al exterior por puertos argentinos. El tipo de camión utilizado es el semiremolque o el chasis con acoplado. La mayoría son camiones que poseen paredes laterales y techo de lona. Hay algunos transportistas que utilizan camiones playos y realizan la sujeción de las bolsas con lingas y sogas. Hasta el momento son muy pocos los que prestan el servicio con camiones cerrados (tipo térmicos). Toda la cebolla que sale del control de la región protegida patagónica con destino a exportación debe estar certificada y por lo tanto precintada para asegurar su inviolabilidad. Por esta medida los camiones de cielo abierto deben ir enlonados o tapados con una media sombra. Luego con una soga se va uniendo la lona a puntos fijos del chasis y se precinta la unión de la soga. En el caso de camiones cerrado, térmicos, se pintan las puertas.

El volumen que transportan los camiones es en promedio de 30.000 Kg. de cebolla en bolsas de 25 Kg. si van al mercado interno, o de 20 Kg. si van a mercado brasileño. Se disponen apiladas ordenadamente en forma horizontal. Los principales pasos fronterizos que se utilizan para los envíos de mercaderías hacia Brasil son: 1) por Misiones: Puerto Iguazú, Bernardo de Irigoyen, San Javier, y 2) por Corrientes: Santo Tomé y Paso de los

Libres. La distancia que hay del VBRC a la frontera con Brasil es de 1800 Km. Aproximadamente, desde allí hasta Curitiba hay 130 Km. más y hasta San Pablo unos 520 Km. más.

Aquellos envíos que tienen como destino el mercado externo no fronterizo, se envía hacia los puertos paletizada en unidades de 48 bolsas (este embolsado se realiza en algunos galpones locales) o en bolsas sueltas de 26,5 Kg. que se paletiza en puerto. El puerto más importante en el egreso de la cebolla hacia Europa u otros países del mundo es el de San Antonio, Provincia de Río Negro. Este se ubica a 400 Km. de esta región y a 70 Km. del balneario Las Grutas, que tiene la ventaja de los reintegros por salida de la producción utilizando puertos patagónicos y en la actualidad es del 1% bajando un punto porcentual cada año. El puerto de Buenos Aires es otra posibilidad, este se encuentra a 800 Km. Si bien se realizan algunos embarques, estos son menos frecuentes y de pequeña cuantía. El puerto más cercano a esta zona es el de Bahía Blanca, a tan solo 120 Km. Pero este puerto no se caracteriza por la exportación de frutas y hortalizas sino que principalmente se realizan cargas de combustibles, cereales y oleaginosas a granel. Ninguno de estos puertos goza del beneficio de reintegro que si tiene el puerto de San Antonio.

La consolidación de los contenedores se realiza a puerto, pero en algunas ocasiones los camiones salen de la zona con el contenedor cerrado. La cebolla puede ser transportada (en el barco) en bodega o en contenedores. En la bodega se controla la temperatura, la ventilación y el intercambio de aire con el exterior. La humedad sólo se puede controlar en forma indirecta a través de la modificación de variables anteriores. En cambio los contenedores ubicados sobre la cubierta del barco van al aire libre, donde existe la posibilidad de que las condiciones ambientales afecten a la cebolla. Los contenedores más usados son los de 20 pies y tiene una capacidad para 10 pallets (preparados con 48 bolsas). Dentro de los contenedores, los pallets se disponen en dos hileras de 5 pallets cada una.

Para poder realizar una operación comercial de compra-venta y transporte de cebolla de la zona hacia otras regiones se debe tener en cuenta que se requieren la siguiente documentación según el destino:

- 1- Para Mercado Interno: se requiere la Guía Frutihortícola, la Guía de Origen (el formulario lo vende FUNBAPA) y la Estampilla (léase el punto de Derecho de Comercialización).
- 2- Para Exportación: se requiere la Guía Frutihortícola, la Guía de Origen, la Estampilla y el Certificado Fitosanitario en Origen (lo otorga el SENASA a través de la FUNBAPA). Además, deben llevar la documentación propia del transportista: el MIC - DTA (Manifiesto Internacional de Carga - Declaración de Tránsito Aduanero).

Estos documentos y certificados deben ser presentados por el conductor del camión en:

- a) los puestos de controles locales, como en el Km. 714 o en el puente del Río Colorado, en Pedro Luro y b) en la Aduana (en frontera).

Hay que destacar que el ayuntamiento de Villarino resolvió por Ordenanza N° 1132, Art. 41, del año 1997, implementar el Derecho Comercial por la Venta de Bolsas de Cebolla, mediante la adquisición de estampillas en las Delegaciones Municipales. La propuesta fue consensuada con las Asociaciones de Productores. Todo camión que transporte bolsas de cebolla debe poseer las estampillas por el valor correspondiente a la carga que lleve. La compra de las mismas se realiza en las delegaciones Municipales y su valor es de 0,03 \$/bolsa. El costo de la estampilla ha sufrido variaciones en algunos años puntuales, ha pedido de los productores, argumentando el bajo precio de la producción, llegándose a vender a 0,015 \$/bolsa. Actualmente retornó a su valor original.

Inicialmente, al dinero recaudado se le dan dos grandes destinos: el 33,3 % para el Municipio, principalmente para reforzar el sistema de salud, debido a que la importante afluencia de mano de obra que genera la cebolla sumado a la precaria situación económica de los sistemas de salud estatales, hizo necesario reforzar este aspecto para mejorar la atención. El 66,7% restante se destina al sector productivo, a través de las Asociaciones locales, para financiar proyectos de investigación que generen mayor información sobre los principales problemas que afectan a la producción de cebolla. Estos proyectos se evaluaron en un comité tripartito compuesto por representantes del Municipio, de INTA y de CORFO.

### 6.3.2.9. Análisis y caracterización de los mercados externo, interno y regional de la cebolla en fresco

La producción mundial de cebolla es una de las hortalizas más producidas en el mundo, su demanda ha ido aumentando debido al desarrollo económico de algunos países asiáticos altamente poblados. Este aumento está vinculado al incremento de las áreas cultivadas y de los rendimientos. El 70% de la superficie sembrada con esta hortaliza en el año 2007 se concentró en Asia, que logró el 65% de la producción mundial.

China es el primer productor mundial de cebolla seca, según surge de información de la FAO. Como surge de la tabla 33, la producción de ese país casi se triplicó en la década anterior a 2003, último año para el cual esa institución publicó datos agregados y corregidos. Sus 17,5 M de toneladas, le permiten a China un market share de aproximadamente el 25% a nivel mundial. La participación en el mercado de los 5 productores que le siguen en el ranking mundial son: India (10%); EEUU (7%); Turquía (5%); Paquistán (3%); y Rusia (2,5%). La Argentina, con una participación en la producción mundial del 1,5%, ocupa el duodécimo lugar. Puede advertirse que la suma de los seis primeros productores explica poco más del 50% de la producción mundial.

**Tabla 33. Principales países productores de cebolla (en toneladas).**

	China	India	EE.UU.	Turquía	Rusia	Pakistán
1993	6526030	4010000	2727000	1650000	1000000	853675
1994	7629142	4040000	2962500	1800000	857810	911468
1995	8204895	4080000	2965000	2850000	881400	1013071
1996	9643558	4180000	2908000	1900000	1058890	1097600
1997	10040302	3200000	3119000	2100000	1077110	1131030
1998	10836913	5331900	3051840	2270000	1053560	1076500
1999	11726029	4899500	3336700	2500000	1129810	1138237
2000	14104696	4721100	3253190	2200000	1338660	1647991
2001	15021572	5250000	3068670	2150000	1352470	1563300
2002	16544660	5450000	3168050	2050000	1402220	1385000
2003	17536041	5500000	3327670	1750000	1564730	1427600
2004	18035000	5500000	3669540	1750000	1673420	1657900
2005	19054000	6434600	3334070	2070000	1758740	1764800
2006	19600000	8682600	3249880	1765396	1788750	2055700
2007	20552000	8178300	3602090	1779392	1770000	2100000

**Fuente: Elaboración propia en base a datos de FAO (2008).**

Entre 1993 y 2003 India aumentó su producción en aproximadamente el 37%. No obstante, incrementó sus exportaciones en un 140%, lo que la llevó a ocupar el primer lugar en el ranking de países exportadores. China, que en ese período, como ya se ha apuntado casi triplicó su producción, multiplicó su saldo exportable por doce. Esta impresionante performance no impide, no obstante, que Holanda retenga el segundo lugar en las exportaciones mundiales. El otro gran productor que también está incluido entre los seis principales exportadores mundiales es EEUU. Como muestra la Tabla 37, Argentina ha mostrado alta volatilidad en sus flujos de venta al mercado mundial.

Basta señalar a este respecto, que su participación pasó, por ejemplo, del segundo lugar en 1998, con un market share del 12.4% al octavo lugar solo dos años después con una participación de sólo 3%. Las razones de este comportamiento de las ventas externas argentinas, se discuten más adelante en este mismo capítulo.

**Tabla 34. Principales países exportadores de cebolla para consumo fresco (en toneladas).**

Año	India	Países Bajos	China	EE.UU.	Egipto	España
1993	357132	527349	36781	204797	137555	219150
1994	401996	628046	68400	370146	130801	242069
1995	351155	485431	56866	308153	115582	257338
1996	428004	438402	99845	271339	104009	252089
1997	333549	543401	49708	277741	103961	213348
1998	215766	484148	134814	289288	150560	239912
1999	260719	521199	190843	307156	105957	220450
2000	343264	579369	168516	354142	147258	207848
2001	441862	624928	291204	334643	166357	198459
2002	588863	685578	259532	306729	293429	234350
2003	860334	839692	455680	328849	320233	226425
2004	833230	777447	419678	301967	350571	198398
2005	961806	847310	570669	327904	300996	203826

**Fuente:** Elaboración propia en base a datos de FAO (2008).

Por otra parte, Rusia y Estados Unidos son los únicos países que figuran, simultáneamente, en los rankings de principales productores e importadores. Tomando las cifras del 2003, surgen, sin embargo, algunas diferencias. Mientras la primera

importa una cifra equivalente a casi el 40% de su producción, en el caso norteamericano las compras externas no llegan al 9% de la producción doméstica. Además, en el segundo caso se trata del único país que figura entre los mayores productores, exportadores e importadores. Así, mientras el comportamiento ruso se explica por la necesidad de completar la oferta domestica para abastecer el consumo interno, en el caso estadounidense operan factores de estacionalidad y de sofisticación de la demanda doméstica que consume diferentes variedades, lo que surge del hecho de que normalmente exporta más de lo que importa.

**Tabla 35. Principales países importadores de cebolla (en toneladas).**

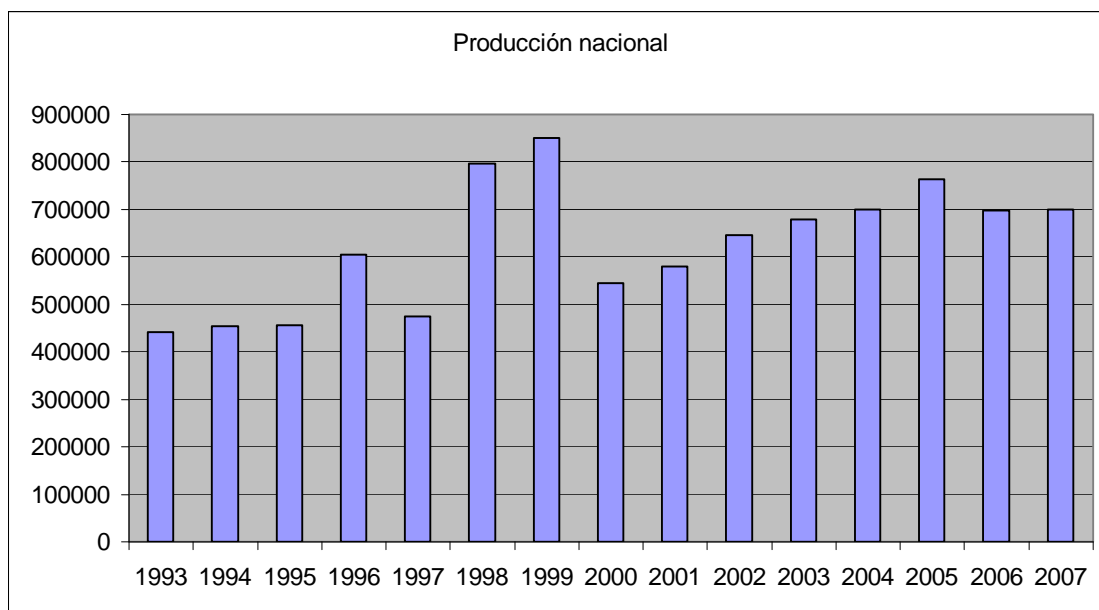
Año	Rusia	EE.UU.	Malasia	Alemania	UK	Japón
1993	377000	228704	157128	280581	164836	62159
1994	420271	244610	162567	295913	218457	207187
1995	280952	217056	177219	307850	237396	246177
1996	303880	281463	203091	319398	194094	184835
1997	395410	259075	203091	238341	183150	174987
1998	389808	269379	215249	273801	202537	205594
1999	548480	261666	236062	261201	196018	225894
2000	298201	216296	266946	250154	167561	266151
2001	287721	286969	298913	275912	240203	261448
2002	425772	270083	303477	270350	270115	154727
2003	588309	293175	291175	283357	279050	243526
2004	560535	312632	205172	272791	276508	274015
2005	500473	299014	420832	227456	304265	357544

**Fuente: Elaboración propia en base a datos de FAO (2008).**

En el grafico N° 8 se puede observar la producción nacional Argentina de cebolla. Esta resulta de la suma de la oferta de todas las regiones argentinas productoras de cebolla. Recordemos que la zona Sur participa con un 59% en el total de la producción doméstica, la Oeste con el 29% y la Norte con el 12%. La oferta interna se completa con importaciones de países limítrofes, las que se realizan cuando condiciones de calidad y/o precio las hacen atractivas para re-exportar.



**Gráfico 2. Evolución de la producción nacional (en toneladas).**



**Fuente:** Elaboración propia en base a datos de la FAO (2008).

En este gráfico se puede observar que la producción de cebollas presenta volatilidad significativa. Esto se puede detectar, especialmente, partir de 1997. Es posible que tal comportamiento derive de cuestiones originadas en la demanda, principalmente la externa. Los precios obtenidos en la campaña 96/97, impulsados por las compras externas, motivaron el incremento de la superficie sembrada en la temporada siguiente, lo que llevó a una mayor oferta, lo cual sumado al comportamiento de la demanda externa – especialmente brasileña – motivó baja en el precio. En los años posteriores los bajos precios provocaron menores superficies sembradas las cuales, a su vez, impulsaron precios más altos. Esta recuperación de rentabilidad llevó, finalmente, a una recuperación a las superficies sembradas.

**Tabla 36. Evolución de la oferta interna (en toneladas).**

<b>Año</b>	<b>Producción Argentina.</b>	<b>Importaciones</b>	<b>Total Oferta</b>
<b>1993</b>	441962	20	<b>441982</b>
<b>1994</b>	453396	623	<b>454019</b>
<b>1995</b>	455940	23377	<b>479317</b>
<b>1996</b>	604627	483	<b>605110</b>
<b>1997</b>	474536	3308	<b>477844</b>
<b>1998</b>	797782	2313	<b>800095</b>
<b>1999</b>	850000	441	<b>850441</b>
<b>2000</b>	545123	9613	<b>554736</b>
<b>2001</b>	579837	1178	<b>581015</b>
<b>2002</b>	645821	1105	<b>646926</b>
<b>2003</b>	678248	162	<b>678410</b>
<b>2004</b>	699480	7610	<b>707090</b>
<b>2005</b>	764775	930	<b>765705</b>
<b>2006</b>	697542	-	<b>697542</b>
<b>2007</b>	700000	-	<b>700000</b>

**Fuente: Elaboración propia en base a datos de FAO (2008).**

Este total de la oferta disponible internamente, abastece tanto al mercado doméstico como a la exportación, en las proporciones que muestra la Tabla siguiente. Posteriormente analizamos, en ese orden, el funcionamiento de ambos segmentos.

**Tabla 37: Destino de la producción nacional (en toneladas).**

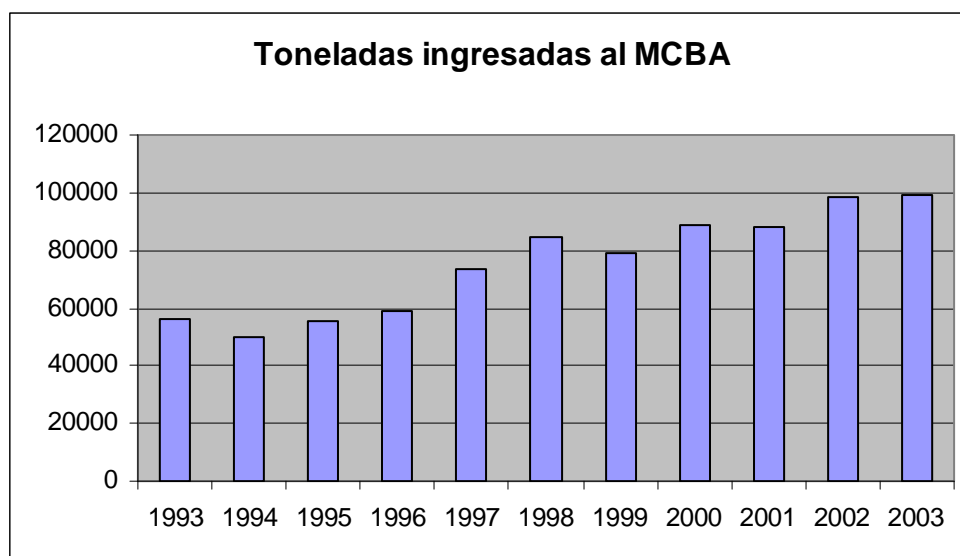
	<b>Oferta Nacional</b>	<b>Exportaciones</b>	<b>Mercado Interno</b>
<b>1993</b>	441982	90617	<b>351365</b>
<b>1994</b>	454019	144285	<b>309734</b>
<b>1995</b>	479317	184218	<b>295099</b>
<b>1996</b>	605110	165374	<b>439736</b>
<b>1997</b>	477844	267099	<b>210745</b>
<b>1998</b>	800095	412899	<b>387196</b>
<b>1999</b>	850441	26369	<b>824072</b>
<b>2000</b>	554736	96907	<b>457829</b>
<b>2001</b>	581015	134304	<b>446711</b>
<b>2002</b>	646926	152001	<b>494925</b>
<b>2003</b>	678410	208712	<b>469698</b>

<b>2004</b>	699480	224018	<b>475462</b>
<b>2005</b>	764775	201871	<b>562904</b>
<b>2006</b>	697542		<b>697542</b>
<b>2006</b>	700000		<b>700000</b>

**Fuente:** Elaboración propia en base a datos de FAO (2008).

Es posible cubrir todo el año el mercado interno con cebolla producida en el país, gracias al aporte de las diferentes regiones productoras de esta hortaliza. En este sentido, vale la pena tener en cuenta el siguiente cronograma: Entre febrero y agosto, el mercado recibe cebolla tipo *Valencianita*, proveniente del sur de la provincia de Buenos Aires y la región cuyana. Entre septiembre y diciembre, es abastecido por *Valencianita*, proveniente de Santiago del Estero y San Juan. En diciembre y enero, ingresa al mercado la cebolla tipo *Torrentina*, producida en la región cuyana. Pese a la diversidad de orígenes, el mercado mayorista excluyente por el volumen de sus operaciones, es el Mercado Central de Buenos Aires. Este rasgo del funcionamiento del mercado doméstico no es sorprendente dada la conocida concentración de población y actividades económicas en el área metropolitana, característica a la que no escapa la cebolla. A continuación observemos el comportamiento del mercado mayorista más importante del país.

**Gráfico 3. Volumen Comercializado en el Mercado Central de Buenos Aires.**



**Fuente:** elaboración propia en base a datos del MCBA (2005).

Adviértase que la función de ingreso del producto al MCBA es creciente en el tiempo, y no muestra signos de fuerte volatilidad. Debe tenerse en cuenta, además, que el volumen de las operaciones de esta institución le otorga un poder de mercado que le permite regular los precios de compra y, consecuentemente, de venta, evitando así que se produzcan excesos de demanda o de oferta. Como ocurre con otras hortalizas, por caso la papa, en el mercado de cebolla el MCBA es el gran formador de precios.

La cebolla es, en volumen, la principal hortaliza exportada por Argentina. Representa el 34% del total de las ventas hortícolas al exterior, y desde 2001 las exportaciones han aumentado año tras año. La Región Protegida Patagónica representa el 85% de esas exportaciones, y el Valle Bonaerense del Río Colorado, que concentra la mayor superficie sembrada de esta hortaliza en la región, explica el 89% de esos volúmenes. Como veremos en la siguiente tabla, el MERCOSUR es el principal comprador de la cebolla argentina, y dentro de ese bloque, Brasil es el país con mayor participación. Vale aclarar que entre el 72 y el 85% de lo exportado tiene como destino Brasil. La Unión Europea aumento su participación en las compras de cebollas fresca y una característica que la distingue de los demás mercados es su exigencia en la calidad. Esto, ha obligado a la región del VBRC a desarrollar nuevos esquemas de manejo para cumplir con las exigencias europeas. Hoy son alrededor de 1300 hectáreas que se han certificado con los protocolos EUREPGAP. Por otra parte, aproximadamente el 95% de la cebolla exportada de la Región Protegida Patagónica pertenece a la variedad Valcatorce INTA.

**Tabla 38. Evolución de las exportaciones argentinas de cebolla en fresco (en toneladas).**

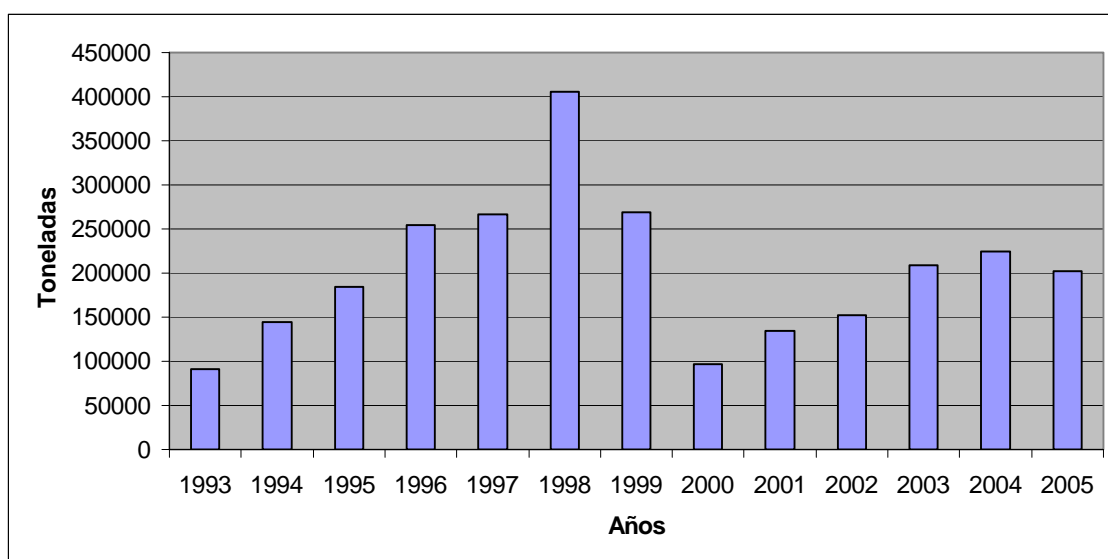
Destino	1993	%	1994	%	1995	%	1996	%
Mercosur	81516	90	119337	82.71%	149942	81.4	24291	91.5
Otros América Latina	0	0	0	0	3432.2	1.86	52.6	0.02
Am .Central y Norte	36	0.04	735.9	0.51	0	0	880.1	0.33
Unión europea	7882.9	8.7	24160	16.74	30844	16.7	21532	8.11
Otros Europa	1182.3	1.3	0	0	0.6	0	0	0
Africa	0	0	52.8	0.4	0	0	0	0
<b>Total</b>	<b>90618</b>	<b>100</b>	<b>144286</b>	<b>100</b>	<b>184219</b>	<b>100</b>	<b>165374</b>	<b>100</b>

Destino	1997	%	1998	%	1999	%	2000	%
Mercosur	249820	93.5	335249	81.2	230948	87.6	79366	81.9
Otros América Latina	3262.5	1.22	2294	0.56	114.4	0.04	2605.9	2.69
Am .Central y Norte	0	0	3624.2	0.88	2575.9	0.98	0	0
Unión Europea	14017	5.25	54423	13.18	28271	10.9	14645	15.1
Otros Europa	0	0	17301	4.19	1351.8	0.51	290.1	0.3
Africa	0	0	0	0	0	0	0	0
<b>Total</b>	<b>267100</b>	<b>100</b>	<b>412891</b>	<b>100</b>	<b>26370</b>	<b>100</b>	<b>96908</b>	<b>100</b>

Destino	2001	%	2002	%	2003	%	2004	%
Mercosur	108893	81.1	117605	77.37	171196	82	171540	76.1
Otros América Latina	460.3	0.34	926.8	0.61	592.9	0.28	327	0.15
Am .Central y Norte	1.1	0	0	0	2385.9	1.14	1335	0.59
Unión europea	24950	18.6	33468	22.02	33755	16.2	51907	23
Otros Europa	0	0	0	0	782.4	0.37	205	0.9
Africa	0	0	1.6	0	0	0	0	0
<b>Total</b>	<b>134304</b>	<b>100</b>	<b>152001</b>	<b>100</b>	<b>208712</b>	<b>100</b>	<b>225314</b>	<b>100</b>

Fuente: Elaboración propia en base a datos de INDEC (2006).

**Gráfico 4. Evolución de las exportaciones argentinas de cebolla en fresco 1993-2003.**

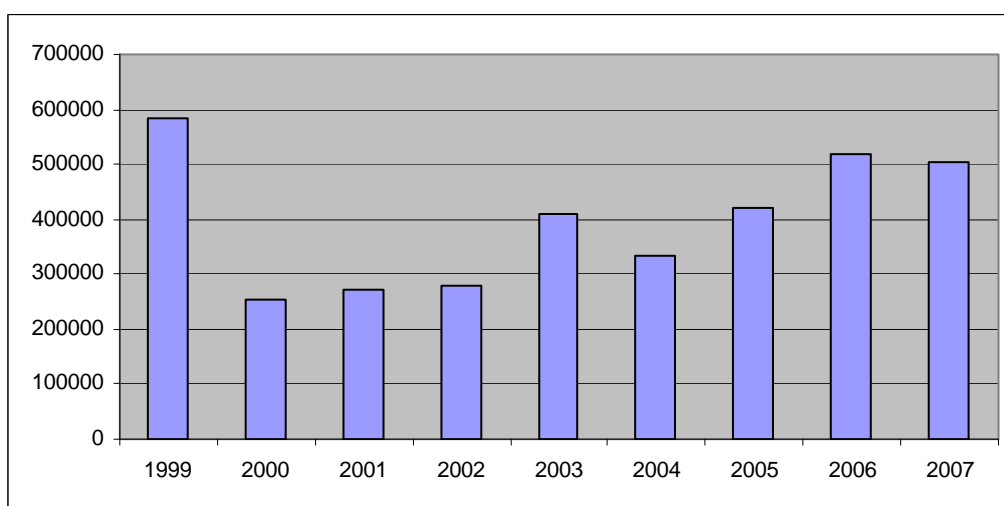


Fuente: elaboración propia en base a datos de FAO (2008).

En el gráfico anterior se puede ver como se corta la tendencia ascendente que llevaban las exportaciones. Esto obedeció a los buenos precios obtenidos en el año 1998 que motivaron al aumento de superficie en la temporada siguiente, generando una sobreoferta que desencadenaría en la baja de los precios de la temporada 1999. En la temporada 2000 bajó la superficie sembrada y con esto las toneladas exportadas

Finalmente, para el análisis del mercado de la cebolla producida en el VBRC, utilizaremos el período que va desde 1999 a 2004. La elección de este período se debe a que el mismo es el que corresponde a la aplicación del programa de cebolla certificada. Esto permite mejorar la calidad de la información sobre ventas externas y domésticas.

**Gráfico 5. Toneladas de cebolla producidas en el VBRC.**



**Fuente: Elaboración propia en base a datos de Fundación Barrera Patagónica (2008).**

Como puede advertirse del gráfico anterior, la evolución de la producción de cebolla producida en el VBRC, sufrió el mismo proceso que el de la producción nacional. Donde los precios obtenidos en la campaña 1997/1998 motivaron una sobreoferta con una disminución en el precio del año 1999. Este hecho provocó que muchos productores no se volcaran por la cebolla en el año 2000. En los años posteriores fue incrementando el área sembrada. Es interesante destacar que en la región se comercializa cebolla de todas las diferentes modalidades consignadas en el capítulo anterior. Sin embargo, no existen cifras desagregadas para cada manera de comercialización.

**Tabla 39. Mercados de destino de la cebolla procedente del RPP.**

	1999	%	2000	%	2001	%	2002	%
<b>Exportación</b>	229.429	<b>61</b>	89.402	<b>42</b>	121.569	<b>45</b>	134.608	<b>54</b>
<b>Mercado interno</b>	143.067	<b>39</b>	122.223	<b>58</b>	149.942	<b>55</b>	123.253	<b>46</b>
<b>Total</b>	372.496	<b>100</b>	211.625	<b>100</b>	271.511	<b>100</b>	257.861	<b>100</b>

2003	%	2004	%	2005	%	2006	%	2007	%
179.393	<b>54</b>	209.959	<b>61</b>	185.646	<b>54</b>	230.412	<b>53</b>	203.251	<b>54</b>
153.692	<b>46</b>	135.119	<b>39</b>	160.033	<b>46</b>	203.532	<b>47</b>	174.636	<b>46</b>
333.085	<b>100</b>	345.078	<b>100</b>	354.679	<b>100</b>	433.944	<b>100</b>	377.877	<b>100</b>

Fuente: Elaboración propia en base a datos de FunBaPa (2008).

Puede advertirse en la tabla anterior que, salvo en el 2000 y el 2001, las exportaciones son el principal componente de la demanda. El comportamiento alcista de los precios en el primero de esos años, en un contexto de atraso cambiario, quitó competitividad al producto en el mercado externo. Al año siguiente, las exportaciones empezaron a recuperarse en una tendencia que se continúa actualmente. La tabla siguiente permite advertir, además, que el mercado brasileño es, en una proporción más que significativa, el principal destino internacional de la cebolla regional.

**Tabla 40. Destino de las exportaciones de la RPP.**

Año	Europa	Brasil	Resto MERCOSUR	No especificado	Total
<b>1999</b>	27893	193796	6912	828	229429
%	12,16	84,47	3,01	0,36	100
<b>2000</b>	14329	68995	6053	31	89408
%	16,03	77,17	6,77	0,03	100
<b>2001</b>	24314	91510	5745	0	121569
%	20	75,27	4,73	0	100
<b>2002</b>	31595	96903	6076	33	134607
%	23,47	71,98	4,5	0,05	100
<b>2003</b>	32536	144428	1149	1226	179339
%	18,14	80,54	0,64	0,68	100
<b>2004</b>	47123,22	161894,77	0	939,81	209957,8
%	22,44	77,12	0	0,44	100
<b>2005</b>	24111	158759	899	2007	185776
%	12,5	85	0,5	2	100
<b>2006</b>	53300	197008	171	903	251382
%	21,2	78,4	0,1	0,3	100
<b>2007</b>	43101	156448	84	3618	203251
%	21,2	77	0,05	1,75	100

Fuente: elaboración propia en base a datos de FunBaPa (2008).

Considerando la relevancia que tiene el mercado brasileño para la zona del VBRC, se describe a continuación, un breve comentario detallando las características más importantes. De hecho, la cebolla junto con la papa y el tomate son las tres hortalizas más cultivadas en Brasil. Se realiza en una amplia región del país siendo el estado de Santa Catarina el de mayor importancia. Luego lo siguen los estados de Río Grande de Sul, San Pablo, Paraná, Bahía y Pernambuco. El consumo de cebolla en Brasil es de 4 a 5 kg. habitante/año. Si bien cuenta con oferta de bulbos durante todo el año, hay épocas en que la cantidad ofrecida es insuficiente. Esto se produce porque sus variedades son de escasa conservación y calidad, en algunos casos. Generalmente, en la época en que se da esto es de febrero a septiembre. En el período restante la situación es inversa produciéndose una sobreoferta.

Es importante aclarar que la cebolla argentina compite con la producida en los estados del sur de Brasil. Sus productores reconocen el déficit que se da entre los meses de febrero y marzo y muchas veces incrementan su área sembrada para ver si pueden cubrir el déficit. Esto puede presentarse como una amenaza para la cebolla Argentina. Igualmente, la cebolla Argentina, por su buena conservación y su buena calidad, es aceptada tanto por los consumidores brasileños como por los distintos eslabones de la cadena comercial del vecino país. En términos generales puede decirse que el consumidor brasileño está dispuesto a pagar hasta un 30% sobre el precio de mercado por cebolla de buena calidad, como ocurre con la cebolla Argentina. Esta ventaja competitiva se debe mantener cuidando la calidad y la presentación de la cebolla que se exporta. La inexistencia de una estrategia comercial Argentina adecuada es uno de los principales obstáculos a superar para consolidar este mercado. Otra amenaza, además del incremento de la superficie por parte de los productores del sur de Brasil, es el riesgo de ingreso potencial de cebolla de otros países y el aumento de productividad por avances en temas de tecnología.

Las características más salientes de ese mercado se describen a continuación:

- El modo de ingreso a Brasil es a través de operadores argentinos y brasileños que pagan al productor su cebolla en la pila y le realizan todos los procesos.
- La contraestación es mucho mayor que Europa (es de Febrero a Septiembre)



- El mercado de Brasil exige menos en calidad que el mercado Europeo y el Uruguayo. También se puede decir que acá la calidad de cebolla no es tan valorada como en Europa.
- Se exporta mediante camiones que aproximadamente tardan cuatro días.
- La comercialización se hace en bolsas de 20 kilos.
- Se envían cebolla de tamaño 50-70 y 70-90 mm.
- Es un mercado muy variable, depende de la producción que se obtenga en ese país. En épocas donde falta cebolla (en Brasil) se llevan cebolla del VBRC de cualquier calidad y pagando un precio mas elevado y de contado. Pero cuando sobra cebolla en el vecino país, solamente se llevan la cebolla de mayor calidad con un plazo de pago que no será siempre el de contado.
- Años atrás el comercializador brasileño generaba ciertas dudas, al productor argentino, a la hora de vender su producción. Esto se daba porque los plazos propuestos por los comercializadores brasileños eran de largo plazo y en algunas situaciones nunca pagaban. Con el correr del tiempo se fue conociendo a los comercializadores brasileños serios y hoy en día el productor argentino ve en estos comercializadores un mercado firme año tras año.
- El plazo de pago es menor, en días, que el que se da con Europa, ya que también suele suceder que el pago hace al contado en la pila. Como vimos en el punto anterior antes el pago se hacía a plazo, pero con el transcurso de los años el productor se puso firme y exige gran parte del pago de contado.
- Los operadores brasileños que se instalan en la zona del VBRC realizan buenos negocios si tiene la operatoria comercial del otro lado de la frontera. Estos vienen a Argentina, pagan la cebolla en la pila, le hacen el proceso, pagan el flete, derecho de exportación y colocan la cebolla en Brasil a un precio bastante alto, obteniendo un importante margen.
- La cebolla argentina con destino a Brasil se vende de distintas maneras: venta directa entre empresas argentinas y Brasileñas, asociaciones formales o informales entre empresas de ambos países, empresas brasileñas que producen en Argentina y explotan la producción en Brasil.

Como se puede observar el comportamiento de la zona del VBRC es muy dependiente de lo que ocurra en el vecino país. Por lo tanto, hay que tener en cuenta las ventajas que hoy se presentan, estas son: la alta calidad de nuestros bulbos y la posibilidad de ingresar al mercado en contraestación, esta característica no se da en todas las zonas del país. También hay que considerar el contexto que provee el MERCOSUR (con arancel 0%) y que las características productivas en Brasil (por la calidad de los suelos, clima y relieve) no son como las que se presentan en la zona del VBRC, no es descabellado pensar que la demanda Brasileña va a estar presente todos los años. Es importante analizar las condiciones que se presentan en el sector cebollero de Brasil porque hay que conocer que pasa en nuestro principal comprador y determinante en el precio de cada temporada, ya que: 1) el sector tiende a seguir aumentando su producción a través del mejoramiento de la calidad y del rendimiento por hectárea. Para ello cuenta con gran apoyo estatal tanto técnico como financiero; 2) es probable que en un futuro, Brasil no aumente la demanda de la cebolla Argentina sino que se mantenga estable con tendencia a disminuir un poco, y 3) al igual que en Europa, Brasil ha empezado a tener una importante demanda de productos orgánicos, para ciertos consumidores.

#### **6.3.2.10. Requisitos para el ingreso a mercados internacionales de cebolla**

Producir cebolla bajo el sistema Producción Integrada es uno de los requerimientos para el acceso a mercados internacionales. Este sistema es un punto intermedio entre la producción orgánica y la que emplea agroquímicos, siendo viable en grandes explotaciones. Se basa en la utilización de residuos orgánicos y de bajo impacto ambiental para el control de plagas, pero en caso de ser imprescindible, no renuncia a su uso en el caso de ser imprescindible. Técnicamente se define como el sistema de producción sostenible de alimentos de alta calidad mediante métodos respetuosos con el medio ambiente y manteniendo los ingresos de la explotación. Así los objetivos que se persiguen son los siguientes:

- Conservación de recursos.
- Uso racional de insumos (energéticos, fitosanitarios, fertilizantes, etc.).
- Gestión adecuada de residuos tanto sólidos como líquidos.
- Conservación y mejora del medio ambiente (paisaje, ecosistemas, seguridad de la población rural).

Este programa de producción integrada, desarrollado por el INTA Ascasubi, se puso en marcha durante la campaña 2000/2001 y la producción obtenida de los primeros que implementaron este sistema tuvo como destino Italia. Para esa campaña, el total de hectáreas sembradas fue de 210, para la siguiente se sembraron 165, y para la campaña 2002/2003 se sembraron 800 hectáreas.

Por otro parte, algunos países exigen la trazabilidad de los productos. Esta norma surge de la necesidad de registrar el conjunto de parámetros que tiene influencia sobre las especificaciones y la historia de un producto, garantizadas por las guías de requisitos, así como de sus protocolos y resultados de control. Para realizar un sistema exitoso de trazabilidad hay que establecer: 1) origen exacto de una producción con los diferentes factores que integran su desarrollo; 2) la historia de los procedimientos de la producción, y 3) la distribución y ubicación del producto.

En la producción cebollera actual, la trazabilidad se implementa a través del número de pallets que es único e irrepetible y acompaña al producto hasta su destino final. Mediante este número podemos ver las características del producto ingresado al sistema. Si se pretende seguir comerciando con estos países es imprescindible seguir con estas prácticas, en caso contrario otros países ocuparán nuestro lugar. En cuanto al destino de la producción, las exportaciones fueron el destino principal. La Unión Europea y los Estados Unidos son los principales mercados demandantes de cebolla bajo este sistema. Además de cebolla esta tendencia se está expandiendo a otros productos alimenticios.

#### **6.3.2.11. Formación del precio de la cebolla**

En esta cuestión, la comercialización de cebolla, muestra un rasgo que se encuentra repetidamente en otros mercados agrícolas: del encuentro de la oferta y la demanda tiende a funcionar como el los libros de texto. Como se apuntara más arriba, aunque se importan pequeñas cantidades de cebolla para sortear faltantes puntuales, la oferta interna está comprendida en una abrumadora proporción por la producción nacional. No obstante, lo producido en Brasil y, en menor medida lo producido en Europa y en otras regiones mundiales, es relevante en la formación del precio, habida cuenta de su impacto en la demanda de exportaciones argentinas.

Por otra parte, es una demanda que presenta una baja elasticidad, dado un rango de variaciones en el precio. En ese rango, la demanda se mantiene prácticamente constante. Los valores promedios de consumo anual son de 8 a 9 kg per cápita en Argentina, y de 4 a 5 kg. en Brasil.

A nivel MERCOSUR la oferta de cebolla depende de los siguientes tres grandes factores:

- 1- El volumen producido en Argentina (mayormente comprendido por la cebolla de Valle bonaerense del Río Colorado): lo producido en el VBRC es muy influyente en el precio. Por lo tanto, conviene revisar que factores afectan a la cantidad producida en la región. Uno de los factores fundamentales que determina el total de la superficie sembrada en la zona. Generalmente esta determinada por los precios de la campaña anterior y por la afluencia o no de capitales externos para realizar el cultivo. Además, las condiciones climáticas y presencia de plagas y enfermedades incidirán en los rendimientos del cultivo, que se traslada a la producción total de la zona.
- 2- El volumen producido en Brasil: es muy determinante este factor ya que el principal destino de la cebolla producida en la Argentina es Brasil. Esto implica que la oferta anual de cebolla en el vecino país determina un mayor o menor interés por la cebolla producida en la Argentina. Hay tres aspectos que determinan esto: 1) condiciones climáticas. Este factor es más determinante que en la Argentina porque los años con elevadas precipitaciones, suelen ocasionarles grandes pérdidas de cebolla porque proliferan varias enfermedades. Pero los años secos también son un problema porque en los estados cebolleros se produce sin riego complementario. Pero esta situación esta siendo estudiada por parte del estado Brasileño con intenciones de revertirla; 2) presencia de plagas. Este aspecto puede afectar el rendimiento de bulbos producidos en Brasil, y 3) apoyo del Estado para el sector de la producción. En los Estados del Sur se esta tomando la decisión de apoyarlos mediante financiamiento de equipos de riego, búsqueda de nuevas variedades, créditos para la producción. Gracias a estas medidas pudieron aumentar la producción y reducir los riesgos climáticos por sequía. El Estado Brasileño considera que tiene un consumo importante de cebolla por habitante y sumado a la gran cantidad de habitantes, puede llegar a

cubrir gran parte de su demanda doméstica importando la menor cantidad posible.

- 3- Factores macroeconómicos que afectan al negocio de la cebolla. El principal factor macroeconómico a considerar es la evolución del tipo de cambio bilateral entre Argentina y Brasil, y en menor medida, la relación peso/euro. A este respecto, hay que tener en cuenta que la relación peso/real ha mostrado períodos de cierta estabilidad, seguidos de períodos de alta volatilidad. En efecto, durante los '80 las paridades mostraron oscilaciones frecuentes. La década posterior, en cambio, estuvo signada, al menos durante una buena parte, por el mantenimiento de tipos de cambios fijos y, consecuentemente, de mantenimiento de paridades. Esto duró hasta principios de 1999 cuando la devaluación brasileña impulsó pérdidas de competitividad argentina, tendencia que comenzó a revertirse a partir del abandono de la convertibilidad en nuestro país.

#### **6.3.2.12. Análisis de las debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades (DAFO)**

Luego de describir la cadena de valor de cebolla para consumo fresco del Valle Bonaerense del Río Colorado, detallamos las fortalezas y debilidades de la cadena, lo que nos permite comprender la posición competitiva de esta trama en el entorno competitivo actual. Este análisis nos permite, también, comprender mejor la situación competitiva de esta cadena de valor.

##### A) Fortalezas:

- La zona del VBRC posee ventajas comparativas frente con respecto a otras zonas productoras del país
- Identificación de origen de zona patagónica, desde donde sale cebolla certificada
- Suelos y riego permiten producir una cebolla de calidad.
- Conocimiento técnico
- Capacidad de empaque ociosa
- Tradición hortícola
- Disponibilidad de tecnología de cultivo.
- Disponibilidad de variedades que presentan alta resistencia al almacenamiento.

- Zona abocada a la exportación
- Constituye una importante actividad generadora de divisas
- Existen rendimientos medios aceptables (1.400 bolsas / ha), con un importante incremento en los rendimientos históricos.
- El sector de empaque está conforme con la calidad de la materia prima que recibe para la exportación.
- Puerto cercano, San Antonio Oeste, con la particularidad de contar con los reintegros a la exportación por puertos patagónicos.
- Apoyo institucional de entidades como CORFO, FunBaPa
- Importante mercado interno

#### B) Debilidades:

- Problemas fitosanitarios, especialmente causados por hongos del suelo en aquellos lotes donde hay monocultivo.
- Dependencia comercial del mercado Brasileño.
- Problemas de conservación para mercados lejanos.
- Bajo grado de asociativismo y concentración estacional de la oferta productiva.
- Informalidad de la actividad que permite disimular la falta de competitividad de muchos productores a través de la evasión.
- Falta de mano de obra local capacitada para efectuar los labores culturales del cultivo.
- Inadecuado desarrollo de aspectos gerenciales y comerciales por parte de los productores.
- El 85% de los productores de cebolla no cultivan más de 5 ha de ese producto. Algunos poseen baja tecnificación especialmente en poscosecha y casi no comercializan fuera de la finca. No hay integración ni comercialización en conjunto.
- Ausencia de una adecuada organización de productores que representen al sector en las negociaciones nacionales (SAGPyA, SENASA) y en las negociaciones internacionales.
- Falta de crédito que impacta en lo productivo.
- Productor descapitalizado.

- Deficiencias técnicas de producción y manejo post cosecha.
- Falta de información para la toma de decisiones.
- Falta de políticas que favorezcan al sector.

#### C) Oportunidades:

- Llegar a los mercados con un producto diversificado, ofreciendo variedades de diferente ciclo, conservación, color y sabor.
- Acceso a los principales mercados del hemisferio Norte en contraestación.
- Tipo de cambio competitivo.
- Apertura de nuevos mercados.
- Nichos para la producción orgánica.
- Proyecciones de aumento del consumo per-cápita en el mundo.
- Recuperación del mercado Brasileño.

#### D) Amenazas:

- Falta de diversificación de mercados y búsqueda de nuevos nichos de demanda para sortear el problema de la Brasil dependencia.
- Proyección de un aumento de la producción de cebollas en general y dulces en particular, a nivel mundial.
- Imprevisibilidad en las políticas económica.
- Imposición de barreras para-arancelarias en los principales destinos de nuestras exportaciones.
- Incremento productivo por resultado de campañas anteriores y no por planificación.
- Sobre oferta por ampliación de zonas productoras debido al avance tecnológico.
- Exceso de humedad en período de cosecha.
- Posibilidad de la aparición de competencia potencial proveniente de productores cebolleros en el sur de Brasil ayudados por Políticas de fomento del estado Brasileño.

### **6.3.2.13. Estrategias propuestas**

Del análisis de la cadena de valor de la cebolla del VBRC realizado previamente, surge que existe un potencial muy alto para el producto y la zona, coexistiendo con fuertes limitantes para la expansión del sector. A continuación, se resumen estilizadamente algunas estrategias para consolidar y ampliar las segundas - las fortalezas - y eliminar, o al menos atenuar, las primeras -las debilidades-. Para ello, se enumeran algunas cuestiones referidas a la oferta y a la demanda primero, para luego revisar ciertas alternativas para la acción del sector público.

#### **1. Problemas y propuestas para la producción y la comercialización:**

**1.1.** Hasta ahora no se han desarrollado tecnologías que reemplacen mano de obra, y debe recordarse que ésta representa el rubro más importante en los costes fijos. Por lo tanto, cualquier iniciativa tendiente a una mayor mecanización en tareas de cosecha y acondicionamiento tendrá un impacto inmediato en la rentabilidad. En este sentido, las Asociaciones de Productores deberían seguir trabajando junto a las instituciones y organismos en la mejora de la tecnología de recolección mecánica (INTA Ascasubi, CORFO, UNS). De hecho, ya se han aplicado algunas innovaciones pero no se han implementado de forma masiva, tal como se nos informa: “ahí esta planteada la innovación como presión sobre la relación laboral, por ejemplo sí se había incorporado innovaciones en los galpones de empaque y donde demostraba que redujo a la mitad la mano de obra contratada y redujo a menos de la mitad el manejo de la unidad económica” (IP13).

**1.2** Como ya hemos expuesto, en la zona del VBRC existen diferentes tipos de productores. Los más comunes son los productores minifundistas y los productores argentinos capitalizados, quienes explotan pequeñas superficies y deben enfrentar elevados costes de producción. A este respecto, tales costes podrían disminuirse mediante una integración horizontal entre productores para poder adquirir insumos, maquinarias, contratar fletes y tener más poder de negociación a la hora de comercializar. La mejora en este aspecto también reclama una acción firme de las Asociaciones de Productores en una tarea de concienciación de los productores sobre estas ventajas; tarea donde también



tiene un rol central el sector público (especialmente los organismos radicados en la región). Ciertamente es que esto supone también vencer las resistencias de los productores de este nivel al asociativismo, como lo comenta el siguiente informante; “son sumamente individualistas y tienen una lógica perversa al ocultar la información. Eso es una característica que siempre hemos escuchado. Historias de viejos empacadores y productores que han intentado articular con Brasil y no han podido. Yo creo que tiene que ver con la lógica de que esto es una timba. Hoy juego aquí, mañana allá, salvo los que hacen una combinación, e incluso los que están destinando un pedazo de su explotación y reservan una superficie para cebolla, porque el buen precio compensa las fluctuaciones” (IP13).

**1.3** Muchos productores manejan su producto como una commodity, entregando su producción sin valor agregado a operadores brasileños. Es muy poco el valor que se le agrega a la cebolla en el lugar de producción. Los compradores brasileños que adquieren la producción directamente en el campo y no en galpones, llevan la producción a su país, y es allí donde le añaden valor a la producción del Valle. La conducta de esos productores se explica por la necesidad de reducir los gastos de posproducción. La estrategia recomendada a este problema tiene dos vertientes: a) como en el punto anterior, llevar a los productores a esquemas de asociación amplía la escala y, en consecuencia, baja esos costes que el productor no puede afrontar; b) debe remarcar que, por las leyes del MERCOSUR, no pueden salir bolsas que no sean de 20 o 25 kilos, por lo que el tema del packaging está limitado por leyes reglamentarias. Un aspecto en el que se le ha logrado agregar valor a la cebolla es la certificación de origen que realiza FUNBAPA de la cebolla de la zona que se comercializa a mercados externos. Un paso adelante en este sentido, lo constituiría una reglamentación que incentive que el producto se fraccione y envase en la zona, de acuerdo a las modalidades requeridas por los consumidores brasileños porque hasta el momento, como se nos comunica, no se le agrega valor en la zona, ya que “es la estructura más primaria que hay. Porque prácticamente el valor agregado que tiene, es mínimo. Digamos que una característica que tiene, si vos analizás el producto bruto regional en el valle, está asentado en un 80% sobre la parte agropecuaria. Quizá hoy en día con un sector secundario un poco más fuerte,

como empacadores de cebolla y el sector de servicios que es importante. Hay todo un tejido social en la parte de servicios que es relativamente importante para la zona” (IP9).

**1.4** El hecho de que los compradores brasileños adquieran con menores restricciones de calidad con relación al mercado europeo, hizo que se originara una relación muy difícil de modificar, y que implica una gran dependencia del mercado brasileño. Los envíos a Europa, por ejemplo, para ser rentables deben comercializarse en una contra estación que tiene un período mucho menor que la contra estación de Brasil. Pasado ese lapso, llegan los envíos de otros lugares del mundo y hacen caer el precio. Por otra parte, los productores de la zona no manejan la posibilidad de realizar otras variedades de cebollas, como las dulces, variedad muy requerida en mercados donde la Argentina no participa. Una estrategia sería informar, mediante exposiciones, foros, conferencias, prospectos, las ventajas de incorporar nuevas variedades a la producción. El INTA y CORFO aparecen como dos actores potenciales muy importantes para esta estrategia.

**1.5** Muchos operadores brasileños se asocian con personas físicas argentinas, quienes solo aportan el nombre, y montan galpones muy precarios que solamente trabajan los meses de poscosecha “desapareciendo” cuando esas tareas han terminado. Estos galpones no tienen que enfrentar toda la estructura de costos que si deben enfrentar los galpones argentinos que están en regla y funcionan todo el año. Esto incentiva a algunos galpones argentinos a trabajar más informalmente para poder competir. En este sentido, se deberían endurecer las políticas de habilitación e inspección de los galpones de empaque. En esta tarea, tiene un rol central la administración municipal, quien tiene el poder de policía para habilitar esos lugares. A este respecto, no debería ceder a la tentación de que haya algunos puestos más de trabajo temporariamente, pues el resultado final es perjudicial para la zona. Tal como se nos informa: “en el caso nuestro se dan inequidades con facilidades para extranjeros para entrar al país y poder comercializar, teniendo un testafarro en la zona y compitiendo deslealmente por ahí con otra persona que es empresario de la región, que está con todo como corresponde, como debe y por supuesto soportando una carga

fiscal mucho más grande que quien viene de afuera. En eso se dan ciertas inequidades” (IP5).

- 1.6** No hay requisitos previos para officiar como comercializador, y no se exige ninguna garantía o aval para comprar cebolla. Esto genera una gran informalidad en la comercialización. No hay un registro de comercializadores, ni argentinos ni brasileros. La de aquí es llevar un registro de operadores y pronunciarse acerca de los requerimientos que deberían cumplir para operar en esta zona, lo que va a redundar en la defensa de los intereses del productor. Hasta tanto el Estado no regule en esta materia, las Asociaciones de Productores zonales tienen un rol ha desempeñar. Concretamente, estableciendo un registro como el propuesto, podrían informar a los productores sobre aquellos compradores de cebolla que ofrecen avales o garantías.
- 1.7** Otra deficiencia importante es la falta de información de lo que ocurre en el mercado brasileño y en otras zonas de producción de Argentina. La estrategia propuesta para esta falencia es la financiación de personal capacitado para trasladarse a Brasil para monitorear la evolución de su producción, como también en el momento en que ese país importa cebolla Argentina. Lo mismo puede argumentarse con respecto a las otras zonas de producción fronteras adentro. Podría pensarse la constitución de un fondo mixto donde productores y sector público aporten lo necesario para financiar un programa como el que proponemos.
- 1.8** Falta de financiamiento de los productores, tanto para mejorar el planteo productivo, como para evitar que deba venderse la producción en los momentos de baja del mercado. Es esta, seguramente, una de las dificultades más difíciles de abordar. Sabido es que las instituciones de crédito segmentan el mercado racionando a los agentes de menor tamaño. En este sentido, y como ya se mencionara repetidamente, los actores de esta cadena de valor son, en su inmensa mayoría, pequeños productores. Además, como para profundizar el problema, las crisis recientes de la economía Argentina han impulsado la descapitalización de los mismos. En consecuencia, la financiación de todo el proceso de producción y comercialización se enfrenta con fondos propios, los cuales son mínimos. No aparece aquí una estrategia clara, dado que es un problema que alcanza a la mayoría de las micro, pequeñas y medianas empresas

argentinas, cualquiera sea su localización y su sector de actividad. Sin embargo, todos los actores involucrados deberían formar un frente común que les brinde más poder de negociación con bancos y grandes proveedores. Como se nos informa: “hay algunas líneas específicas para ganadería y agricultura. En ganadería el banco Nación y el Provincia tuvo en su momento algunas líneas para desmonte de campo y ahora tiene algunas como fuerza productiva, dedicadas al pequeño productor. Pero también pasa que el pequeño productor no está encuadrado o las exigencias que le piden no las puede cumplimentar. Entonces, hoy por hoy es difícil el financiamiento de los bancos” (IP10).

## **6.4. La Cadena de valor de la miel**

### **6.4.1 Introducción**

La actividad apícola Argentina presenta signos de franca expansión, dado el aumento de la demanda de miel en países con tradición de consumo y el ingreso de nuevos países demandantes, sumado a la disminución en la cosecha de miel en los principales países productores, ya sea por razones climáticas o sanitarias. Ello ha generado unas notables condiciones para la producción local, que Argentina ha sabido aprovechar, ubicándose posicionándose en la primera posición del ranking mundial de países exportadores y como tercer país productor, luego de China y Estados Unidos. Por otro lado, Argentina no cuenta con una tradición en el consumo de miel y, por lo tanto, su mercado interno se encuentra poco desarrollado. Entonces, hay que destacar que el 90 por ciento de su producción tiene como destino el mercado externo.

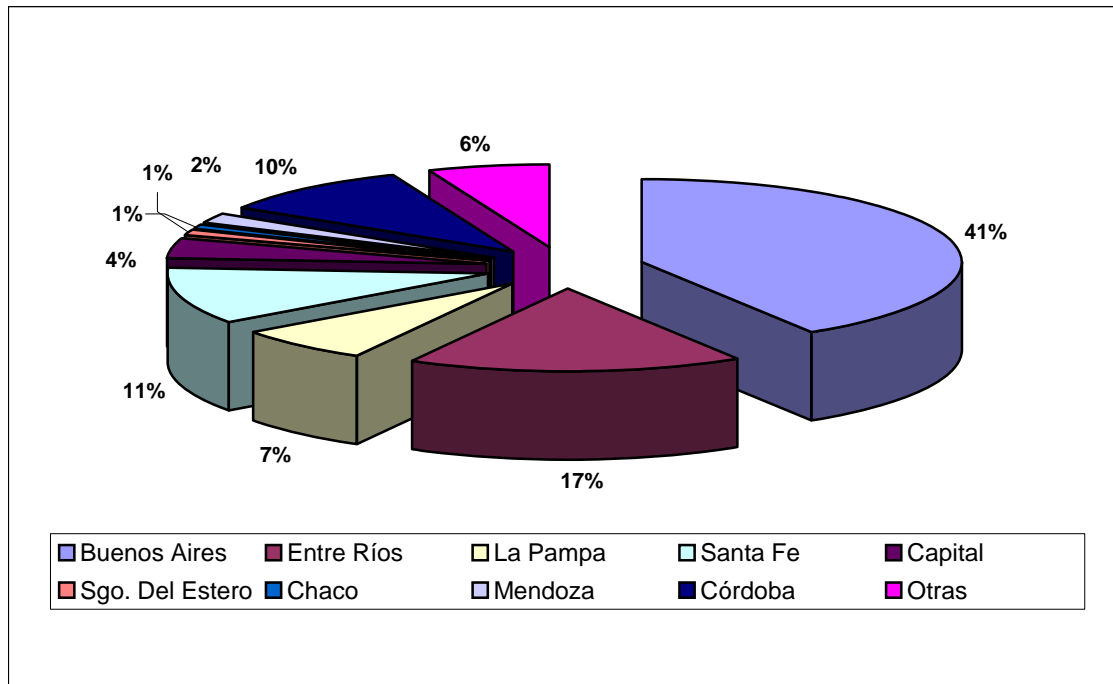
Por otra parte, el sector apícola argentino, si bien es poco representativo en el PIB o en la balanza comercial nacional, cuenta con un alto potencial de crecimiento y ha incrementado su participación en los últimos años. En el total del PIB, representa el 0,2%, y dentro del total exportado por el sector agroalimentario, la apicultura tiene una participación del 1% mientras que del total exportado por el NAFTA representa el 5% y en la Unión Europea, el 2,5% (Nimo, 2003). Sin embargo, dentro del territorio argentino es un importante generador de empleo y varios Gobiernos Provinciales han desarrollado programas con el fin de estimular la actividad, como una alternativa para mejorar el ingreso de los productores. Si bien no hay datos oficiales, algunas estimaciones calculan que la apicultura brinda empleo a 6.000 personas

### **6.4.2. Producción nacional de miel**

La producción de miel se encuentra atomizada, en su mayoría por pequeños productores ubicados en distintas regiones del país. La mayor cantidad de productores se encuentran en la provincia de Buenos Aires, seguido por las provincias de Entre Ríos y Córdoba. Estrada (2006) afirma que la cantidad de productores en todo el país asciende a 18.000 productores, de los cuales un tercio se encuentra en el sudoeste bonaerense. En los

últimos años se observa una conducta tendiente al asociativismo entre productores, su único objeto es el de alcanzar economías de escala y mejorar su poder de negociación.

**Gráfico 6. Distribución de la producción por provincia.**



**Fuente:** Dirección de industria alimentaria –Secretaría de Agricultura Pesca y Alimentación (2008).

En la siguiente tabla se observa la variabilidad de productores del VBRC. Los productores de 0 a 99 colmenas son aquellos que recién se inician en la actividad y se caracterizan por no dedicarse con exclusividad a la actividad. En los primeros años extraen un volumen pequeño de miel y lo destinan a reinvertir para alcanzar una escala mayor. Aquellos de 100 a 299 colmenas son explotaciones de carácter familiar y no requieren una gran infraestructura para desarrollar la actividad. Por lo general, contratan servicios de extracción de miel. Los de 299 a 999 colmenas, son apicultores ya afianzados en la actividad pero, aún en crecimiento. Se diferencian de los estratos anteriores por un aumento en la dedicación, llegando a la contratación de personal temporario, como necesidad de atender a las colmenas en épocas de tratamientos sanitarios y de cosecha. Por último, los productores de más de 1000 colmenas cuentan con personal permanente y con una infraestructura superior a la de los estratos anteriores.

**Tabla 41. Productores en la región.**

<b>Estratos</b>	<b>Nº productores</b>	<b>Total colmenas</b>
<b>0 a 99 colmenas</b>	60	2080
<b>100 a 299 colmenas</b>	69	15410
<b>299 a 999 colmenas</b>	19	10700
<b>más de 1000 colmenas</b>	6	14500
<b>Total</b>	154	42690

**Fuente: Gorestein et al. (2005).**

En cuanto al perfil de los productores primarios se destaca que la mayoría es considerado como no profesionalizado, ya que trabaja con una escala productiva que se ubica por debajo de la mínima rentable, estimada en unas 350 colmenas - antes de la devaluación estaba estimada en 500 colmenas - (SAGPyA, 2001). En general, los productores han realizado este emprendimiento como una actividad complementaria a un oficio (mecánicos, albañiles, etc.) o bien a una tarea asalariada. A través de los años, solamente un bajo porcentaje de productores adopta la actividad como única fuente de ingresos familiares (Gorestein et al. 2005). Según Estrada (2006), la mayoría de los productores no profesionalizados presentan algunas de las siguientes características: baja disponibilidad de los recursos, limitado acceso a la información, baja capacidad de negociación con proveedores y compradores, alto grado de informalidad, mayor riesgo asociado a la variación de la escala, entre otros. Además, el perfil individualista que poseen los productores de miel, que sumado a la atomización de la oferta, limita la representación de sus intereses.

La mayoría de los productores realizan la “explotación tradicional” dedicada a la producción de miel, cera y núcleos. Contraponiéndose con la denominada “explotación integral” o diversificada en la que se busca obtener ingresos adicionales a partir de la obtención de otros subproductos como polen, jalea real, propóleos, apitoxina, mieles monoflorales, orgánica, además de servicios de polinización. Según Izcovich (2005), los aspectos que han determinado o no la tasa de crecimiento de las empresas apícolas son: 1) capacidades y saberes del productor (capacitación; capacidad de trabajo; capacidad de establecer vínculos comerciales estables a través del tiempo); 2) existencia de ingresos familiares extra-apicultura (empleos de otros miembros de la familia; ingresos

de otras actividades), fundamentalmente los primeros años del emprendimiento, y 3) condiciones familiares y de proximidad del productor. Por tanto, la apicultura se desarrolla, en sus fases iniciales, como una actividad doméstica y artesanal. El futuro apicultor elabora y arma los materiales en su domicilio y lentamente agranda sus colonias de abejas. En el momento de la cosecha, pide ayuda a un vecino y/o colega apicultor para realizar la extracción de miel obteniendo finalmente el producto casi listo para su venta.

Los rendimientos promedio para el sudoeste bonaerense fluctúan entre los 27 y 34 kg/col/año y las causas de estas variaciones se explican tanto en factores climáticos y sanitarios como en el manejo del productor (sanitarios, genéticos, alimentación, etc.). En la década de 1970, comenzaron a mermar los rendimientos, debido a que la superficie disponible con flora melífera pierde superficie disponible, debido al avance de la frontera agrícola en la región pampeana. En este proceso, la agricultura le gana terreno a la ganadería y gran parte de la flora natural fue erradicada de los campos así como de las banquinas. Mas allá de las variaciones que se sufre año a año en los rendimientos, Estrada (2006) sostiene que hay una buena relación entre la productividad y escala, y entre productividad y asesoramiento técnico. Considera que el número de colmenas de los apicultores localizados en la región y la productividad promedio, se puede estimar que ronda las 14 mil toneladas, que, con los precios promedios de las últimas campañas (0,97 por kilo), asciende a unos 14 millones de dólares.

#### **6.4.3. Extracción y comercialización de la miel**

El proceso de extracción de miel es sencillo y tradicionalmente lo realizaban los mismos productores primarios. Hasta la campaña 2002/2003, una cifra cercana al 70% de los apicultores realizaba esta actividad mientras que el resto contrataba a terceros (acopiadores, cooperativas, salas comunitarias o salas de extracción independientes). Sin embargo, en la actualidad se desarrolla un proceso de reconversión con el objetivo de mejorar los aspectos sanitarios y de control basado en la trazabilidad de la miel desde las salas de extracción. Este proceso se apoya en dos medidas de fuerte impacto: la primera, esta destinada a las exigencias que deben cumplir las salas de extracción para ser habilitadas según la resolución 220/95 de SENASA, mientras que la segunda, implementada en el año 2003, esta relacionada con la disposición del SENASA y se



refiere a que los envíos al exterior de tambores de miel deben provenir de salas de extracción habilitados por el organismo. Estas medidas tienden a tener a desplazar de la extracción a un elevado número de pequeños y medianos apicultores, ya que no pueden hacer frente a los costes que demanda una sala adecuada a la norma. Debido a esto, se espera que aumente el porcentaje de productores que contraten el servicio de terceros.

Por otra parte, en la región, cerca del 30% de los productores practica trashumancia. La trashumancia es el desplazamiento estacional de las colmenas hacia las fuentes de néctar (Philippe, 1990). Además, gran cantidad de productores no profesionalizados realiza fraccionamiento a su producción. Esto es realizado mediante un proceso artesanal de filtrado y envasado que no cuenta con las habilitaciones correspondientes. La venta la realiza en su entorno y las cantidades comercializadas no son muy significativas.

Hasta la campaña 2002/2003, la comercialización de miel se realizaba de manera informal (pago en culata de camión), y sin ningún tipo de trazabilidad de producto. Esta manera de operar no hacía otra cosa que precarizar la actividad en términos de contratación de personal, calidad de insumos utilizados, estructura de la cadena comercial etc. Y, por otro lado, facilitaba el desarrollo de apicultores en sus etapas iniciales. Desde la temporada 2003/2004, se cambió radicalmente la forma de comercialización y las exigencias de trazabilidad del producto. Esto se debió a la alerta sanitaria, dispuesta por la Unión Europea y obligó a los apicultores a regularizar su situación impositiva y provisional así como habilitar sus salas de extracción de miel o bien recurrir a prestadores de servicios de extracción (Gorestein et al. 2005). Estas nuevas modificaciones significaron un incremento en los costes de los productores que no estaban regularizados, llegando a generar la inviabilidad de aquellos productores de muy baja escala. En muchos casos, se recurrió a estrategias asociativas para poder alcanzar la escala que permite permanecer en el sector.

De la miel que se produce en el VBRC, más del 95% tiene por destino la exportación, la cual está concentrada en muy pocos actores (3 o 4 empresas), y sólo se emprende a nivel local la primera fase extractiva (salas extracción), donde los requerimientos de inversión son relativamente reducidos. Los puntos “cruciales que hacen a la exportación (controles de calidad, depósito, el transporte, los puntos de venta) forman parte de las estrategias comerciales y de aprovisionamiento de las firmas exportadoras” (Gorestein

et al, 2005: 27). Por otro lado, el eslabón comercial lo integran los acopiadores y exportadores. En la siguiente tabla se observa una estimación de los flujos de la rama apícola en la región del sudoeste bonaerense.

**Tabla 42. Flujos reales de la cadena apícola regional.**

<b>Eslabón</b>	<b>Agente</b>	<b>Agente aguas arriba</b>	<b>%</b>
		Acopiador	85
	Productor	Exportador	14
Primario		Consumidor Final	1
	Servicios de Extracción	Productor	23
		Exportador	99
Secundario	Acopiador	Fraccionador	0.01
		Importador Mercado Externo	0.99
		Importador Mercado Externo (a granel)	98
Terciario	Exportador		
		Supermercados (Fraccionado)	2

**Fuente: CFI (2003), citado en Estrada (2006).**

Como muestra la tabla anterior, la modalidad mas frecuente es la venta del productor al acopiador (85 por ciento del volumen total), donde éste se las vende a las exportadoras y éstas el mercado externo. El grueso de la producción es concentrado por los acopiadores. Éstos se encuentran en las principales zonas productoras y su única función es acopiar para vender el producto al exportador que se encuentra ubicado en Buenos Aires. Generalmente, se vincula con un solo exportador y tiene una relación precio aceptante, no logrando mejorar ni siquiera cuando se venden mieles muy caras (las más valoradas por los exportadores). En muchas oportunidades, ofician de nexo entre el apicultor y el exportador, fomentando la relación “informal” y “atrapan” al productor mediante el otorgamiento de distintos tipos de servicios (asesoramiento técnico, extracción de miel, cursos de capacitación, etc.) e insumos y materiales (alzas, marcos, indumentaria, herramientas, cera, material vivo, etc.) a cambio de la venta de sus mieles donde se salda la deuda y el acopiador le compra el resto para venderlo mas adelante (Estrada, 2006). Esta relación, según Nimo (2003), muestra el nulo poder de negociación del productor y sus pocas posibilidades de especulación en cuanto a la decisión del momento de venta de su producto dada, la escasa organización.

En el valle emerge la actividad de los fraccionadores; actividad dedicada a suministrar miel al mercado interno mediante las cadenas de supermercados nacionales o hipermercados. Se abastecen de productores con quienes realizan algún tipo de acuerdo informal o sino mediante una integración vertical hacia atrás, para poder contar con mayor control sobre las variables precio, cantidad y calidad. Estrada (2006) sostiene que entre los factores que explican esta nueva actividad se encuentran por el lado de la oferta, los elevados costes derivados de la alta capacidad ociosa de la planta, producto de la estacionalidad de la producción (las instalaciones se utilizan mayormente en los meses de abril a noviembre), y la fuerte competencia que genera la presencia de las grandes firmas que ofrecen mieles pasteurizadas o líquidas a un precio inferior. Mientras que por el lado de la demanda, obedece al bajo consumo interno, sumado a que la mayor parte de los consumidores nacionales prefieren mieles más líquidas a mieles más consistentes o cristalizadas, y respecto al mercado externo, los importadores demandan la miel fraccionada puesta en góndola lo cual requiere recursos adicionales (financieros, logísticos, etc.).

Por otra parte, son pocas las empresas que se dedican a esta actividad. Se encuentran ubicadas en las provincias de Buenos Aires, Santa Fe, La Pampa y Entre Ríos, que compran miel a productores primarios o a los acopiadores vinculados. La presencia de estas firmas en el VBRC es indirecta, a través de sus operadores zonales o firmas acopiadoras con contratos de exclusividad de representación. Mediante esta integración hacia atrás en la cadena apícola, se pretende eludir al principal intermediario: el acopiador. Además, la mayoría de las exportaciones se realizan por el puerto de Buenos Aires, mientras que por el puerto más cercano, el de Bahía Blanca, sólo se comercializa muy baja cantidad de miel.

#### **6.4.4. Proveedores del eslabón primario**

Hay que destacar que entre los proveedores del eslabón primario, aparecen los proveedores de insumos. Estos son empresas destinadas únicamente a la actividad apícola, por lo que su rentabilidad está directamente vinculada a la que tenga el sector, generalmente trabajan con productos de origen nacional. La demanda de insumos está basada en la cantidad de micro y pequeñas y medianas empresas dedicadas a la provisión de partes de alzas, cuadros, cera estampada, maquinarias y equipos apícolas y

de empresas de mayor envergadura dedicadas a proveer tambores y envases. Se encuentran gran cantidad de pequeños y medianos productores regionales de materiales e insumos necesarios para la producción y extracción de miel (ver cuantos hay en la zona y cuantos en le VBRC). Además, existen los proveedores de servicios técnicos especializados, pero estos no se encuentran dentro del VBRC. A una distancia cercana a los 250 kilómetros del VBRC se encuentra, en la localidad de Coronel Pringles, el laboratorio más importante del país que esta dedicado a ofrecer una importante cantidad de medicamentos para tratar las principales cuestiones sanitarias. Por otro lado, en la ciudad de Bahía Blanca se encuentran dos instituciones dedicadas a realizar análisis de metabolitos de nitrofuranos y otros residuos de miel, estas son, la bolsa de cereales de Bahía Blanca y el laboratorio IACA.

#### **6.4.5. Instituciones públicas y privadas de apoyo**

Luego de muchos años sin contar con apoyo por parte del sector público, la apicultura comenzó a contar con mayor apoyo estatal sobre aspectos tecnológicos, productivos, financieros y comerciales. La SAGPyA es el organismo responsable de llevar adelante políticas dirigidas al sector. También se encargan de brindar apoyo diversos entes descentralizados bajo su órbita: SENASA e INTA. La función de SAGPyA es promover y coordinar acciones relacionadas con instrumentación de regulaciones y de comercio exterior. Entre las medidas más relevantes de los últimos años sobresalen: la puesta en vigencia de un sistema de trazabilidad el, Registro Nacional del Productor Apícola (RENAPA); nuevas normas sobre salas de extracción; la difusión de las buenas prácticas en el manejo apícola y la implementación de aperturas arancelarias para los productores avícolas diferenciados.

También esta a cargo de SAGPYA directamente o a través de sus organismos descentralizados, los distintos programas como:

1) Programa Miel 2000: su objetivo es la mejora de la competitividad de la trama apícola, a través del posicionamiento de productos con valor agregado en el mercado externo, del desarrollo del mercado interno de miel y subproductos, la mejora de la

sanidad apícola, la implementación del sistema de trazabilidad, capacitación continua, entre otros.

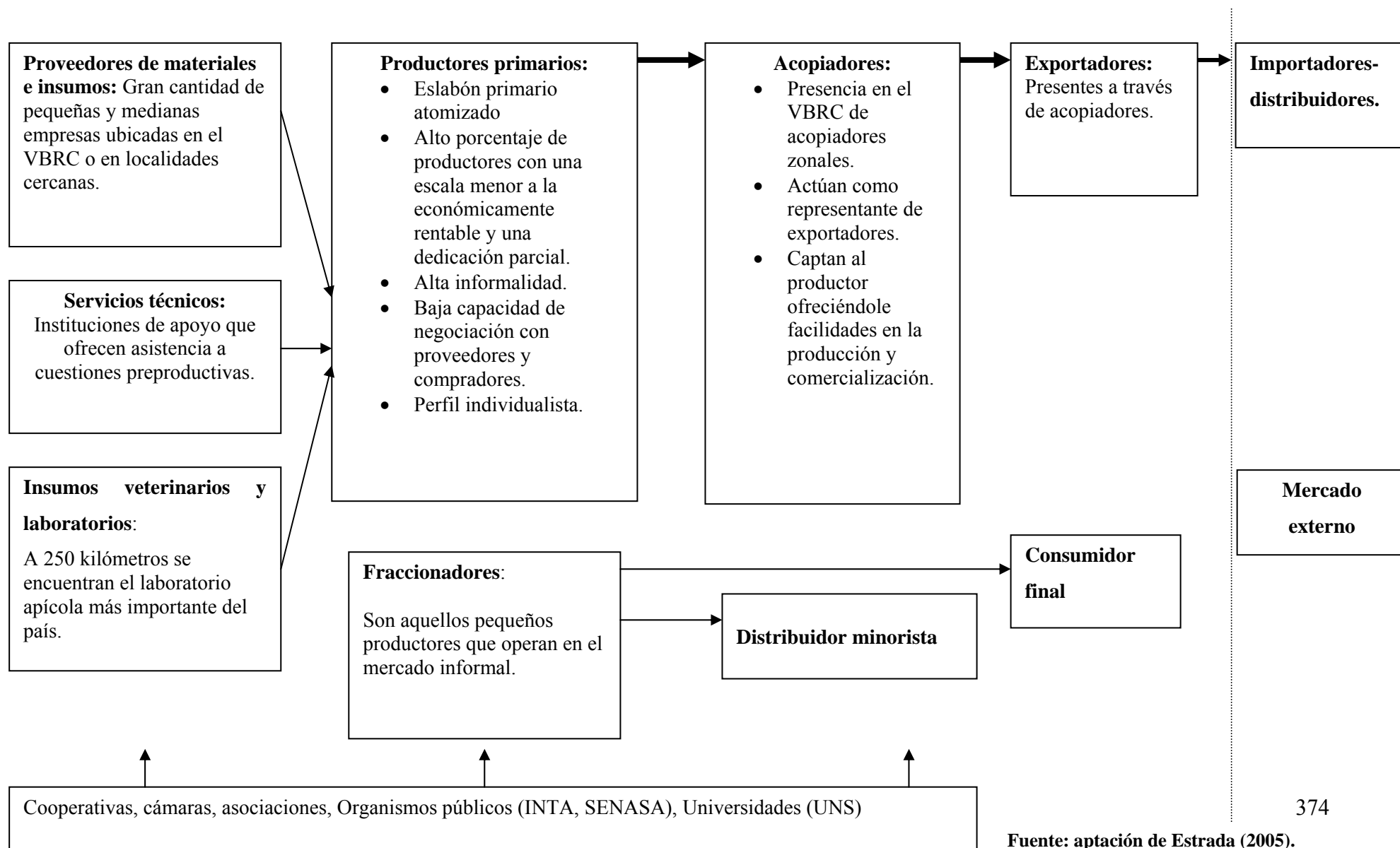
2) Programa de Desarrollo Integrado de la Apicultura – PROAPI (INTA): destinado a aumentar la productividad y diversificar y mejorar la rentabilidad del sector agropecuario tanto en el área pampeana como extrapampeana. Mediante una iniciativa de los productores del sudoeste bonaerense, el PROAPI ha decidido implementar el desarrollo de una norma de certificación de producto, de aplicación voluntaria, como alternativa para diferenciar la producción: miel bajo protocolo.

3) Programa de Miel Bonaerense: sus objetivos mas salientes son desarrollar un plan sanitario integral, promover el asociativismo y difundir las posibilidades de agregar valor a la cadena productiva.

Por otro lado, existen entidades encargadas de representar al sector a nivel nacional. Estas son las siguientes: la Sociedad Argentina de Apicultores (SADA), la Federación Argentina de Cooperativas Apícolas (FACAP) y la Cámara de Exportadores (CERA). A nivel regional están el INTA Ascasubi, la Universidad Nacional del Sur, Escuelas Agropecuarias, Cámaras Sectoriales y las Asociaciones de Productores que se encargan de ofrecer asesoramiento técnico, además de desarrollar programas de capacitación orientados a distintas cuestiones técnicas y sanitarias, entre otras actividades.

En base a lo detallado anteriormente, a continuación se presenta un flujograma de la cadena de la miel en el Valle Bonaerense del Río Colorado, mostrando los principales actores que intervienen en cada etapa y los canales que recorre la miel hasta llegar al exterior.

Figura 18. Flujograma de la cadena de valor



### 6.4.6. Mercado de la miel

El mercado mundial de la miel ha ido experimentando grandes cambios en esta última década. Cuestiones como la calidad, inocuidad y la trazabilidad se han vuelto determinantes a la hora de comercializar miel. Argentina, como productor y exportador tiene un papel relevante en el comercio mundial de miel. Los principales competidores son China, México y Brasil, entre otros países que exportan miel a granel y sin valor agregado. Por otra parte, la producción mundial de miel oscila en el millón de toneladas, observándose en los últimos años una tendencia creciente donde nuevos países productores aumentaron su producción, sobre todo el caso Argentino y chino. El 52% de la producción esta concentrada por ocho países: China, Estados Unidos, Argentina, México, Canadá, Turquía, India y Ucrania. Sin embargo, los últimos tres países destinan gran parte de su producción al mercado doméstico por lo cual no difunden demasiado sus características productivas (Nimo, 2003).

**Tabla 43. Principales países productores de miel.**

Países	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007
<b>China</b>	251839	254358	267830	294721	297987	299327	304978	6000
<b>EEUU</b>	99945	84335	77890	82431	83272	72927	70238	70500
<b>Argentina</b>	93000	80000	83000	75000	80000	110000	80000	81000
<b>Turquía</b>	61091	60190	74555	69540	73929	82336	83842	87000
<b>Ucrania</b>	52439	60043	51144	53550	57878	71462	75600	80000
<b>México</b>	58935	59069	58890	57045	56917	50631	55970	56000
<b>India</b>	52000	52000	52000	52000	52000	52000	52000	52000
<b>Canadá</b>	31857	35388	37072	34602	34241	36109	48353	27842
<b>España</b>	28860	31617	35722	35279	36695	27230	30000	31250

**Fuente:** Elaboración propia en base a datos de FAO (2008).

Es interesante resaltar que si bien China es el principal país productor mundial de miel, su volumen exportado disminuyó, debido al aumento del consumo en el mercado interno. En relación con esto, sumado a las mayores exigencias del mercado internacional, las autoridades del país asiático pusieron en marcha programas destinados a la mejora de la calidad del producto y al logro de un mayor cuidado en su manipulación. Hay que destacar que la producción china de miel es de carácter familiar

y esta muy poco profesionalizada. Esto ha generado encontró graves problemas en la calidad de sus exportaciones, debido, fundamentalmente, a los residuos encontrados en los productos. En el año 2002, la Unión Europea restringió el ingreso de alimentos de origen chino, debido básicamente a cloranfenicol (antibiótico prohibido en varios países entre ellos, quienes conforman la Unión Europea, Estados Unidos, Canadá y Argentina).

El caso de la producción mexicana es algo diferente, porque luego de muchos años de problemas internos (africanización de sus colmenas), en los últimos años, esta recuperando sus volúmenes históricos, aumentando, así, su participación en el comercio mundial. Por otro lado, Canadá si bien no produce grandes volúmenes de miel, es relevante en el mercado y, además, es un importante comprador.

#### **6.4.6.1. Principales países exportadores**

El principal país exportador es, entonces, la Argentina, seguido por China. País que cuenta con un producto de menor calidad y de precios de venta muy por debajo de la media internacional. El tercer país con mayor participación en las ventas de miel al exterior es México. Si bien cuenta con precios levemente superiores a los de la Argentina, su calidad es similar, exporta alrededor de 25.000 toneladas anuales. Es importante destacar que la importante evolución que se dio en las exportaciones mejicanas es explicada en la implementación de un sistema de origen mixto (público y privado) dedicado a mejorar la calidad de la miel y promover el consumo doméstico. Bajo el marco del Consejo Regulador de la Miel, los productores y/o envasadores y/o exportadores mexicanos pueden afiliarse voluntariamente. Mediante la firma de un control se comprometen a mantener algunas cuestiones vinculadas a la calidad de la miel. Otros países exportadores, aunque lejos de los mencionados son Australia, Canadá y Hungría.



**Tabla 44. Principales países exportadores de miel.**

	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005
<b>Argentina</b>	93103	88467	73032	79986	70499	62536	107670
<b>China</b>	87364	103041	106868	76678	84328	82492	91285
<b>México</b>	22477	31114	22923	34457	25018	23374	19026
<b>Alemania</b>	17149	22307	20273	22222	21161	22374	23311
<b>Canadá</b>	14717	15512	12862	22921	15041	14021	12376

**Fuente:** Elaboración propia en base a datos de FAO (2008).

Hay que destacar que el consumo medio en el mundo es de 220 gramos per capita, pero en los principales países consumidores se supera ampliamente el kilogramo por habitante/año. La tendencia del consumo mundial muestra un leve crecimiento. Nimo (2003) asocia al aumento del consumo mundial al miel a el cambio en los hábitos de consumo que se dio en los principales consumidores que pasaron a asociar a la miel como un producto de bajo coste, seguro, de buen gusto, conveniente (fácil de preparar) y consistente (calidad semejante, sino idéntica cada vez que el artículo se compra y es consumido).

En relación a la preferencias, las mieles mas demandas son las claras y líquidas. Según el país demandante, los sabores varían, pero las más consumidas son las mieles monofloras. En Europa, las mieles predilectas son las de tréboles, alfalfa, acacias, cítricos y de brezo, esta última en España. Sin embargo, los nuevos consumidores (los países asiáticos), se inclinan por las mieles de sabores y olores más fuertes, como la de eucalipto, cítricos, cardo, de flores silvestres, etc. Por otra parte, la miel se comercializa a través de supermercados, y de los canales minoristas que comercializan delicatessen, dietéticas y casas de productos naturales.

Hay que destacar que debido a las barreras impuestas por la UE, donde se impide la presencia de residuos de productos veterinarios en las mieles, en Argentina se impuso, en el año 1998, un Plan de Residuos e Higiene de alimentos, donde se controla los niveles de estos residuos. Además, Estados Unidos cuenta con barreras relacionadas con la calidad.

Las exportaciones argentinas presentan el mismo rumbo que la producción, ambas incrementaron su volumen alcanzando un pico en el año 1999. Del total exportado, el 98% se exporta como miel a granel, sin diferenciación o valor agregado que pueda incrementar su precio final. Solamente el 2%, se vende como miel fraccionada.

**Tabla 45. Exportaciones Argentinas. Cantidad (en toneladas) y Valores (en miles de dólares).**

<b>Año</b>	<b>Cantidad (toneladas)</b>	<b>Valor (miles u\$s)</b>
<b>1990</b>	39685	30791
<b>1991</b>	47305	42923
<b>1992</b>	55165	51768
<b>1993</b>	54999	50157
<b>1994</b>	62436	53781
<b>1995</b>	63511	70456
<b>1996</b>	48274	81071
<b>1997</b>	70422	108361
<b>1998</b>	68301	88533
<b>1999</b>	93103	95729
<b>2000</b>	88467	87202
<b>2001</b>	73032	71508
<b>2002</b>	79986	114170
<b>2003</b>	70499	159894
<b>2004</b>	62536	120537
<b>2005</b>	107670	128503

**Fuente: FAO (2008).**

Los principales destinos de la miel argentina son Alemania, Reino Unido, Italia, España, Estados Unidos y Japón. Un hecho puntual a destacar se produjo en 1996, donde el principal comprador de miel argentina fue Estados Unidos y no Alemania. Esto fue debido a una mejor relación del tipo de cambio y a la imposición por parte del gobierno norteamericano de una cuota hacia la miel china afectando positivamente a las exportaciones argentinas.

#### **6.4.7. Análisis DAFO**

A continuación se expone el análisis DAFO que nos ayuda comprender mejor la situación de la apicultura del VBRC. Esta metodología, tal y como se ha expuesto en el

marco teórico de la investigación, incluye un análisis de entorno externo, donde se detectan las Oportunidades y Amenazas, y del entorno interno, donde se detallan las principales Fortalezas y Debilidades.

#### **A) Oportunidades:**

- **Aumento de la demanda de países sin tradición en el consumo de miel.** Tantos países desarrollados como emergentes que están recomponiendo su economía y presentan tasas de crecimiento positivas, muestran un crecimiento en la demanda. Además, al ser una demanda cada vez mas exigente en calidad, Argentina se encuentra en una posición favorable debido a que sus mieles son mundialmente aceptadas.
- **Disminución del número de colmenas y de productores de los principales países productores.** Ya sea por problemas climáticos o sanitarios, grandes países exportadores han perdido hasta el 30% de sus colmenas y reducido su oferta.
- **Aumento de la demanda de productos con valor agregado incorporado.** Los principales países consumidores incrementaron la oferta de productos con distintos grados de valor incorporado. Denominaciones de origen en el caso de España y Francia; diferenciación por origen botánico en Inglaterra, Francia, Nueva Zelanda, Japón, Estados Unidos o con distintivos de calidad como ocurre en Australia y algunos países europeos.
- **Cambios de hábitos de consumo hacia productos naturales y con beneficio para la salud.** Argentina puede abastecer el mercado europeo con miel y otros productos de la colmena producidos, ya que sus productos cuentan con una imagen natural. Al ser la miel un producto con características propias y no requiere de un proceso de transformación complejo y que mantiene sus propiedades desde que se cosecha hasta que llega al consumidor final, favorece el incremento del consumo.
- **Apertura de nuevos mercados relacionados con acuerdos internacionales.** Los países latinoamericanos son mercados interesantes desde el punto de vista del consumo de la miel y de la escasa producción local que existe debido, en algunos casos, a restricciones climáticas.

- **Tipo de cambio que favorece el intercambio comercial.** El tipo de cambio acompaña la posibilidad de incrementar las ventas externas dado que los precios de los productos son altamente competitivos.

## **B) Amenazas:**

- **Mayores exigencias de calidad.** Las constantes mayores exigencias de calidad pueden complicar a las exportaciones Argentinas. Las exigencias están relacionadas con cuestiones comerciales o exigencias de los consumidores. Argentina presenta una buena situación al presentar mieles libres de Organismos Genéticamente Modificados (OGM), pero presenta algunos problemas con residuos provenientes del mal uso de productos veterinarios que utilizan productores para la cura de enfermedades en las colmenas. Todavía falta cierta capacitación a productores y empresarios en materias de implementación de sistemas de aseguramiento de calidad.
- **Incremento de las barreras arancelarias y paralancelarias.** Año a año se incrementan las barreras al comercio, frecuentemente argumentando problemas sanitarios y de calidad. Europa exige controles de residuos y de genuinidad en las mieles, lo mismo hace Estados Unidos.
- **Alta dependencia de los mercados internacionales.** Este hecho genera una incertidumbre importante entre los productores y exportadores. La incertidumbre provoca que el productor no especule con el producto y que apenas cosechado decida su venta, es decir en el momento de mayor oferta.
- **Avance de la frontera agrícola.** Esto provoca que cada vez haya menos superficie disponible para las abejas.
- **La tecnología disponible aún no ha sido incorporada masivamente.** En los últimos años muchos productores no pudieron incorporar la tecnología disponible en el mercado debido a las malas campañas que se sufrieron en la zona. Además, la falta de financiación también colaboró para que muchos productores no pudieran modernizarse.
- **Mercado local no dimensionado.** El mercado interno argentino no está desarrollado y, de esta manera, se pierde un destino importante para las mieles argentinas.

### C) Fortalezas:

- **Posibilidades de incrementar la producción nacional.** La producción nacional no ha detenido su crecimiento. Además, presenta una tendencia creciente en el desarrollo de la actividad. Sin embargo, considerando que el 90% de la miel se exporta, es necesario desarrollar una estrategia que permita colocar y posicionar la miel en el mercado internacional.
- **Coste de producción relativamente bajo.** La actividad apícola no cuenta con costes de producción elevado ni con una
- **Posibilidad incrementar las exportaciones, especialmente de productos diferenciados. La tecnología disponible es comparable a la de los países mas desarrollados.** Las exportaciones siempre ha estado relacionadas con la producción nacional. Argentina cuenta con importantes ventajas comparativas que podrían transformarse en competitivas si se acompañan con una estrategia de desarrollo y de marketing. Se podrían incorporar estrategias para obtener Denominaciones de Origen; mieles diferenciadas por origen, miel orgánica, entre otras posibilidades.
- **Generación de empleo y de divisas extras para los productores.** Al ser una actividad con bajas barreras de entrada, es sencillo incorporarse. Esto motivo a que numerosos Gobiernos provinciales desarrollaron programas que fomentaron la inclusión en la apicultura. Estos entendían que al desarrollar esta actividad se podría disminuir el desempleo en las provincias y mejorar la renta.
- **Incremento del uso de miel por parte de distintas industrias.** Los productos provenientes de las colmenas están comenzado a ser utilizados en diversas industrias como las de alimentos, la farmacéutica y la cosmética.

### D) Debilidades:

- **Escasa información sobre mercados y políticas internacionales.** Poca información acerca de las políticas internacionales y su evolución, sobre acuerdos, preferencias arancelarias, así como de la actividad comercial de nuestros principales compradores.

- **Mercado doméstico poco desarrollado.** Esto impide ofrecer sus productos al mercado interno y, de esta manera, diversificar riesgos comerciales.
- **Escasos controles para las mieles destinadas al mercado interno.** Debido al desconocimiento de los consumidores argentinos de lo que es una miel pura, existe en el mercado un gran número de mieles adulteradas. Esta situación genera una competencia desleal, que dificulta la formalización de las empresas que trabajan legalmente.
- **Problemas sanitarios en las colmenas.** El crecimiento de la actividad dificultó sus controles. Algunas enfermedades son amenazas sanitarias serias que merman el rendimiento de las colmenas. En muchos casos no puede controlarse debidamente.
- **Escaso acceso de los productores en forma directa al mercado.** Los productores llegan al mercado externo a través de acopiadores. De esta manera, el productor pierde poder de negociación. Al no contar con suficiente volumen se ven obligados a hacerlo mediante intermediarios. Actualmente, la nueva generación de apicultores cuenta con una visión más estratégica y sabe que la asociación es fundamental para la competitividad. Esta nueva generación difiere mucho de los productores tradicionales, miopes a las nuevas tendencias y a las innovaciones.
- **Bajo desarrollo de productos con valor agregados.** Hay muy baja explotación de productos de diferencias y, también, de otros productos de la colmena como son los propóleos o el polen. La demanda internacional existente está insatisfecha y sería importante contar con un estímulo por parte de las instituciones para poder comenzar enviar este tipo de productos al exterior.

#### 6.4.8. Estrategias propuestas

Las estrategias propuestas son las siguientes:

- 1- Promover el asociativismo por parte de las instituciones de apoyo al sector. La asociación de productores posibilitaría encadenamientos productivos y lograr escalas más eficientes en la adquisición de insumos en la producción y en la comercialización de miel. Además, la suma de los esfuerzos de los productores se podría traducir en la transferencia y generación de innovaciones vinculadas a las condiciones locales. En este sentido, se nos informa: “eso te digo, es muy utópico. Yo no te voy a decir que los productores trabajen asociados sea mentira, pues ninguno trabaja asociado, son bastante individualistas. Se ve mas, en situaciones caóticas como las que se están viviendo ahora, y uno dice porque no se juntan para comprar un equipo de pele de girasol. Olvídalo, sabes los esfuerzos que hemos hecho, porque se consigue mejor precio, es más fácil porque estamos lejos de la zona donde lo producen, no hay forma. Para maquinarias ni hablar, porque también es un problema, pero bueno sacando la asociación entre ellos por el hecho de que estamos acá próximos. Fíjate que nosotros siempre tenemos uno que nos gobierne y haga todo, por más bueno que sea un presidente o una presidenta, si el pueblo no colabora es inútil. Lo mismo esta pasando. Lo traes a este nivel es lo mismo. Ese es uno de los problemas que tenemos los Argentinos, tenemos que unirnos más, con objetivos comunes para economizar costos. Las cosas que se pueden hacer en conjunto es mucho más fácil. Ahora bien, todos son egoístas. Lógica que lleva su trabajo, vos tenés que disponer de tu tiempo para organizar una cooperativa, lo que sea, alguien se tiene que hacer cargo, los demás tienen que colaborar. Acá teníamos una cooperativa de semillas o antes una hortícola acá mismo en Ascasubi. Desapareció, ¿porque desapareció? Porque cuando el tomate no valía iban todos a entregar a la cooperativa, cuando el tomate valía salían a venderlo por afuera. La cooperativa así no puede caminar. Vos tenés que estar en las buenas y en las malas, o directamente no estas. Paso con una cooperativa lechera también, paso con semilleros. Empiezan los egoísmos, cosas personales, se mezcla todo eso y

desaparecen. Quieren que uno sea la persona que arregle todo, no puede ser, por mas bueno que sea un gerente, sin ayudas, mago no es” (IP7-1).

Aumentar la participación de las instituciones de apoyo al valle, comenzando en su sistema educativo para generar conciencia a este respecto tendería a una mejora en la situación que nos informa el anterior informante. Por otra parte, las otras instituciones podrían fomentar, mediante foros, la importancia del asociacionismo tanto en las fases preproductivas como comerciales del trabajo en conjunto. Sin embargo, se nos informa que “siempre ha tenido sus limitaciones en la parte asociativa o de centros. Tendrían que ser entidades gremiales. Que manejan la apicultura con un carácter gremial. Podrían hacer fuerza al municipio y decir vamos a hacer algo para que no entren más apicultores. La parte societaria no paga. Es ese sentido, estamos flojos. No se si en otra parte del país hay gente que se mete más” (IP4-2). Se nos indica que “en general, son algunas personas que movilizan las asociaciones. También depender de cuál es el beneficio que le das al socio. De todas maneras en otro lado ni siquiera existe un centro de apicultores. Por ahí a nosotros nos parece que debería ser más activo, pero tenemos un centro. Si miramos otras zonas de la región, tenemos 3 cooperativas apícolas, un centro de apicultores, en la zona del Valle nada más” (IP4-1).

- 2- El VBRC cuenta con tres cooperativas apícolas y un centro de apicultores que no trabajan de forma conjunta. Lograr la unión de estas organizaciones en una entidad que englobe a todas, brindaría a los productores la posibilidad de realizar acciones de promoción de la miel de valle con mayor llegada y, también, se podría contar con mayores recursos para emprender campañas de marketing. En este sentido, se podría generar una denominación de origen para la miel que se produzca en el Valle Bonaerense del Río Colorado, de manera que cada consumidor que lea esa denominación, asocie inmediatamente a la miel con la zona. Así, se nos informa que: “yo creo que sí hay idea pero no se trabaja en eso. En realidad, el centro no es por ahí muy activo, pero yo creo que sí está en la mente de todos. Está en la mente individual, pero no se ha trabajado en forma colectiva” (IP4-1). De ahí que se nos indique que: “tal vez faltaría una fuerte que



nuclee todo” IP4-2), es decir, “a lo mejor debería haber un objetivo que los pueda nuclear” (IP4-1).

- 3- Teniendo en cuenta que los requerimientos de calidad impuestos por los compradores son cada vez mas elevados, y considerando que en el valle todavía hay problema de residuos, que representa un problema en los años en que la oferta es insuficiente y las autoridades no son tan exigentes en cuanto a la calidad, los productores deberían trabajar en constante coordinación con el área de apicultura del INTA y con los demás integrantes de la cadena para lograr una autogestión de la calidad. De esta manera, se estarían integrando todos los elementos del proceso productivo con sus correspondientes registros permitiendo analizar la información generada y establecer la trazabilidad desde el apiario. El resultado sería una miel diferenciada que tendría las posibilidades de captar un mercado dispuesto a pagar más por un producto de mayor calidad. En este sentido, se nos informa que “está claro que en el caso de la apicultura pasa por no tener residuos y si sabemos que en la región hay problemas de residuos de miel. Desde que se está trabajando con asesoramiento y con técnicos, la situación es diferente del resto y sí hay problema de residuos. Debería haber algún tipo de política con respecto a eso. Sobre todo para preservar o potenciar la apicultura en la zona” (IP4-1). Otro informante nos dice que “hace 3 años no podías sacar un kilo de miel del país con residuos. Porque actuaban los organismos como SENASA y los propios acopiadores que antes de mandar un embarque tenían que tener la seguridad de cómo lo mandaban, porque el barco le volvía para atrás” (IP4-2). Mas específicamente, “lo que pasa que esto también tiene que ver con cuál es el volumen de miel que hay para comercializar. Si el volumen de miel es chico, hay necesidades que deben cubrirse, entonces se hace la vista gorda a algunas cuestiones. Si el volumen de miel es grande, las exigencias aparecen. Si no se está preparado para el momento que hay un volumen grande de miel, empiezan a quedar apicultores fuera del sistema o se generan situaciones extrañas, como que los países limítrofes aumentan su volumen exportable” (IP4-3).

## **6.5. Cadena de valor de carne vacuna en el VBRC**

### **6.5.1 Introducción**

La cadena de valor de carne vacuna en Argentina esta integrada por varios actores. En la economía regional, la etapa primaria constituye una de las principales actividades. Por este motivo, su estado y evolución dentro de la cadena, es fundamental a la hora de interpretar la situación de todo el sector ganadero del Valle Bonaerense del Río Colorado. Esta etapa, incluye diversos actores en los que se destacan los proveedores de insumos y servicios, cabañas, criadores e invernadores. Por otra parte, las etapas intermedias de la cadena están integradas por una gran cantidad de eslabones, entre los cuales se reparte el valor generado por toda la cadena de valor de carne vacuna.

### **6.5.2. La producción primaria**

En el eslabón primario de la cadena de carne vacuna se articulan distintas maneras para la producción de animales con destino a faena. Un rasgo particular, en esta etapa, es que la unidad transaccional es el animal en pie, y esta sujeta a los tiempos biológicos que expresan una clara inflexibilidad en el manejo de la producción de estos activos como insumos para las etapas subsiguientes. Esto se traduce en costes de salida elevados, lo cual se asocia con costes fijos elevados. Otro rasgo distintivo es que se asienta sobre un factor clave como lo es la tierra; posible de aplicarse a otros usos, lo cual le genera una importante competencia. Por último, hay que destacar que las hembras y los toros, son a la vez bienes de capital y bienes de cambio, lo cual le incorpora otra variante al sistema: de acuerdo con las percepciones de rentabilidad futura, las hembras son utilizadas como “acumulación” de capital para producción futura o pasan a ser producto “final” para faena. Al igual que en cualquier industria, un bien de capital fija su valor de mercado en base a su productividad (en este caso, la cantidad de terneros que puede producir en un lapso de tiempo) y su valor residual (precio de ventas como vacas de conserva) (Bisang et al. 2007).

Esta actividad productiva presenta tres etapas: la cría, invernada y el animal terminado listo para faena. La cría es la actividad pecuaria dedicada a la producción y venta de terneros con destino a engorde; su objetivo es transformar vientres en terneros,

iniciando la cadena. Para esto, es necesario contar con reproductores hembras y macho, que por lo general provienen de cabañas dedicadas a abastecer animales con buena genética al eslabón primario. Se desarrolla en superficies no aptas para la agricultura y se integra a zonas fértiles que cuentan con pasturas forrajeras donde se terminan los animales al pasar a la siguiente etapa: la invernada. En esta etapa, su tarea es la de transformar un animal joven (que ingresa con unos 180 kilogramos) en uno con un desarrollo corporal apto para su faena (con un peso final de poco mas de 400 kilogramos). También se realiza, dentro de esta actividad, el engorde de reproductores para su posterior comercialización. En el Valle Bonaerense del Río Colorado, aquellos productores que utilicen tecnología de punta, implementan las pasturas y suplementación con granos y silos y se alejan del modelo tradicional de pasturas perennes y pastos naturales. La clave del plateo técnico es la carga animal que soporta el establecimiento y la ganancia diaria de peso vivo, lo cual determina la velocidad de rotación del capital circulante en esta etapa.

Estas dos categorías pueden unirse para conformar el ciclo completo, donde los productores producen, recrían y/o invernan sus propios terneros. Esta actividad puede realizarse mediante dos modalidades, en la primera los invernadores adquieren un rodeo de cría y se proveen de terneros o sino, los invernadores realizan contratos con criadores para asegurarse la provisión de terneros con certeza de calidad, tiempo y forma. Mientras que en la segunda pueden adquirir un rodeo de vientres para capitalizar en un campo de cría. Dentro de esta fase es necesario categorizar comercializado en base a: 1) la raza. Las razas utilizadas en el VBRC son de aptitud carnicera, pues su genética tiene un fuerte determinismo sobre el tipo de carne. Las mas utilizadas son las Averdeen Agnus y Hereford; 2) la edad y el tamaño de faena, que afectan a la calidad de la carne final y determina el tipo de mercado final (en el caso de los animales medianos y pequeños se adaptan al mercado local y los animales grandes se destinan a la exportación), y 3) tipología. Las faenas, despendiendo del destino, se pueden dividir en distintos tamaños y categorías (novillo, novillito, vacas, etc. Catalogados en livianos, pesados, etc.).

Dentro de los criadores, están los que se dedican exclusivamente a la cría de ganado bovino, y los que se dedican a la producción láctea que como subgrupo genera novillos

y vacas de descarte. Mientras que en los invernadores, existen dos grandes tipologías de actores en función de las tecnologías de producción y del destino final de productos diferentes. La primera, la más extendida en todo el territorio argentino, es la del invernador que engorda a sus animales con técnicas extensivas de explotación y eventuales suplementación alimentaria (*grass beef*). En este caso, los animales provienen de zonas de crías a establecimientos que dispone de pasturas naturales permaneciendo entre 24 y 36 meses hasta lograr un animal pesado, esto es, una vez que el animal supera los 350/400 Kg. Por otro lado, dentro de este grupo algunos años atrás se incorporaron las técnicas de engorde a corral (*feed lot*). Aquí, los animales ingresan con bajo peso y en base a la alimentación controlada y dentro de un corral, completan su desarrollo. Este tipo de producción exige menos capital fijo (tierras y pasturas) pero una elevada dotación de capital variable, lo cual hace necesario contar con financiación bancaria. Este sistema, genera un producto mas homogéneo, pero con mayor contenido graso intramuscular (Bisang, 2003).

Una vez que se cuenta con el animal listo para la faena, es enviado al frigorífico para su matanza. El primer paso consiste en sacrificar al animal, quitarle el cuero y las vísceras, recoger los subproductos (sangre, cueros, pezuñas, astas), y dividir en dos partes la carcaza obteniendo dos medias reses de carnes y un conjunto de subproductos. Luego, la etapa siguiente es la denominada etapa limpia y se parte de la media res como insumo para proceder a su desamado (despostado) de la pieza en distintos cortes. Esta actividad da como resultado unas cuarenta categorías de subproductos cárnicos agregados (lomo, bifés anchos, etc.) en piezas completas y de allí pueden partir hacia el destino industrial o hacia el consumo minorista. Si se demanda un producto con trazabilidad, se trabajará en un esquema de islas de trabajo donde se faenan medias reses identificadas para lograr productos identificados.

Si el destino es un producto con mayor valor agregado, las actividades posteriores estarán referidas a los procesados de las carnes: termo procesados, desosado, picado y elaboración de productos finales, pre-cocido, etc., que exigen condiciones tecnológicas más sofisticadas. Aquellos cortes que se dirijan al mercado interno requieren otra etapa para realizarle el fraccionamiento final de los subproductos (lomo, bifés de costilla, etc.). Por otro parte, los consumidores de carne vacuna tienen diferentes maneras de

acceder al producto. Uno de ellos es acudir a las carnicerías, otro, comprarlas vía supermercados, un tercero son las cadenas de comidas rápidas. Los consumidores argentinos se inclinan por aquellos cortes con terneza, estos provienen de animales de corta edad (menos de dos años), con algún porcentaje de grasa. Esto no coincide con la demanda externa que prefiere productos de ciertos tamaños mínimos (provenientes de animales de mayor porte) y magros en grasa. Esto genera un problema para el sector cárnica nacional, debido a que esta obligado a producir con un doble estándar de calidad.

A su vez, los frigoríficos se clasifican según su categoría: 1) frigorífico ciclo completo: realizan la matanza del ganado y la preparación de la carne vacuna; 2) frigorífico de ciclo I: sólo realizan la faena del ganado y generalmente destinan su producción al mercado local, y 3) frigorífico de Ciclo II: no se dedican a la faena de animales, sólo realizan la preparación de la carne que ha sido faenada en otras plantas. Otra clasificación es la que se realiza según el destino comercial de lo faenado y fundamentalmente el nivel de exigencia sanitario y tránsito de la mercadería, ya sea a nivel nacional, provincial o municipal, las plantas faenadoras se clasifican en: 1) frigoríficos exportadores o frigorífico de clase A: son aquellos especialmente aprobadas por la Unión Europea y Estados Unidos. Se caracterizan por contar con un alto nivel higiénico-sanitario; 2) los frigoríficos de Consumo o frigorífico clase B: tienen el control sanitario de SENASA, lo que les permite realizar tráfico federal e internacional. Sin embargo, el nivel higiénico-sanitario es menos exigente que el anterior, y 3) los mataderos rurales: antiguamente estaban en manos del ayuntamiento, pero en la actualidad han ido pasando a manos privadas. Faenan en ellos los matarifes carniceros, para el exclusivo abastecimiento de sus propios locales.

### **6.5.3. Perfil de la producción ganadera**

Según el Censo Nacional Agropecuario, Argentina posee poco más de 193.886 productores, entre las que se encuentran unas 15.250 producciones tamberas con unas 1,9 millones de vacas en producción. Dentro de esta cantidad de productores, existe una gran diversidad de estructuras productivas que inciden sobre la conformación de los diversos canales a través de los cuales la carne llega a los consumidores. De estos casi

194.000 productores, el 78% tiene menos de 250 cabezas, representando casi el 20% de las cabezas del total del rodeo del país. Además, el 95% de los productores poseen menos de 1.000 cabezas; este conjunto explica algo más de la mitad de la ganadería argentina. Por último, si se consideran las explotaciones con menos de 2.000 cabezas se cubre el 98% de los productores, dando cuenta de algo más de 2/3 del total de la hacienda.

**Tabla 46. Distribución nacional del ganado por tamaño de rodeo (en porcentaje).**

Estrato	Productores		Cabezas	
	%	% acumulado	%	% acumulado
Hasta 250	78	78	19	19
250-500	11	89	15	34
500-1000	7	96	18	52
1000-2000	3	98	17	69
2000-4000	1	99	14	83
Más de 4000	1	100	16	100

**Fuente: Bisang et al. (2007).**

La tabla muestra que, a nivel nacional, sólo dos tercios de los productores tienen menos de 250 cabezas y controlan el 20% del ganado. Mientras que el 2% de los productores (unas 4.000 explotaciones) representan el 30% del rodeo, o sea alrededor de 16 millones de cabezas. En esta actividad, los costes fijos son elevados y el peso de las escalas mínimas necesariamente castiga al productor más pequeño y las induce a una situación con pocas posibilidades tecno-productivas. Esta diversidad de productores esta relacionada con los distintos modelos de funcionamiento que hacen tanto a la integración de circuitos específicos como a los procesos de formación de precios. Las posibilidades son: 1) producciones integradas que cuentan con cierta escala y se articulan directamente con el sector industrial mediante contratos más o menos estables y formales y/o relaciones de largo plazo; 2) productores pequeños (de animales terminados), también integrados, pero que sólo comercian en mercados locales o regionales, y 3) productores de terneros/invernada medianos o pequeños que venden a invernadores.

En el Valle Bonaerense del Río Colorado se da una distribución por estrato de las 1.400 explotaciones donde predomina una concentración en la distribución de la tierra;

aproximadamente el 70% de las explotaciones tienen menos de 200 hectáreas, mientras que las explotaciones de 1.000 hectáreas en adelante, que representan el 6% del total, controlan un porcentaje mayor al 50% de esta superficie

**Tabla 47. Estratificación de los establecimientos ganaderos del Valle Bonaerense del Río Colorado.**

<b>Estratos</b>	<b>Superficie</b>	<b>%</b>	<b>Superficie</b>	<b>%</b>
Hasta 39	7.429	1,44	411	30,11
40 - 79	13.562	2,63	253	18,53
90 - 119	14.116	2,74	144	10,55
120 - 159	11.571	2,25	84	6,15
160 - 199	10.947	2,13	60	4,4
200 - 499	63.795	12,39	207	15,16
500 - 499	69.834	13,56	100	7,33
1000 - 1999	94.845	18,42	68	4,98
2000 - 4999	72.724	14,12	25	1,83
más de 5000	156.088	30,31	13	0,95
<b>TOTAL</b>	<b>514.911</b>	<b>100</b>	<b>1.365</b>	<b>100</b>

**Fuente: CORFO Río Colorado (2008).**

Considerando la combinación de cultivo intensivo (cebolla) y la ganadería se pueden identificar los sistemas productivos siguientes según el tamaño de la explotación:

- 1- Sistema hortícola ganadero 1: tiene lugar en las explotaciones de 70 a 200 hectáreas y comprende al mayor porcentaje de establecimientos de la zona. Si bien predomina la horticultura, la actividad ganadera representa un alto porcentaje en el resultado final del negocio agropecuario, dedicándose a la cría de terneros. Poseen un bajo nivel de capitalización.
- 2- Sistema hortícola ganadero 2: corresponde a explotaciones medianas a grandes (200 a 500 hectáreas). Aquí, también el principal cultivo es la cebolla, pero la ganadería posee mayor importancia y magnitud económica que en el sistema anterior. El nivel de capitalización de este sistema es mediano a alto, y se desarrolla pasturas con alto nivel tecnológico para el engorde intensivo de bovinos. Los planteos ganaderos de este sistema pueden ser de ciclo completo (cría-recría e invernada) como sólo planteos de cría e invernada.
- 3- Sistema ganadero-hortícola: son aquellas explotaciones mayores a 500 hectáreas

donde la actividad principal es la ganadería, realizándose la cría, recría y engorde de la propia producción. La cebolla es la actividad secundaria más importante y también se pueden realizar la producción de semillas forrajeras, la producción de cereales y la siembra de otros cultivos como el zapallo.

Por otro parte, las existencias ganaderas del VBRC ha descendido en los primeros años está década, eso se debió a que fueron años muy buenos fuera del valle, o sea, en la zona sin riego. En años con escasas precipitaciones en la zona de secano, el valle se sobrecarga de hacienda ya sea porque los campos no pueden soportar demasiada carga animal, o porque se compran vacas a precio a bajo precio. En los años posteriores, la cantidad de animales se va recuperando e incluso alcanza los niveles mas elevados de los últimos años.

**Tabla 48. Evolución de las cantidad de animales en el Valle Bonaerense del Río Colorado.**

<b>Año</b>	<b>Total Vacas</b>	<b>Cantidad de cabezas</b>
<b>1997/98</b>	86.244	232.952
<b>1998/99</b>	92.364	242.205
<b>1999/00</b>	95.787	238.360
<b>2000/01</b>	92.145	198.965
<b>2001/02</b>	98.604	212.681
<b>2002/03</b>	112.877	266.919
<b>2003/04</b>	108.721	276.790
<b>2004/05</b>	116.246	283.724
<b>2005/06</b>	118.546	292.250
<b>2006/07</b>	125.731	292.732
<b>2007/08</b>	118.493	279.102

**Fuente: CORFO Río Colorado (2008).**

Hay que detectar que existe un amplio soporte de oferta de insumos para la actividad primaria. En el mercado operan casi la totalidad de empresas multinacionales del rubro a las que se le suman un conjunto de firmas locales con capacidades de elaboración de productos para la sanidad animal. En la mayoría de los casos, la presencia de estas empresas multinacionales, que importan el producto final o bien lo formulan localmente, induce a dolarizar el valor de los insumos destinados a la sanidad animal. Además de las instituciones presentes en la zona, estos servicios son ofrecidos por



ingenieros agrónomos y veterinarios que trabajan de forma independiente o para aquellas empresas dedicadas a ofrecer insumos.

#### **6.5.4. Comercialización de carne vacuna**

La comercialización primaria se realiza en dos sub-estadios de la producción de hacienda:

1) Venta de hacienda para engorde: los animales salen de los establecimientos de cría rumbo al eslabón siguiente: invernada y feedlot (engorde a corral). Se puede realizar mediante distintas modalidades. La primera, es mediante contratos, aquí son ponderables los riesgos de mercado y se busca moderarlos con la intervención de un agente (consignatario) que garantiza la entrega de la mercadería en tiempo y forma, a un precio convenido y pago parcial, que puede ser previo a la entrega. Otra opción es la del mercado. Es la más frecuente de las operaciones, el consignatario une a las dos partes, les cobra una comisión a ambos del 3%, factura, cobra y paga. Por otro lado, las ventas pueden ser particulares, de estancia directamente o en remates ferias. La primera es la elegida por los criadores debido a que no tienen que mover sus terneros de su establecimiento, los gastos de flete esta a cargo del comprador evitando el riesgo del mercado (precio desconocido y balanza de terceros). La segunda modalidad, la de remates feria, es la preferida por los invernadores porque la hacienda es expuesta en gran cantidad, casi todas las categorías están presentes y no existe ninguna obligación de compra. En esta modalidad interviene necesariamente un consignatario.

2) Hacienda para faena: existen varios canales para la venta de su hacienda, ya sea con intervención de agentes consignatarios, ventas directas a distintos destinos (frigoríficos para consumo, frigorífico de exportación), gancheras (consignatarios directos), supermercados, matarifes-abastecedores o a mercados).

El camino que recorre la carne hasta el consumidor final es habitado por varios actores, los agentes intermediarios, el Mercado de Liniers y los remates feria que actúan como mercado local. Estos han perdido importancia relativa en los últimos años, siendo en la actualidad la venta directa la principal forma de comercialización, que alcanza un 75%

del total comercializado. En la comercialización directa, los frigoríficos, los hipermercados y los matarifes compran directamente al productor o más bien mediante los servicios de un consignatario, sin pasar por Liniers o un remate feria. Por último, se encuentran las carnicerías, suprmercados y los autoservicios, que en muchos casos cuentan con faena propia o que adquieren carne en los frigoríficos, en compras directas o por medio de intermediarios. Los distintos actores que intervienen en la cadena comercial son, entonces, los siguientes:

**1) El consignatario:** es quien ya sea a nombre propio y por cuenta de un tercero comitente o remitente, compra y vende animales en forma directa, en mercados concentradores de ganados y en remates feria locales. Tiene la actividad regulada por la Oficina Nacional de Control Comercial Agropecuario (ONCCA), que es el organismo que le otorga la matrícula habilitante para poder operar. Las firmas consignatarias se encuentran nucleadas por: la Cámara Argentina de Consignatarios de Ganado (que tiene su representación en los remates ferias), y el Centro de consignatarios de Productos del País (opera en el Mercado de Liniers). Entre los servicios principales que realizan los consignatarios se destacan: 1) compra/venta: concentración de oferta y demanda de hacienda, selección y ofrecimiento por categoría y calidad, formación de precios y control de pesaje; 2) liquidación de compra, de venta, impuestos y tasas (agentes de retención); 3) garantía de pago y cumplimiento en fecha; 4) asesoramiento en producción, trazabilidad en oportunidades de negocio, momento de compra y venta, en conveniencia de plazos; 5) agente financiero (anticipos sobre ventas, inversiones, etc.) y defensa de los intereses del productor. Por otro lado, el consignatario puede realizar administración y asesoramiento de establecimientos. Tarea muy útil para aquellos productores ajenos a la comercialización, que no conocen el negocio de la carne y están exclusivamente dedicados a otras actividades (industrial, comerciantes, profesionales de distintas ramas, etc.).

**2) Mercado de Liniers:** se encuentra ubicado en la ciudad de Buenos Aires. Si bien es un mercado que comercializa solamente el 18 al 20% de la oferta nacional con destino a faena, es el mercado formador de precios por excelencia. Su información se utiliza en cualquier lugar del país para establecer los valores ganaderos locales. Cuenta con una estructura que lo hace único en el mundo. Su extensión es de 34 hectáreas con 450 corrales para la introducción y extracción de vacunos, 40 básculas automáticas, 5500

corrales para la venta, varias emisoras de radios y un estudio de televisión que emite un programa diario. En lo que se refiere a la venta, los animales son clasificados y pasados a prueba. Las ventas se realizan “a martillo” (en remate).

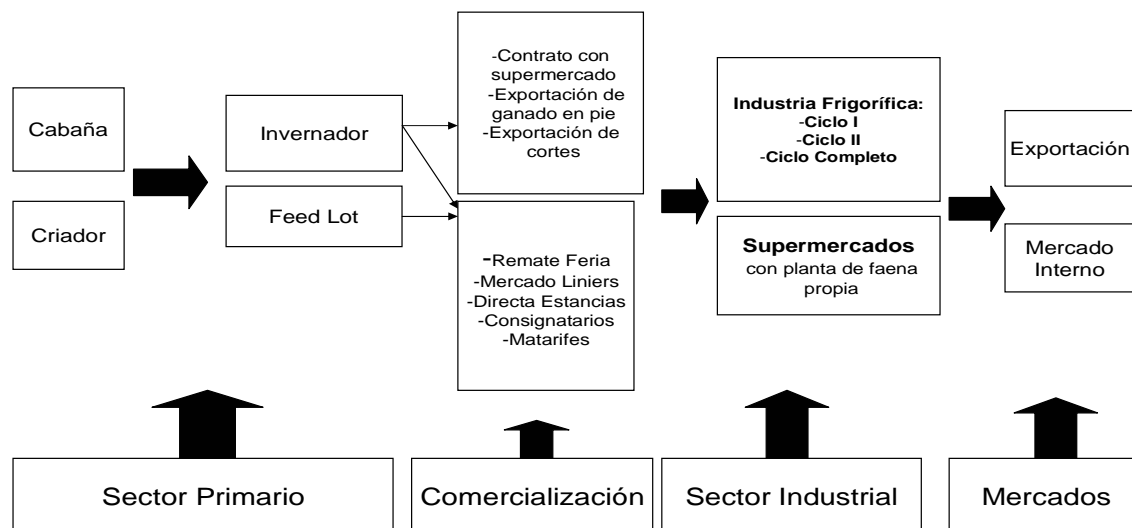
**3) Remates feria:** en él se comercializa hacienda no solo rumbo a faena, sino también invernada y cría. Al respecto de las ventas con destino a faena, los remates feria, al igual que los concentradores, sirven de referencia de precios zonales, pues ofrecen la categoría y la terminación demandada por los distintos operadores para abastecer la zona de influencia. Ya una vez en la subasta, el martillero da a conocer las virtudes y ventajas de cada lote, induciendo a los distintos interesados a mejorar la oferta contraria. En este caso, el consignatario se encarga de brindar información a los posibles compradores sobre el origen, la genética, el manejo y la sanidad. Además, mediante su intervención en un remate feria, el consignatario es el artífice de la formación del precio de la hacienda que le confiaron a su venta.

**4) Venta directa a frigoríficos:** este tipo de operación puede realizarse con o sin la presencia de consignatario. Los gastos comerciales son menores si se los compara con los de un remate feria o los del Mercado de Liniers. Los frigoríficos pueden comercializar sólo al mercado interno, a exportación o a ambos destinos. Las ventas se realizan sobre la base del rendimiento que arrojen los animales faenados, es decir los kilogramos de carne que resulten después de faena. Generalmente, el flete corre por cuenta del productor y al arribar al frigorífico, se pesa la hacienda, luego se faena y posteriormente se determina el rinde por la diferencia entre el peso de entrada y el peso de las medias reses.

**5) Matarifes:** faenan y distribuyen la carne a los minoristas. Por lo general, en este servicio está incluido el valor del recuperado, esto es, la retribución del trabajo industrial, mediante la transferencia de la propiedad del cuero (80% del valor del recuperado), grasa y menudencias más un plus. Se estipula un pago de tanto por kilo de res.

Con todos estos actores y sus canales de comercialización, se expone el siguiente flujograma donde se detalla la estructura de la cadena de valor de carne vacuna.

**Figura 19. Flujo de la estructura de la cadena de valor de carne vacuna.**



**Fuente:** elaboración propia a partir de Otaño (2005).

Hay que destacar que la demanda y consumo mundial de carne vacuna ha ido aumentando y de acuerdo al panorama que plantea la Organización para la Cooperación y Desarrollo Económico (OCDE), seguirá aumentando. Los cambios alimenticios de los países del sudeste asiático y el aumento de la demanda de carne por el mejoramiento del poder adquisitivo en algunos países, explican gran parte de este comportamiento. Sin embargo, el aumento de la producción y consumo de carne vacuna se dio con menor intensidad comparado con otras carnes como la aviar y la porcina.

### 6.5.5. Principales países exportadores de carne vacuna

Los principales países exportadores de carne vacuna es Brasil, seguido por Australia. Estos dos están muy por encima de sus seguidores. En el caso del primero, basa su capacidad competitiva en el mercado, pues, a diferencia de los países desarrollados, no cuenta con subsidios a la producción de carne. El caso australiano se vio favorecido por las prohibiciones a la carne estadounidense y canadiense de parte de los principales

mercados asiáticos. Esto se pudo ver luego del año 2003 donde descienden bruscamente las exportaciones de Estados Unidos y aumentan considerablemente las australianas.

**Tabla 49. Principales países exportadores de carne vacuna (en miles de toneladas).**

	2003	2004	2005	2006	2007
Brasil	1175	1628	1867	2109	1985
Australia	1264	1394	1413	1459	1495
India	439	499	627	750	800
N. Zelanda	558	606	589	541	570
Uruguay	325	410	487	510	520
EEUU	1142	209	317	523	680
Argentina	386	623	762	556	500

**Fuente: USDA (2008).**

La oferta mundial de carne se ve afectada por dos factores determinantes. El primero, consiste en una transición gradual de los centros de producción y exportación desde Europa Occidental hacia otras regiones del mundo, más específicamente de Suramérica, Australia y Canadá. El segundo factor, está vinculada con la industria de biocombustibles, sus precios son determinantes en la estructura de costes de las producciones que engordan el ganado a base de granos. Dentro los principales países productores de ganado bovino, Estados Unidos lidera al ranking. El incremento en la producción en el caso brasileño responde a las inversiones realizadas por parte de los productores en genética y forrajes. Esto fue realizado por los incentivos que representan los altos precios internos y las buenas oportunidades comerciales que ha sabido desarrollar ese país. El incremento de la producción china está relacionado a que su mercado interno comenzó a demandar más carne vacuna y sus productores son conscientes de esta oportunidad.

**Tabla 50. Principales productores de carne bovina (en miles de toneladas).**

	2003	2004	2005	2006	2007
EEUU	12039	11261	11318	11981	12168
Brasil	7385	7975	8592	9020	9120
China	6305	6759	7115	7492	7910
EU-25	8061	8007	7848	7930	7880
Argentina	2800	3130	3200	3100	3150
India	1960	2130	2250	2375	2500

**Fuente: USDA (2008).**

En cuanto al consumo, a nivel mundial se estima que tiene un crecimiento marginal de 0,2% equivalente a 110.000 toneladas, para ubicarse en los 55,6% millones de toneladas. El consumo varía por país con un amplio rango, desde 1,9 kg/habitante en la India, hasta los 65 kg/habitante en la Argentina. El promedio mundial es de 11,67 kg/habitante. La Argentina ocupa el primer lugar a nivel mundial en el consumo per cápita de carne vacuna del mundo, seguido por Estados Unidos y Uruguay, habiendo perdido este país el segundo lugar al ingresar su mercadería en el mercado americano. A nivel país, la siguiente tabla muestra que Estados Unidos es el principal país consumidor de carne vacuna, seguido por la Unión Europea (después de la ampliación), lo que supone que no pueden autoabastecerse y deben importar carne de otros países. El caso del país norteamericano, produce y exporta carnes de alta calidad para vender a mercados exigentes, e importa carnes de bajo precio para el consumo doméstico (hamburguesas, etc.).

**Tabla 51 .Principales consumidores de carne vacuna mundial (en miles de toneladas).**

	2003	2004	2005	2006	2007
EEUU	12340	12667	12663	12830	13024
UE (25)	8315	8292	8194	8270	8240
China	6275	6703	7026	7395	7829
Brasil	6273	6400	6774	6939	7180
Argentina	2426	2513	2443	2550	2552
México	2308	2368	2419	2509	2535

**Fuente: USDA (2008).**

Desde el año 2005, Argentina logra el status sanitario de “país libre de aftosa con vacunación” y expandió sus fronteras comerciales. El principal destino de las exportaciones en valor es la Unión Europea y entre sus países miembros el más importante es Alemania. El segundo mercado más relevante fue Estados Unidos, a pesar de que solo importe de Argentina productos procesados y el tercer mercado tradicional para las carnes frescas ha sido Chile que cumple una función estratégica en la integración de la res dentro del negocio de la carne. Por otro parte, han ido cobrando importancia los mercados de países como Rusia, Argelia, Egipto, Bulgaria que se caracterizan por demandar productos de valores medios y bajos por tonelada.

En este sentido, los requerimientos externos están asociados según el país al cual el exportador local desea ingresar la mercadería. Por lo general, las ventas al exterior presentan exigencias en tres grandes grupos: 1) Productos y procesos: la primer diferencia se refiere a que los animales que se faenan para el exterior son de un tamaño mayor al que se consume internamente. Debe estar criado sin anabólicos, poseen un máximo de edad y determinadas razas. Otra diferencia esta relacionada con la calidad de la industria procesadora, el tipo de playa y forma de faena y las instalaciones mínimas. Por último, también difiere la presentación del producto (etiquetado, peso, envase, etc.); 2) Sanidad: el tema de la sanidad tiene su epicentro en la aftosa. Si bien se trata de una enfermedad que no es transmisible a personas, afecta a la productividad del rodeo. Por este motivo, los compradores son muy estrictos en este aspecto, e 3) identificación, trazabilidad y control de calidad: los mercados externos demandan el conocimiento de una serie de informaciones sobre el animal, las etapas del proceso de faena y el seguimiento de la cadena de frío hasta que llegue a destino. Es decir, que a la calidad anunciada hay que demostrarla fehacientemente.

#### **6.5.6. Análisis DAFO**

A continuación se detalla el análisis DAFO a efecto de ilustrar la cadena de valor de la carne vacuna del VBRC. Este análisis nos permite, especificar, en el siguiente subapartado qué de estrategias han de permitir de estrategias que persigan mejorar la dinámica de esta cadena.

### **A) Fortalezas:**

- Extenso territorio regable donde se pueden cultivar pasturas para la producción extensiva.
- Tradición en la producción ganadera.
- Importantes instituciones apoyando la producción ganadera (INTA, FUNBAPA, Departamento de agronomía y economía de la Universidad Nacional del Sur, CORFO, Municipio de Villarino y Patagones).
- Muy buen nivel de los profesionales de la producción bovina de carne.
- Posibilidad de integración vertical (criadores, invernadores, frigoríficos, comerciantes, exportadores).
- Complementación de la ganadería con la agricultura y la ganadería (producciones mixtas y suplementación).
- Status sanitario de país libre de aftosa con vacunación y libre de BSE (Encefalopatía Espingiforme Bovina o Vaca loca), con baja posibilidad de contraerla.
- Gran desarrollo del mercado. Mercado interno a donde se destina el 88% de la producción.
- Industria exportadora muy desarrollada, con estándares sanitarios internacionales.
- Carnes con bajo nivel de colesterol, aún inferiores a la de otros países exportadores, que engordan sus animales a base de dietas hipergenéricas (granos), que producen elevados índices de colesterol.
- Recuperación de la competitividad perdida por el atraso cambiario durante la convertibilidad.

### **B) Debilidades:**

- El sector primario posee una baja productividad con una baja tasa de extracción con respecto a los países competidores.
- Poca llegada de las instituciones al productor ganadero pequeño.
- Reducido stock bovino en el país (50 millones).



- Falta de iniciativas integradas y eficaces de promoción de las carnes Argentinas en el exterior.
- Dificultad para cumplir con compromisos externos, lo que afecta la competitividad.
- Débil articulación entre los diferentes actores de la cadena de valor.
- Falta de información y estadísticas fiables a nivel nacional, lo que dificulta la elaboración de políticas de producción a largo plazo.
- Falta de políticas dirigidas al sector ganadero, en las que se contemple un plan nacional a mediano y largo plazo de producción y comercialización interna y externa de la carne vacuna.
- Falta de un mercado que compense el mayor coste de producción de un novillo pesado. Esto lleva a que los productores produzcan el novillo que más les convenga, o sea, liviano.

### **C) Oportunidades:**

- El crecimiento de la economía de los países del sudeste asiático y de Japón han mostrado más dinamismo en cuanto a la demanda de carnes bovina.
- Crecimiento de la demanda mundial de carnes vacuna, ya sea para destinos industriales o no diferenciados, como también cortes de calidad en mercados emergentes.
- Aumento de la tendencia a consumir carnes magras.
- Posibilidad de promover un plan ganadero nacional, cuyo objetivo sea el aumento de la producción con buenos precios al productor, pero sin incrementarlos al consumidor, logrando, así, una mayor eficiencia en la cadena y la disminución de los costes de transacción.
- Posibilidad de generar una campaña de promoción de las carnes Argentinas en el exterior mostrando los sistemas de crianza naturales.

### **D) Amenazas:**

- Mayor agresividad comercial de países competidores: Estados Unidos, Australia, Nueva Zelanda, Brasil y Uruguay.

- Pérdida de imagen de las carnes bovina frente a otros sustitutos, por falta de conocimiento por parte de los consumidores, y falta de promoción de carnes vacunas.
- Insuficientes controles higiénicos e impositivos.
- Elevados costes de servicios (transporte, comunicación, energía, etc.).

### **6.5.7. Estrategias propuestas**

Las estrategias planteadas son las siguientes:

- 1- Falta de promoción de las carnes argentinas en el mundo. Una alternativa sería realizar un sólido programa de su promoción y desarrollo en el extranjero y sostenerlo en el tiempo. En los últimos años, se puso en marcha un instituto de promoción de la carne Argentina en el exterior. Se lo dotó de un presupuesto razonable, aportado por el sector privado y público. Sin embargo, y paradójicamente, a partir de marzo de 2006 se prohibieron las exportaciones de carne vacuna, por razones de política doméstica. De esta manera, hay que contar con un nuevo sistema de Tipificación de Carnes en función de lo que demande el mercado externo para garantizar la trazabilidad. El desarrollo de una marca propia con su correspondiente plan de marketing, permitiría una mayor inserción en el comercio mundial que se traduciría en una mejora en el desarrollo de la cadena, tanto a nivel regional como nacional.
- 2- A nivel ganadero, también se da la falta de asociación en los productores. Muchos siguen la tradición familiar que ha sido la de trabajar individualmente. La mayoría de las explotaciones familiares se basan en ese esquema, porque siempre ha dado supuestamente buenos resultados. Sin embargo, el contexto actual demanda cambios, ya sea en innovaciones de producto, de proceso y hasta asociarse estratégicamente con empresas del mismo sector para elevar su rentabilidad y, en algunos casos, subsistir. Esta situación se expone claramente cuando se nos comunica que “nuestro productor no es mucho de unirse. Estamos en una zona, que de alguna manera es diferencial, sobre todo porque tiene riego. Pero eso no lo usan mucho para unirse y decir bueno vamos a exportar en conjunto, o que se yo, vamos a juntarnos y todos los que hacen el secano hacen

el ternero para engordarlo en la parte de riego. Hay mucho individualismo hoy en los productores. Se está trabajando muy bien en algunas de las asociaciones como APROVIS, que es la que más cercana tengo. Bien en la ganadera de Villalonga, que están tratando de que se hagan cosas conjuntas. Pero hay un fuerte individualismo y es muy difícil trabajar con eso. Fíjate que el riego se trabaja por consorcios y ahí todavía cuesta que se pongan de acuerdo los consorcistas. El espíritu individualista en esta zona, aún a nosotros nos cuesta mucho luchar contra eso” (IP6). Es importante, entonces, fortalecer los vínculos mediante comunicación; mostrando experiencias exitosas, ofreciendo los beneficios económicos que se obtienen al trabajar en conjunto parte del ciclo productivo ganadero. La creación de foros también favorecería a que los productores al permitir que se relacionen más entre ellos y que debatan de manera informal de su situación. Siendo, a su vez, esto el punto de partida de una relación comercial.

- 3- En relación con el punto anterior, es necesario solucionar el tema institucional en la región. Es escasa la adhesión de los empresarios rurales a las asociaciones de productores. Tanto en situaciones favorables como desfavorables, los productores se agrupan de forma autoconvocada y no mediante una institución que los represente. En este sentido, es necesario imitar la experiencia de países con más tradición en desarrollo regional como Italia y Francia, donde estas instituciones tienen un papel clave en el desarrollo de las regiones. Tal es así, como lo afirma la siguiente informante: “hay un tema que no es exclusivo de ese lugar, la crisis de las instituciones. Fíjate que uno de los resultados del último censo agropecuario nuestro era que los productores asociados a entidades no pasaban el treinta y pico por ciento con lo cual la última crisis del campo era mayoritariamente de autoconvocados y eso que tampoco es una característica de los agropecuarios. Fíjate que si vas al sector de Pymes pasa lo mismo, es una característica ideosincrática nacional. Las instituciones tienen poca relevancia, no se les da el rol que sí tienen en países como Italia, Francia. En Alemania es obligatorio por ley pertenecer a una cámara. Acá son voluntarias” (IP13).

4- En el sector ganadero existe una tecnología disponible que no presenta mucha complejidad ni una gran inversión (pastoreo rotativo, suplementación, silaje de maíz, etc.). Algunos productores del VBRC se han mostrado predispuestos a realizar este tipo de innovaciones tecnológicas, pero otros grupos de productores se han mostrado reacios a abandonar su viejo esquema productivo y modernizarse. Por otro lado, en este tipo de planteos donde conviven la agricultura y la ganadería, las incorporaciones tecnológicas obedecen más a cuestiones de necesidad, es decir, para achicar la superficie ganadera y dejar lugar a producciones más rentables. Por este motivo, no se logra un uso pleno de las innovaciones tecnológicas y su incorporación y aprendizaje no puede planificarse con anterioridad, sino que van desarrollándose en el día a día. Tal es así, como lo comenta un informante: “acá si hacés un relevamiento de los productores que utilizan la tecnología del silaje de maíz, son productores que lo hacen en no más de 5 hectáreas. Y utilizan materiales excelentes, productivos. Eso fue una incorporación de tecnología, pero visto en función de la necesidad de tener que achicar superficie. Que no deja de ser una incorporación de tecnología. Pero se hace por una necesidad y no por la tecnología en sí. Lo ves en el aprovechamiento, en cómo usan esa tecnología. Te das cuenta que es un tecnología que entra para cumplir un objetivo, pero que le falta mucho para hacer un excelente uso de eso. Acá el silaje se usa mucho, pero no se hacían análisis de calidad, para ver cómo están. Entre CORFO, nosotros y mucha de la gente que por ahí nos da bolilla, se empezó a ver que más allá de usarlo hay que usarlo bien. Por ahí hoy el productor le da más bolilla al decir tengo esta calidad de forraje, le agrego algún grano, le voy a dar de comer al animal por medio de algún sistema para mejorar” (IP6-1). Por este motivo, logrando una mayor concurrencia a las jornadas informativas realizadas por las instituciones del valle, se alcanzaría una conciencia entre los productores ganaderos sobre los beneficios reales que se pueden lograr con el buen uso de la tecnología. De esta manera, nuevos productores se acercarían más a estos nuevos procesos, pudiendo planificarlos con más tiempo y se comenzaría a instalar, de manera general, un espíritu más innovador en la región del Valle Bonaerense del Río Colorado.

- 5- Tanto el sector ganadero nacional como regional no cuenta con una política orientada a este sector. A diferencia de lo que se da en otros países con fuerte tradición ganadera como Uruguay, Brasil y Australia que destinan los mejores cortes de su producción al mercado exterior, la Argentina no ha contado con una política a largo plazo. Solo fue tomando medidas en función de las necesidades que se daban día a día. Por lo tanto, es necesario a partir del diagnóstico efectuado y, en función de eso, realizar una política a largo plazo donde se contemple el aumento del stock ganadero, pues no basta con planes parciales que sólo incluyan políticas fiscales como subsidios de tasa de interés o desgravaciones impositivas. En este sentido, un informante nos comunica que “están haciendo asistencialismo. Pero eso que vos decís, no aunque sería algo bueno. Se está atacando el problema ya cuando está generado. Están ahora haciendo esos planes para compra de animales, para alimentos, pero es tratar de solucionar el problema sobre la marcha” (IP7-2).
- 6- El vínculo que se da entre entidades y productores no siempre se da en función de las necesidades de estos últimos. Al existir diferentes tipos de productores, las acciones de algunas de las instituciones de apoyo, como por ejemplo INTA, no contemplan a los de menor escala, es decir, a aquellos productores que luchan por subsistir. En el contexto de la globalización, muchas de estas explotaciones dedican sus esfuerzos por sobrevivir y presentan problemas por insertarse en el mercado. Tal como afirma un informante: “este es un rasgo en general en los países subdesarrollados. Que las instituciones prácticamente tienen muy poco peso sobre los resultados de las empresas, porque ofrecen tal vez herramientas que para las empresas no son las más adecuadas. Ofrecen herramientas que son más adecuadas para otros ámbitos. Ofrecen herramientas que no responden a los objetivos del empresario. Por ejemplo, en esa zona vos tenés muchos productores que son de subsistencia. El productor de subsistencia no tiene como meta la ganancia. La función objetivo no es la utilidad, es la subsistencia, justamente esa es la tipología. Y el productor de subsistencia, qué es lo que hace. Si un año con la cebolla no le va bien, por ahí vas y se emplea en otra chacra. O sea es un autoempleado. Y el ingreso de su actividad que supuestamente es principal, está por debajo de lo que le permite sobrevivir, por ahí se anota como

trabajador en otra chacra. Tenés como una especie umbral muy diluido de lo que es un productor de un trabajador. Porque tenés muchas producciones de subsistencia. Las herramientas que por ahí te propone INTA u otro tipo de instituciones de fomento de la producción, están pensadas para empresas que sí tienen la ganancia como meta, como horizonte, pero no para empresas de subsistencia. Porque todas las herramientas están orientadas a cómo mejorar la administración de la producción, qué cultivos introducir, qué variedades, cómo fertilizar, cómo no fertilizar, qué herbicidas, o sea, lo que es gestión. Por ahí el productor no tiene como objetivo maximizar la productividad y por ende la ganancia. Sino ve un nivel mínimo de cosecha y ver si le alcanza este año junto para comer, y bueno y si no junto para comer, tendrá que agarrar otra cosa” (IP2). Otro informante nos comunica que su “impresión es que en los más chiquitos, donde hay problemas de productividad y donde hay problemas de inserción de mercado, este tipo de instituciones no ayuda porque ofrece herramientas que no responden a su función objetivo. Lo que pasa es que es muy difícil observarlo. Es muy difícil de que en una encuesta lo puedas ver. Porque el tipo que tiene una producción de subsistencia, el tipo no te va a decir, no, yo soy una persona de subsistencia, no es algo que se revele” (IP2). La idea es que este tipo de instituciones genere las herramientas necesarias para ofrecerlas a estos productores, en un lenguaje comprensible y que puedan aplicarlas para lograr esa incisión. Otra opción es fomentar, tal como hemos dicho anteriormente, los foros dedicados a productores pertenecientes a este estrato donde se ofrezcan estas herramientas para la mejora de sus planteos productivos.

## **6.6. Desarrollo regional e instituciones de soporte del VBRC**

El VBRC cuenta con una fuerte presencia institucional pública. De hecho, que desde la década de 1960 aumento su intensidad en lo socio-productivo con la creación de la Corporación de Fomento del Valle Bonaerense del Río Colorado (CORFO Río Colorado). Además, junto con las demás instituciones presentes en el valle (FunBaPa, INTA Ascasubi y las asociaciones de productores), CORFO Río Colorado es una clara expresión de un proyecto de desarrollo regional integrado. Sin embargo, estas instituciones han sido condicionadas por las políticas públicas de las dos últimas

décadas. La idea de estas políticas era que el asesoramiento debía quedar a cargo de la actividad privada (las proveedoras de insumos), mientras se forzaba al vaciamiento del área de extensión del INTA. Esto provocó, por el lado del INTA, que cierto grupo de productores dejaran de realizar consultas técnicas, ya sea por el desconocimiento de estas líneas de investigación o porque se volcaron a la asistencia técnica por parte de proveedores de servicios privados. Mientras que en CORFO, sus acciones quedaron concentradas en el manejo del riego. En los últimos años el Área de Desarrollo y el Campo Piloto están dedicados a concienciar al productor sobre el manejo de sus establecimientos de manera sustentable realizando jornadas de campo organizadas muchas veces en forma conjunta con asociaciones de productores. No obstante, hay que resaltar la carencia de un ámbito de discusión sobre los principales parámetros que inciden en las tramas productivas locales y , en general, respecto a los elementos que deben ser considerados en el diseño de una estrategia de desarrollo regional.

Pasamos en los siguiente subapartados a detallar y caracterizar las siguientes instituciones de soporte existentes en el VBRC.

#### **6.6.1. La Fundación Barrera Patagónica (FunBaPa)**

Es una organización no gubernamental (ONG) mixta, integrada por sectores privado y público, que presta servicios en la Región Protegida Patagónica con la misión de brindar servicios a la producción animal y vegetal de la Patagonia y a fin de mejorar su competitividad. Su ámbito de funcionamiento es la mencionada Región Protegida Patagónica y el principal objetivo es hacer cumplir las normas zoofitosanitarias para proteger el área de plagas y enfermedades, con el fin de conseguir una revalorización de los productos de la zona, promoviendo la calidad y la seguridad alimentarias en un marco de desarrollo sustentable.

Para cumplir tal objetivo, lleva adelante varios programas vinculado con fruta y carnes, pero solo uno esta relacionado con el cultivo de cebolla: 1) Programa de Certificación en Origen de Cebollas Frescas para Exportación. En 1999 la SAGPyA, mediante la Resolución 42/98, estableció la obligatoriedad de la Certificación en Origen de la cebolla que se exporte, atendiendo a la solicitud de distintas asociaciones vinculadas al

rubro. Debido a que la zona sur concentra la mayor producción del país, el SENASA delegó en la FunBaPa las tareas de fiscalización. Así nació el “*Programa de Certificación de Cebolla Fresca para Exportación en Origen*” que funciona en la Región Patagónica Protegida desde 1999.

El objetivo del Programa es garantizar la sanidad y calidad de la cebolla para exportación e identificar su origen. Para ello los técnicos de FunBaPa verifican el producto en los galpones de empaque, de acuerdo a las normas vigentes y si ésta es aprobada autorizan la carga. Posteriormente, un técnico de SENASA emite en la zona de producción el Certificado Fitosanitario; documento válido para que la mercadería ingrese a los países compradores.

El Programa funciona en dos centros operativos, uno ubicado en Mayor Buratovich (Provincia de Buenos Aires) y el otro con asiento en el Puerto de San Antonio Este (Provincia de Río Negro). Cuenta con una Coordinación General en Mayor Buratovich y con un grupo de profesionales que inspeccionan la mercadería a exportar en la misma planta donde fue procesada. Las tareas que se desarrollan son las siguientes: 1) verificación de la cantidad y calidad de la mercadería en los empaques habilitados en el área protegida; 2) confección del Acta de Conformidad y Guía de Origen para el traslado; 3) emisión del Certificado Fitosanitario en Zona de Producción, e 4) inspección de los establecimientos de empaque. Entre los beneficios obtenidos hasta ahora con el programa, se cuentan los siguientes: 1) el logro de la diferenciación en calidad y sanidad de la cebolla producida en la región protegida; 2) la supresión de los rechazos y /o demoras de los envíos en puestos y fronteras, con la consiguiente disminución de costos e inconvenientes.

### **6.6.2 Corporación del Fomento del Río Colorado (CORFO)**

CORFO Río Colorado es un organismo descentralizado de la provincia de Buenos Aires. Su cometido central es la administración del sistema de riego derivado del Río Colorado, y localizado en los partidos de Villarino y Patagones, sudoeste de la Provincia de Buenos Aires. En sus inicios CORFO funcionaba con un directorio integrado por mayoría de representantes estatales, con escasa participación del directo



beneficiario: los productores rurales. En el año 1966, se contrata a la Consultora Edison Consult (ECSA) para realizar un estudio de diagnóstico donde recomienda modificar la figura del directorio por un consejo administrativo y un presidente, constituyendo la estructura actual de esta institución.

Lograr mayor participación del beneficiario en la toma de decisiones en el programa de Desarrollo Regional integrado, como es el de CORFO, es muy importante para el éxito de una agencia de desarrollo. Sin embargo Becerra et al. (1985), sostiene que hay que considerar los siguientes aspectos: 1) al dar participación se persigue apoyo para institucionalizar un plan en un sistema social que tiene características propias y, que debido a los programas que se aplicarán, afectará con grandes cambios a los integrantes de todo este sistema; 2) es necesario dividir este sistema social en tres grandes subsistemas, comprendiendo que el plan de desarrollo es la suma de todos los proyectos: a) institución: es la oferta, los proyectos elaborados por el grupo científico que hayan obtenido la financiación para ejecutarlo. Este grupo científico debe lograr la participación activa de la población (beneficiaria de los resultados) y los políticos para poner en acción esta participación local; b) beneficiarios: son la clientela o la demanda de proyectos. Para esto deben capacitarse, orientarse y, sobre todo, participar en el proyecto para que los consideren; c) medio ambiente: es la suma de personas a favor y en contra del proyecto. Cuentan con características similares al beneficiario, pero al no participar, pueden arriesgar opiniones, presiones, etc.

Posteriormente, se observó que la decisión colegiada no era conveniente para un organismo del tamaño del CORFO y se creó un consejo consultivo y un funcionario responsable de llevar a cabo el programa. Mediante esta manera de organizarse, se relacionan todos los subsistemas y se genera una línea de responsabilidad que acota los derechos de cada uno. La estructura es la siguiente: 1) el poder ejecutivo: mediante sus canales políticos recibe a través de los cuerpos legislativos o directamente las opiniones y presiones del medio ambiente. Por medio del consejo consultivo, a través del Administrador General, las de los beneficiarios de la institución; 2) el administrador general: lo designa el poder ejecutivo a través de un concurso público. Responsable de ejecutar lo propuesto por el poder ejecutivo y el consejo consultivo; 3) el consejo

consultivo: encargado de controlar la gestión. Lleva al administrador general los problemas y expectativas de los beneficiarios.

La extensión total sobre la que está asentado el sistema es de 500.000 hectáreas, de las cuales tienen concesión de riego 140.000. La administración general de la entidad esta en la localidad de Pedro Luro (Villarino), aunque tiene oficinas propias en las otras localidades de la región. De estas últimas, las más importantes son las denominadas Intendencias de Riego; dependencias orientadas a supervisar los aspectos operativos y de mantenimiento de los mecanismos de regadío, los cuales son administrados por Consorcios de Productores encargados de los sistemas secundarios. Sus áreas de acción son: 1) obra pública (sin cargo, con fondos provenientes del gobierno provincial: canales principales, caminos, escuelas, plazas, etc.); 2) servicios (con cargo al usuario): a) servicio de riego; b) servicio de equipos y maquinarias; c) servicio de comercialización; d) servicio de gestión empresarial; e) servicio de consultoría; f) servicio de capacitación (ninguna de ellas son monopólicas, pero sí CORFO se encarga de la supervisión); 3) promoción: asesorías, extensión, capacitación.

Parte del financiamiento de la entidad proviene de las partidas anuales incluidas en el Presupuesto General de la Administración Provincial (Administración Central y Organismos Descentralizados) de la Provincia de Buenos Aires. Sin embargo, son relevantes en su desenvolvimiento económico los ingresos derivados del Canon de Riego que se cobra a productores por el derecho a regar, y que se calcula por hectárea con derecho a riego. El organismo está involucrado, además, en tareas de capacitación de productores, técnicos, proveedores. Ello tiene lugar en un Centro de Capacitación ubicado en la localidad de Hilario Ascasubi (Villarino). Esta actividad ha sido particularmente intensa en el caso de la producción de cebolla. Debe puntualizarse, que hasta hace aproximadamente diez años la entidad llevaba adelante programas estables de Asistencia Técnica para productores. Tal práctica, sin embargo, fue discontinuada y el asesoramiento actual se produce a partir de las demandas puntuales que plantean los agentes involucrados en la producción. Esto incluye, no solamente asistencia en términos de producción, sino también proyectos destinados a modificar el sistema de canales secundarios aunque estos están administrados por los mencionados consorcios.

El plan que ha aplicado CORFO Río Colorado es un plan de desarrollo rural integrado, potenciando al sistema agrícola ganadero con un desarrollo del sector secundario y terciario y del tejido social de la región. La estrategia tiene como eje central a la diversificación de la producción, apoyando a la producción familiar, desarrollando los servicios como salud, educación, instalaciones públicas, comercios, sistemas agroindustriales y promoviendo la organización de los productores. Sin embargo, es necesario que la producción en forma intensiva (como la que se realiza en un campo típico de riego), sea un subsistema de una larga cadena que debe estar integrada en todos sus eslabones para que sea exitosa. De esta manera, es necesario vincular los proyectos con todos los medios disponibles, tanto a nivel de productos como de industrias, acopios, transportes y comercialización.

### **6.6.3. INTA Hilario Ascasubi y Universidad Nacional Del Sur**

Ambas entidades anteriores realizan tareas de investigación que, posteriormente, llevan a mejores prácticas en toda la cadena. El INTA Ascasubi, que normalmente desarrolla esas tareas en conjunto con CORFO y la Universidad Nacional del Sur, está orientado a actividades de investigación referidas a cuestiones técnicas del cultivo. Un ejemplo es el proyecto que fue aprobado en 2001 por el INTA central que aborda los siguientes temas:

- Diversificación de la oferta Varietal.
- Manejo de enfermedades y plagas.
- Manejo del cultivo: riego, suelos y herbicidas.
- Desarrollo de sistemas para optimizar cosecha, poscosecha, empaque y transporte.

Los aportes de la Universidad Nacional del Sur derivan de varias de las cátedras del Departamento de Agronomía. No tiene actualmente programas específicos para la cebolla, pero realiza investigaciones conjuntas con el INTA Ascasubi y CORFO. Por otra parte, el Departamento de Economía de esa universidad, realiza mediciones económicas de la producción de cebolla, a través de un convenio con CORFO.

#### **6.6.4. Organización de productores**

En la zona se pueden encontrar tres asociaciones que nuclean a los productores. Estas agrupaciones no solo se forman para mejorar las relaciones comerciales, sino que también se dan relaciones de otro tipo, como por ejemplo producción, transporte de productos, investigación y desarrollo, intercambio de informaciones técnicas, etc. Al tratarse de gente de la zona, el productor tiende a juntarse o asociarse con quien le genere más afinidad por lo tanto, estas organizaciones pueden funcionar sin contratos formales, rigiéndose en base a la confianza y a la experiencia de trabajar conjuntamente.

Algunas de las razones que hacen que se den este tipo de asociaciones son: 1) adquirir poder de negociación frente a sus compradores; 2) representar al productor de la zona ante organismos nacionales, bancos. De esta manera el productor tiene mas fuerza a la hora de reclamar; 3) búsqueda de nuevos mercados; 4) investigaciones para la mejora en los procesos de producción, procesamiento y comercialización.

En países más desarrollados se puede observar la importancia que poseen las cooperativas y asociaciones, donde ya tienen una gran planificación de las ventas durante el año, incluyendo volúmenes a comercializar, destino de la mercadería, fecha de entrega, etc. Estas asociaciones en Europa cuentan con fuerte apoyo del Estado, que les permite un margen de maniobrabilidad muy grande. El contexto donde tienen que operar estas asociaciones en Europa es muy diferente al local. Por un lado, las europeas están fuertemente apoyadas por el Estado, especialmente en temas de financiamiento, por lo que dedican gran parte de su tiempo a asuntos de comercialización. En cambio, las asociaciones de la zona perciben al Estado como un rival, o mientras que dividen su tiempo en comercializar la producción y negociar con el Estado por cuestiones burocráticas y con los bancos para obtener financiamiento. Las organizaciones presentes en la región son: 1) Asociación Ganadera de Villalonga; 2) Asociación Productores de Villarino Sur; 3) Asociación Productores Hortícolas de Patagones.

### **6.6.5. Estrategias de desarrollo regional**

Una vez expuesto las principales instituciones de soporte existente en el VBRC, pasamos a detallar las estrategias de desarrollo rural:

1- En la Argentina, con la excepción de las capitales de provincia y otras pocas ciudades importantes, el resto de las comunas disponen de poco personal, si es que alguno, con la formación técnica mínima para llevar adelante las tareas que le corresponden al gobierno local en la estrategia productiva del territorio. En consecuencia, la dotación de recursos humanos aparece como la primera dificultad a la hora de llevar adelante las políticas públicas establecidas. Definiciones acerca de “cuantos”, “quienes” y “en qué funciones”, requieren tomar previa nota de las restricciones que inevitablemente aparecen. Entre esas limitaciones, seguramente la más importante es la vinculada con la falta de capacitación en el personal del sector público municipal. Los jóvenes de la zona se movilizan hacia lugares donde puedan cursar estudios superiores y no siempre están decididos de antemano a volver al pueblo natal. De hecho, concluida la formación terciaria/universitaria, los incentivos para volver no son altos. Además, aquellos pocos que regresan difícilmente lo hacen para desempeñarse en el sector público local, y es que escasas posibilidades de desarrollo profesional y bajos salarios comparados con la media del sector privado, operan como fuertes limitantes para que retornen los recién graduados. Pero esto encarna una fuerte señal para aquellos que culminan sus estudios secundarios estos advierten que sus coterráneos que abandonaron el pueblo natal se encuentran ahora en mejor situación. De esta forma, el proceso se retroalimenta.

Una iniciativa que intenta quebrar esta dinámica, tiene que ver con la actividad académica de la Universidad Provincial del Sudoeste Bonaerense (UPSO), casa de altos estudios creada en 1994. Ofrece carreras al nivel de Tecnicatura Universitaria de tres años de duración en diferentes disciplinas. Las clases se dictan en diferentes sedes, en forma rotativa. Entre esas sedes se incluyen dos localidades del VBRC: Patagones y Pedro Luro. Por otra parte, entre las carreras

ofrecidas se encuentra la de Técnico Universitario en Asuntos Municipales. Vale la pena mencionar que a partir de 2009 esa tecnicatura se dictará en Patagones. En alguno de los próximos años, lo mismo ocurrirá en Pedro Luro. Al dictarse en forma completa en esas localidades, está dirigida a aquellos que privilegian el permanecer en el lugar. Además, la formación universitaria asegura, en los egresados, una cualificación más alta que la disponible hasta ahora. Si se añade que el destino natural para los futuros técnicos es la comuna local, permite pensar que con el correr de los años se logre personal más capacitado en los municipios y deje de ocurrir lo que menciona nuestro informante: “respecto a una plataforma de capacitación, también hay un círculo vicioso. No tenés gente capacitada en el municipio, porque no tenés una estructura de remuneraciones que estimule a la gente a emplearse en el municipio. El municipio no tiene personal capacitado para dar apoyo, porque no tienen una estructura de remuneraciones acorde, porque no tienen recursos, porque depende de la coparticipación. Por eso, en general, las experiencias de descentralización que apunten al desarrollo local, no tienen éxito en este tipo de países, porque la centralización no determina quién termina siendo el actor responsable de esto? El municipio, y el municipio no tienen ni herramientas financieras ni de recursos humanos para responder a ese tipo de inquietudes. La misma persona tiene un problema por el lado productivo, sin embargo está en la administración local, y desde la administración local no tienen para solucionar ni siquiera su propio problema” (IP2).

- 2- Mejorar el desarrollo rural implica fortalecer el capital social y cultural de las regiones rurales de la zona. Un aspecto importante es mejorar el sistema de educación de los colegios primarios, secundarios y universitarios incorporando a sus programas de estudios asignaturas donde se defina qué identidad se busca dentro del VBRC, valorizar el aspecto cultura rural, promover la innovación y el trabajo en conjunto. Si bien existe un colegio en el mismo valle, su currícula no está adaptada a la realidad de la región y, por lo tanto, no se imparten los valores deseados ni se los prepara para los desafíos que plantea la zona. Desarrollando un sistema educativo que logre implantar estos conceptos, se lograría que la sociedad rural pudiera tomar conciencia de su propia realidad, de su propia cultura, y de sus antecedentes históricos para poder valorar sus recursos de

manera sustentable dentro del proceso de transformación. Este sería un aspecto a mejorar, según otro informante: “la que está en Ascasubi, tendría que formar más gente. Ahora los veo más en el consejo del INTA, pero tendría que haber más convenios, con las Municipalidades, con los distintos entes para que tengan una salida laboral. O ver un poco más que demanda tiene, y formar un buen regador, un buen alambrador. Tendría que haber más nexo con las asociaciones de productores y ver qué tipo de mano de obra se está necesitando. Si compararás con los chicos que están en la escuela de agricultura de Bahía tienen otro nivel. La de Bahía es buenísima” (IP3).

- 3- Consolidar la identidad regional, que es parte del capital afectivo de las personas y de su idea de pertenecer a determinada área, aunque también es capital relacional y ello habla de las relaciones que mantiene cada empresa integrante del valle con las otras empresas del VBRC. El sentido de pertenencia que puede movilizar a cada integrante de la zona, puede generar mayor cohesión en la comunidad local que, al lograr una auto-organización con generación de proyectos comunitarios, se puede traducir en un mayor desarrollo local. Por otro lado, la identidad negativa, generada por la falta de oportunidades laborales, con un deterioro de la calidad de vida, la no inversión, y la escasa actividad económica, puede desembocar en la poca colaboración entre los agentes, el abandono del territorio y, en consecuencia, un menor desarrollo rural. Para alcanzar el que cada habitante tenga un sentido de pertenencia positivo es necesario lograr una vinculación afectiva con el lugar como respuesta a un estado de bienestar, seguridad, convivencia pacífica. Aspectos como desarrollar un óptimo sistema de salud (creación de clínicas, sanatorios especializados, centros de rehabilitación), que le permitan a una localidad retener y atraer a la población de las localidades cercanas, o que permita que la población adulta contar con las condiciones necesarias para acceder a un buen sistema de salud y no desplazarse hacia Bahía Blanca. En este sentido, Sili (2005) expresa que la identidad y el desarrollo rural son dos dimensiones que se retroalimentan y amplifican una con otra.
- 4- Relacionada con lo anterior, el VBRC es muy demandante de mano de obra y ésta no siempre se encuentra en la mejor condición. En situaciones normales no

cuenta con los servicios básicos para alcanzar el bienestar. Por lo tanto, mayor inversión en sistemas de contención es necesario para que la mano de obra tenga la calidad de vida necesaria y la ampliación de estos servicios a través de programas de inversiones públicas, estimularía la inversión privada al reducirse los costes de transacción de ese sector privado, estimulando la integración territorial de la economía y de los núcleo sociales (Gómez Sabaini y Geffner, 2006). Así, se nos informa que “faltaría una cantidad de apoyo a la familia rural o a la población más carenciada de la zona para que el chico llegue a la escuela en una situación mejor que le permita que la escuela funcione también como comedor, que venga con la ropa que tiene que tener, que venga bien vestido. Porque si bien la zona es muy competitiva, acá también hay mucha mano de obra y no siempre está en la mejor situación en los indicadores de la zona en cuanto a por ejemplo vivienda, salud, etc. De hecho, son de lo más bajo que hay en esa provincia, comparable con el conurbano más pobre. Hay ahí a veces una situación de distribución que hay que ajustar un poco. De ver como se puede ir resolviendo eso. Hay un aporte institucional interesante en tecnología, en organización, y en el sector educativo formal pero otras funciones, tal vez del Estado, de apoyo a la población urbana no están tan claras” (IP1).

- 5- Mayor coordinación entre las políticas públicas y la población. Las políticas públicas no discriminan entre el tamaño de los productores. Las pocas fuentes de financiación existentes en la zona, provienen de convenios multilaterales tipo BID, Banco Mundial y demás, donde exigen sus propias condiciones para prestar y resultan inaccesibles para los pequeños productores. Por lo tanto, articular a las asociaciones de productores con los municipios ayudaría a elaborar políticas públicas mas adecuadas a la realidad de la región, ya que los primeros ofrecerían un diagnóstico mas acertado de la situación en el valle. Un permanente contacto entre estas instituciones, basado en el diálogo y discusión de la realidad política y económica, sin duda mejoraría el Bienestar del Valle. Al respecto, un informante aclara que “las políticas públicas en este tipo de países no tienden a estar diseñada en función de un diagnóstico de la población objetivo a la cual tiene que atender. Tienden a diseñarla en función de lo que ella cree que le pasa. Pero no hay un diagnóstico de eso” (IP2).



## **6.7. Evaluación de la innovación y de la estrategia en el VBRC**

A continuación se exponen los resultados que arrojaron los 27 cuestionarios realizados a empresas del Valle Bonaerense del Río Colorado sobre innovación y estrategia. Tal y como se ha expuesto en el diseño metodológico, la elección de las empresas surgió como resultado de entrevistas a las instituciones de apoyo del Valle dónde se les consultó por las empresas de mayor tamaño y que presenten estructuras productivas con mayor nivel de tecnificación. Por el lado de la cadena de valor de la cebolla, se entrevistaron 15 empresas, mencionadas en la entrevista por la ingeniera agrónoma encargada del programa de Certificación de Origen de Cebollas Frescas para Exportación. Mientras que por el lado de la cadena de miel, las seis empresas fueron escogidas luego del primer encuentro con el área de apicultura del INTA Ascasubi. Por último, fueron elegidos siete establecimientos ganaderos de acuerdo al listado de CORFO Río Colorado donde se las detalla según su superficie.

La estructura productiva de la región del VBRC se caracteriza por la presencia de Pequeñas y Medianas Empresas dedicadas a las actividades productivas tradicionales de la región. En cuanto a su estructura de gestión empresarial, predominan las firmas familiares y aquellas donde todas las responsabilidades (productivas, comerciales, administrativas, etc.) recaen en su dueño-fundador, y no es común que éste delegue en otros miembros de la empresa. Se trata de empresas con un bajo nivel de profesionalización de su personal, bajísimas actividades en colaboración con otras empresas y medianos esfuerzos en innovación. Estas características permiten afirmar que, en general, estamos en presencia de empresas con falencias en el plano endógeno.

Las innovaciones incorporadas en el VBRC son principalmente de proceso y se realizan persiguiendo una disminución de costes vía aumentos de la productividad a través de la escala y el desarrollo de sistemas de calidad total. En las fases primarias de producción, son inducidas por las empresas que cuentan con mayor escala productiva y mayor acceso a la financiación, mientras que en la fase de poscosecha y transformación se incorporan a través de equipamiento fabril.

Hay que destacar que la interacción entre las empresas innovadoras y las instituciones de apoyo favorece el crecimiento del “saber contextual” de la región y mediante la

acción imitadora, hacen posible el mecanismo dual entre el saber local y el saber transferible como un elemento que incipientemente active la dinámica innovativa de la región. Es muy importante el papel de estas empresas de mayor escala ya que son los que de alguna manera comienzan a realizar el aprendizaje colectivo. Estos actores locales son los ojos de los demás productores de Valle y se constituyen en “antenas” de información específica para la difusión de las mejores prácticas al resto de los productores. Por otro lado, el entramado institucional contribuye al aprendizaje colectivo de los cambios técnicos incorporados en la región. Las organizaciones de productores también ofician de conector entre las innovaciones y los productores de menor escala.

Pues bien, casi un 60% de las empresas encuestadas del VBRC no han realizado innovaciones de productos nuevos o sensiblemente mejorados durante el período que va del año 2000 al 2008. Las que lo han realizado, el 50% lo desarrolló dentro de la propia empresa y la otra mitad lo hizo en cooperación con otras empresas. Este último grupo se encuentra integrado, principalmente, por empresas de la cadena de valor de cebolla y miel. Es más común ver interacción entre empresas de estos rubros e instituciones que empresas de carne. Si bien las tres cadenas cuentan con instituciones de soporte, tanto en cebolla como en miel, se ve más relación y trabajo en conjunto que lo que sucede en carne. De hecho, el 71% y el 66,6% de las empresas de cebolla y miel, respectivamente, que introdujeron productos nuevos o sensiblemente mejorados durante este período, lo hicieron en colaboración con instituciones de apoyo, mientras que sólo en 20% de las empresas de carne que realizaron innovaciones, lo hizo en conjunto con instituciones.

Por otro lado, casi el 89% de las empresas han implementado nuevos procesos de producción o sensiblemente mejorados y las que lo han realizado, el 88,3% lo desarrolló individualmente, es decir, en la propia empresa. Las tecnologías incorporadas son en torno a los factores biológicos, especialmente en los dos extremos de las cadenas productivas (producción primaria y consumo alimentario). En este sentido, las innovaciones apuntan a mejorar la productividad y a la obtención de materias primas percibidas como de mayor calidad en los mercados internacionales. Hay que destacar que en el 96,2% de los casos, la financiación proviene de las propias organizaciones.

Esto muestra las escasas acciones conjuntas que existen en desarrollo tecnológico entre las empresas de VBRC, constituyendo una aglomeración de empresas que no potencia la innovación conjunta. En casi todos los casos, no se trata de innovaciones gestadas endógenamente por el tejido productivo local, sino que son resultado de procesos transnacionalizados de creación y difusión de conocimientos codificados. Esto radica en que para las nuevas tecnologías de procesos incorporadas en el Valle, se requiere la utilización de insumos generados por grandes firmas transnacionales. Pero para que la inducción sea efectiva, se requieren grandes escalas de producción y comercialización por parte de los usuarios.

Se destaca la existencia de barreras de entrada al momento de realizar las innovaciones, ya que, en promedio, el 55% de las empresas entrevistadas consideran que los factores económicos son el mayor obstáculo para realizar innovaciones. Tal como se puede ver en la siguiente tabla, los riesgos económicos que implica realizar una alta inversión en un contexto con reglas del juego poco claras y cambiantes son elevados (59,3%). Adicionalmente, las empresas perciben que son altos los costes asociados a la adquisición de maquinarias y equipos o material genético que favorecen la realización de innovaciones. Ambas consideraciones generan en los empresarios barreras a la realización de innovaciones en sus procesos productivos que limitan su competitividad en el largo plazo y su posición competitiva fuera de los límites de la empresa. Por otra parte, no existen mecanismos de financiamiento adecuados que facilitan el desarrollo de inversiones dentro del sector. El 51,9% de los encuestados consideran que existe falta de financiamiento. Aspecto que incrementa las dificultades para innovar, especialmente en un entorno incierto como el que los empresarios perciben.

En cambio, los factores internos a la organización, especialmente los relacionados con la falta de información, ya sea de tecnología o de mercados no son vistos como problemas a la hora de realizar innovaciones. Esto responde a que el 40% de las empresas considera que la barrera es baja y en promedio el 20% la define como un aspecto no relevante. La percepción que tienen los empresarios de la existencia de buena información se refuerza en la confianza que las empresas le otorgan al asesoramiento sobre tecnología y mercados brindado por los profesionales de las instituciones que dan soporte al valle. Una consecuencia de la existencia de un flujo de información adecuado es que este aspecto favorece a crear una homogeneidad

idiomática, cultural e institucional dentro de la aglomeración que hace posible en un futuro que los intercambios de conocimientos sean cada vez más habituales y se realicen con mayor frecuencia. De esta manera, se podrá crear un clima de mayor confianza, a modo de efecto demostración, que permita acercar a aquellos empresarios rurales que no acostumbran a vincularse con las instituciones de apoyo y facilitar, así, la creación y difusión, dentro del VBRC, del conocimiento tácito. Conocimiento tácito que fortalece y acrecienta las fortalezas y los beneficios conjuntos que una aglomeración empresarial provee. Hay resaltar que los canales de difusión de las innovaciones cuentan con una configuración en red, con nodos que comandan la emisión de información y paquetes tecnológicos, agentes que actúan como nodos auxiliares en dicha difusión y nodos pasivos o subordinados de las innovaciones en el sector. En este nuevo esquema productivo, los fabricantes de insumos y de equipos se transformaron en los innovadores pioneros que mediante los grandes productores, asociaciones de productores y alianzas con entes públicos de I + D, son lo encargados de difusión y adopción de las mejores tecnologías en el resto de la cadena. La estructura de estas redes presenta es cada vez menor porosidad debido a que los conocimientos codificados actúan como barrera de adopción. Por este motivo, la innovación presente en el Valle se ve en aquellos con mayor capacidad financiera y generando dependencia o marginación de aquellos con escalas productivas insuficientes.

**Tabla 52. Factores que dificultan la innovación (en porcentaje).**

		Alto	Medio	Bajo	No relevante
Factores económicos	Riesgos económicos excesivos	59,3	37	3,7	-
	Costes de innovación	59,3	33,3	7,4	-
	Falta financiación	51,9	22,2	22,2	3,7
Factores Internos	Rigideces de la organización	7,4	40,7	29,7	22,2
	Falta de personal cualificado	37	33,3	29,7	-
	Falta información tecnológica	3,7	26	44,4	25,9
Otros factores	Falta información de mercados	18,5	18,6	40,7	22,2
	Inflexibilidad de normas y reglamentos	14,8	7,5	48,1	29,6
	Falta de sensibilidad de clientes	-	25,9	29,7	44,4

**Fuente: Elaboración propia.**

Esto muestra que si bien los empresarios no perciben sus rigideces organizacionales como barreras al crecimiento de la empresa y su mejora de competitividad, estas barreras sí existen en el largo plazo ya que los trabajadores no generan conocimientos dentro de las empresas y deben buscarlo fuera. Como resultado, desde la perspectiva de la Teoría de Recursos y Capacidades, el bajo desarrollo de capacidades al interior de la firma estarían limitando la posibilidad de que las empresas incrementen sus recursos intangibles que son la clave estratégica para mejorar y sostener ventajas competitivas, y así, pueda diferenciarse y alcanzar ventajas competitivas sostenibles en el largo plazo. Como consecuencia de la falta de desarrollo de capacidades internas, las empresas son altamente dependientes de los recursos disponibles en el mercado y del buen desempeño que éste tenga. Un ejemplo que ilustra esta situación es que de las empresas entrevistadas, el 77,8% de las empresas han adquirido actividades vinculadas a la investigación y desarrollo realizadas por otras empresas e instituciones, y el 70,4% de las empresas tuvieron que realizar formación de sus empleados para que éstos se adapten a las nuevas tecnologías. Además, el 81,5% de estas empresas han adquirido maquinarias y equipo en el mismo período a efectos de que estas empresas - exactamente el 70,4% - pudieran introducir productos nuevos o sensiblemente mejorados en el mercado, lo que demuestra que entienden como un aspecto clave de la innovación al mero hecho de incorporar bienes de equipo y no el avance de la actuación empresarial en trabajos de I+D para poder desarrollar internamente la innovación.

La siguiente tabla muestra los efectos que provocan las innovaciones. Se observa el impacto directo que tienen sobre la productividad de las empresas, pues el 61% de las encuestadas contestó que han desarrollado un aumento en la capacidad de producción. Por otra parte, el 57,7% de la innovación de proceso fue motivado para el cumplimiento de reglamentos o normas. En el caso de las empresas cebolleras, el cumplimiento de normas tiene que ver con las exigencias para ingresar en los mercados internacionales que demandan mayor un bulbo de mayor calidad, como son las normas EUREPGAP. Por el lado de las empresas avícolas, esta acción fue motivada para cumplir con las reglamentaciones establecidas por la SAGPYA. Vinculado con este punto, otro efecto destacable es el que se da para la mejora del impacto medioambiental o aspectos de salud y seguridad. El 53,8% de las empresas respondieron que posee un impacto alto en

este tema, ya que al tratarse de alimentos, se fue restringiendo el uso de agroquímicos para acceder a mercados de clientes más exigentes en calidad y seguridad alimentaria.

**Tabla 53. Efectos de las innovaciones en los últimos años (en porcentaje).**

		Alto	Medio	Bajo	Sin impacto
Efectos orientados al producto	Aumento de la gama de bienes o servicios	15,4	53,8	23,1	7,7
	Aumento del mercado o cuota del mercado	26,9	42,3	19,2	11,5
	Mejora de la calidad de bienes o servicios	42,3	38,5	19,2	
Efectos orientados al proceso	Mejora de la flexibilidad de la producción	42,3	46,2	7,7	3,8
	Aumento de la capacidad de producción	61,5	26,9	3,8	7,7
	Reducción de costes laborales por unidad producida	19,2	42,3	34,6	3,8
	Reducción de materiales y energía por unidad producida	15,4	42,3	23,1	19,2
	Mejora del impacto medioambiental o aspectos de salud y seguridad	53,8	19,2	7,7	15,4
Otros efectos	Cumplimiento de reglamentos o normas	57,7	19,2	7,7	15,4
	Mejora de las relaciones de cooperación entre las epresas	11,5	30,8	26,9	30,8
	Aumento de la cimpetencia entre las empresas	11,5	30,8	26,9	30,8

**Fuente: Elaboración propia.**

El impacto positivo de la introducción de innovaciones afecta fundamentalmente a las empresas que las realizan, directamente a sus procesos productivos y no genera externalidades tecnológicas que sean aprovechadas por la aglomeración, ya que solamente el 11,5% contestó que mediante las innovaciones se mejora las relaciones entre empresas y el mismo porcentaje entiende que no mejora la competencia entre ellas. Por ello, podemos concluir que los empresarios no tienen una visión de su empresa en un marco estratégico más amplio como es el conjunto de firmas que conforman el VBRC, sino que establecen sus acciones de manera individual y de baja cooperación con el resto de las empresas. Este principio individualista es el que genera una baja interacción entre los agentes que integran los sistemas territoriales. Si existiera una mejor relación se podrían formular y desarrollar proyectos en común, así como adoptar sistemas para la toma de decisiones conjuntas y trabajo en red. Sistemas que deben poseer la capacidad de autogestionarse y desarrollar un proyecto propio que incluya a todas las partes que la integran, poniendo énfasis en la manera de coordinar el capital y trabajo, las grandes empresas y las subcontratistas, la administración pública y la sociedad civil, las

entidades bancarias y la industria, etc. Sin embargo, este tipo de falencias no son propias del VBRC, sino de las aglomeraciones de empresas que tienen lugar en los países en desarrollo.

En cuanto a los efectos que producen las innovaciones en los trabajadores de las empresas del VBRC, se puede decir que el 92% de las firmas entrevistadas considera que al incorporar nuevas tecnologías, fundamentalmente de procesos, los trabajadores se involucran más en sus actividades laborales. En el momento en que se adquiere nueva maquinaria, aumenta la motivación de éstos y crece el compromiso de los empleados para con la empresa. Además, el 80,2% de las empresas consultadas contestaron que los trabajadores adquieren mayor autonomía a la hora de realizar su trabajo con la incorporación de nuevas tecnologías.

Sin embargo, al momento de realizar estas innovaciones no se considera a la cultura corporativa y solo se persigue el avance tecnológico en sí, ya sea para modernizar a la empresa o para cumplir con ciertas normas y reglas. Por lo tanto, un avance tecnológico aislado de lo que es la tecnología de gestión no permite crear recursos y capacidades dentro de la organización haciendo cada vez dependiente ésta del avance tecnológico externo ya que, de esta manera, es muy difícil desarrollarlo internamente por que no se cuenta con capacidades internas. Una opción para generar las capacidades internas es mediante la capacitación de los empleados de la empresa, pero considerando que solamente el 34% de las empresas entrevistadas realiza una capacitación adicional a la obligatoria, y que las que la realizan no destinan ni el 5% de su presupuesto, no parece ser un dato fácil de revertir. Además, el colectivo de trabajadores que fundamentalmente realiza la formación es el de los no cualificados. Esto afecta positivamente a la productividad de las empresas del Valle, pero deja en evidencia que la baja capacitación de empleados cualificados afecta a las capacidades internas que mas adelante afectarán a la innovación.

En el 73,1% de las empresas entrevistadas, las decisiones que toman los directivos son de forma conjunta. La siguiente tabla muestra las consecuencias que tiene la coordinación interna de las actividades de la empresa; concretamente, la coordinación en de las actividades mejora la calidad de las decisiones (61,5%). Además, también

produce una mejora de las relaciones entre los directivos y trabajadores, ya que en total el 61,6% se encuentra entre el totalmente de acuerdo y muy de acuerdo.

**Tabla. 54. Coordinación de las actividades internas de las empresas del VBRC.**

	<b>Totalmente de acuerdo</b>	<b>Muy de acuerdo</b>	<b>De acuerdo</b>	<b>Poco de acuerdo</b>	<b>Muy en desacuerdo</b>
La coordinación de las actividades produce la mejora en la calidad de las decisiones	61,5	15,4	19,2	3,8	-
La coordinación produce una mejora de las relaciones entre directivos y trabajadores	38,5	23,1	26,9	11,5	-
La coordinación favorece una mayor comprensión de las decisiones por parte de los subordinados	34,6	30,8	23,1	11,5	-
La coordinación aumenta la identidad e integración de toda la plantilla	34,6	23,1	23,1	19,2	-
La coordinación aumenta la cooperación de los trabajadores	34,6	19,2	19,2	26,9	-
La coordinación mejora la comunicación en la empresa	38,5	23,1	30,8	7,7	-

**Fuente: Elaboración propia.**

Entre las firmas incluidas en las tres cadenas de valor analizadas, aquellas que producen cebolla son las que más apelan al recurso de la externalización de parte de sus actividades. La casi totalidad de las empresas entrevistadas externalizan algunas de sus operaciones. Todas las empresas que realizan externalización lo hacen para cubrir una parte de la función de producción. Como se explicó en el capítulo anterior, en el momento de la cosecha y poscosecha las empresas cebolleras necesitan incorporar mucha mano de obra para realizar esas labores. Contar todo el año con ese personal implicaría tenerlo ocioso por un período de ocho a nueve meses, atento a que el ciclo del cultivo demanda trabajo intenso sólo dos meses al año. Para resolver lo anterior, recurren tanto a empresas de trabajo temporal (53,8%), como a empresas subcontratistas (38,4%), logrando, de esta forma, cubrir de manera más económica este segmento del proceso productivo. En la cadena de carne también se verifica la externalización de parte de las actividades del proceso productivo. Sin embargo, aquí el porcentaje de firmas que recurren a esta práctica es menor: el 67% de las empresas encuestadas afirmó



externalizar alguna de sus operaciones. En la mayor parte de los casos esas actividades tienen que ver con labores de siembra y cosecha de forrajes, como parte del alimento del ganado. Finalmente, entre las empresas dedicadas a la producción de miel, no se detectaron empresas que recurrieran a la externalización de alguna de sus actividades. Esta situación es consistente con la escala de las firmas que operan en esta cadena.

Para los empresarios rurales del VBRC, el hecho más importante de operar en este Valle es la presencia de riego. Este aspecto hace posible la producción intensiva de cebolla y la implantación de pasturas para la producción cárnica. Dentro de la estrategia que persiguen las empresas del VBRC, la totalidad de las empresas encuestadas apoya su estrategia empresarial en cuatro elementos: reducción de costes/liderazgo en precio, diferenciación en base a la calidad, diversificación y especialización en un nicho o segmento. Aquí se pueden ver estrategias a nivel de cadenas de valor: 1) todas las empresas entrevistadas de cebolla han escogido reducción de costes/liderazgo en precio, diferenciación en base a la calidad y especialización en un nicho o segmento, pero ninguna se incluyó a la diversificación como elemento de su estrategia. Esto se explica porque tanto la diversificación en base a la calidad como la especialización en un nicho o segmento de mercado están relacionadas al acceso a los mercados europeos donde la calidad de cebolla demandada es más exigente en calidad. En cuanto a la reducción de costes/liderazgo en precio la razón en los esfuerzos que vienen persiguiendo para abaratar las labores de cosecha y poscosecha de este cultivo; 2) la cadena de valor de cebolla se ha apoyado en reducción de costes/liderazgo en precio, diversificación y diferenciación en base a la calidad. En cuanto a la primera estrategia, se debe a que los malos años que atravesó el sector haya obligado a reducir al máximo los costes del esquema productivo apícola. La diversificación esta vinculada a la llegada de las empresas de girasol que necesitan de las abejas para polinizar sus cultivos. Por lo tanto, el apicultor puede dedicar sus colmenas a la producción de miel o destinarlas a la polinización del girasol por lo que recibirá un monto fijo por colmena. Por último, la diferenciación en base a la calidad nace en función de las nuevas exigencias en el nivel de residuos que tienen los mercados a donde se destina la miel. Estos exigen un nivel cada vez menor que obliga a los apicultores locales a producir mieles de mayor calidad; y 3) la cadena de valor de carne sólo se apoya en la reducción de costes/liderazgo en precio y en la diversificación. En cuanto a esta última se puede decir que los

establecimientos ganaderos no se dedican a comercializar una sola categoría de ganado, sino se dedican a producir a más de una (cría, invernada y ciclo completo).

Dentro de las empresas del valle, el 62,9% cuenta con una organización interna con procesos productivos bien determinados, transformándose en la esencia de la actividad empresarial. Actividad que en el 69,2% de empresas entrevistadas, cuenta con un responsable directo en cada uno de los procesos, ya sea productivo o comercial. De modo que cada área contará con un trabajador-especialista y esto facilita la adquisición y generación de conocimiento, como también el aprendizaje en mayor medida. Otro aspecto destacable de la siguiente tabla, que cuenta con un nivel de desarrollo elevado es el de eliminar las tareas que no añaden valor, ya que el 88% respondió que tiene un alto nivel de desarrollo. Esto tiene que ver con la tradición productiva de la región y que las empresas entrevistadas son especialistas en estas cadenas de valor. Como mencionamos anteriormente, muchas explotaciones son de carácter familiar y son gestionadas por la segunda generación familiar que ya llevan años en el negocio y están muy familiarizados con la actividad. Sin embargo, un punto desfavorable es que tienen estructuras muy poco planas, es decir, con muchos niveles jerárquicos. Esto afecta al trabajo en equipo dentro de la propia empresa, ya que para esto se requieren empresas con estructuras organizativas más planas que faciliten la creación de valor a través de diálogo y la interacción entre sus miembros. Por otra parte, al existir muchos niveles jerárquicos no favorece actuar con rapidez en entornos tan cambiantes y turbulentos como los que tienen lugar en el VBRC.

**Tabla 55. Parámetros internos de la empresa (en porcentaje).**

Parámetros de la empresa	Altamente desarrollada	Bastante desarrollada	Desarrollada	Medianamente desarrollada	Insuficientemente desarrollada
Los procesos clave estén bien determinados, constituyendo la esencia de la actividad de la empresa	19,2	46,2	26,9	3,8	3,8
Los indicadores de rendimiento son claramente anunciados	23,1	26,9	23,1	26,9	-
Para cada proceso se designa un responsable	26,9	42,3	15,4	11,5	3,8
Incrementar el poder de decisión de los trabajadores	23,1	34,6	23,1	15,4	3,8
Eliminar las tareas que no añaden valor	38,5	26,9	26,9	3,8	3,8
Reemplazar la coordinación jerárquica por la coordinación transversal	7,7	19,2	19,2	30,8	23,1
Suprimir parte de los niveles jerárquicos, cuyos roles principales son el control o la coordinación	15,4	7,7	19,2	38,5	19,2
El sistema de recompensas está basado en la evaluación de los rendimientos del equipo	26,9	26,9	19,2	23,1	3,8

**Fuente: Elaboración propia.**

Solo la mitad de las empresas entrevistadas integran asociaciones de empresas y en todos los casos a nivel local. Las actividades de cebolla, con un 71,4% de las empresas entrevistadas, y la de carne, con el 85,7%, son las que integran las asociaciones APROVIS, Asociación Ganadera de Villalonga y Asociación de Productores Hortícolas de Patagones.

Por otro lado, las empresas del VBRC solamente contratan profesionales para aspectos contables y jurídicos ya que les resulta más económico contratarlo para tareas específicas y no contar con ellos durante todo el año por el coste que incurrirían. Esto demuestra que muchas empresas no externalizan ninguna de las actividades estratégicas como gestión de calidad, publicidad y estudios de mercado y análisis competitivo y planificación estratégica. No solo no las externaliza sino que tampoco lo desarrollan internamente, y esto demuestra, otra vez más, un fallo entre las empresas debido a que no desarrollan las capacidades internamente.

En cuanto a otros factores internos de la aglomeración, que puedan condicionar el funcionamiento de las empresas, observamos que no se registraron opiniones ni con asesores y proveedores de tecnología. De hecho, la región cuenta con empresas, instituciones de apoyo y profesionales independientes que realizan este tipo de tareas y

los empresarios consideran que esto no afecta al funcionamiento de sus organizaciones. Lo mismo ocurre con los sindicatos y la disponibilidad de empleados cualificados. Sin embargo, un aspecto que sí destacaron como negativo es el papel de la legislación o el gobierno. Las políticas (o ausencia de ellas) que provienen tanto a nivel nacional como provincial no causan un impacto positivo en las empresas del Valle. Por el lado de las empresas dedicadas a la producción de cebolla, el reclamo más frecuente que realizan es mayor presencia estatal en la zona para regularizar a todos los galpones de empaque y a los compradores brasileños presentes en el valle. Por otra parte, las empresas dedicadas a la producción de carne vacuna demandan la apertura de los mercados internacionales para que se eleve el precio del ganado. Esto está vinculado a que en marzo del año 2006 el gobierno argentino prohibió la exportación de carne vacuna. Se trató de una medida extrema, pero, como vimos en el capítulo anterior, inscrita en una tradición de larga data en la política económica del país.

De hecho, la Argentina enfrenta desde hace mucho tiempo un dilema de política: las estrategias cambiarias que mejoran el resultado de las cuentas externas provocan, simultáneamente, efectos negativos sobre la distribución del ingreso. Esta cuestión deriva de la coincidencia entre su canasta de exportaciones y la canasta de consumo de las clases populares. En efecto, en tanto los productos agropecuarios tienen una alta ponderación en el total de las exportaciones argentinas, un tipo de cambio alto que las estimule, encarece los alimentos para consumo interno, presionando a la baja al salario real. Si bien la aparición de la soja como el principal producto de exportación, relajó en parte este trade-off, los distintos gobiernos son muy sensibles a esta cuestión. Por otra parte, esta dinámica se exagera cuando coincide con períodos de precios agropecuarios altos en el mercado mundial, como fue el caso durante los primeros meses del 2006. Un punto que merece atención, es el vinculado al hecho que este tipo de medidas que apuntan a lograr menores precios domésticos de los alimentos, puede generar efectos contrarios a los esperados en materia de distributiva. De manera que una política que busque deprimir los precios, por ejemplo, de la carne, lleva a que el grueso del beneficio derivado de ello sea capturado por las clases de mayores ingresos.

## Capítulo 7. Contraste de la hipótesis y consideraciones finales

A lo largo de los capítulos 5 y 6 se ha procedido a contrastar la hipótesis de la investigación mediante los resultados del trabajo empírico. En las estrategias propuestas en las tres cadenas de valor analizadas en el VBRC se confirman la hipótesis y subhipótesis que ha articulado la investigación efectuada. Desde nuestra perspectiva, todos los territorios disponen de un conjunto de recursos (económicos, humanos, institucionales y culturales) que constituyen su potencial de desarrollo, tanto en las áreas rurales como en regiones urbanas. Además, el desarrollo de una localidad o territorio requiere que los agentes públicos y privados ejecuten sus programas de inversión de acuerdo con el proyecto de desarrollo local, acordado por la comunidad local. Así pues, las acciones son mas eficaces cuando obedecen a una estrategia que tenga en cuenta la singularidad de cada territorio. Sin embargo, el VBRC carece de una estrategia de este tipo. Un Valle que, como el desarrollo económico argentino, está vinculado al desarrollo del sector agropecuario. En todas las etapas del desarrollo económico argentino, lo ocurrido en el agro, ha sido determinante en el conjunto del sistema económico nacional y local, tal y como hemos explicado en el capítulo 5. Este sistema no ha contado con una estrategia de desarrollo integral, tal y como acaece en el VBRC, ya que siempre se han tomado medidas a nivel sectorial, estrechamente vinculadas con los recursos productivos y a la exportación de commodities a mercados internacionales. El resultado de este tipo de medidas y la ausencia de políticas nacionales agropecuarias, explica que en los últimos años se desarrollase un modelo de organización y desarrollo productivo con una alta eficiencia para producir y comercializar commodities (cereales, oleaginosas, etc.) por parte de medianas y grandes empresas. Esto fue posible gracias al desarrollo e incorporación de tecnologías por parte de los empresarios de agro. Además, se pudo incorporar nuevas superficies productivas donde hubo que desplazar a otro tipo de actividades para dejar lugar a la agricultura. De hecho, en Argentina se trabaja con la tecnología que se utiliza en los países mas desarrollados, y apenas hay actividad de I + D + i.

En este contexto, ha cambiado la estructura social del agro, en el sentido de que actualmente gran cantidad de los agentes no son exclusivamente los propietarios de los establecimientos, sino aquellos que disponen del dinero o de las maquinarias necesarias para trabajar la tierra. En muchas oportunidades, son inversores urbanos o extranjeros

que vieron y siguen viendo en la tierra y, especialmente, en la agricultura un destino seguro para sus inversiones financieras, desplazando a quienes no tenían posibilidades de innovar en tecnología agropecuaria. De esta manera, el sector agro industrial se confecciona en redes internacionales de comercios a partir de productos semielaborados y/o de granos y oleaginosas, como resultado de las nuevas condiciones estructurales (restricciones externas, fuerte presencia de empresas multinacionales en el marco de asignaciones de actividad por territorio, poca posibilidad de segmentación/diferenciación de productos, etc.) y a los precios relativos (fijados internamente).

Lo curioso es que ninguna de estas redes posee su núcleo central en territorio argentino, como tampoco las empresas argentinas tienen control sobre los productos y/o procesos que atesora la mayor renta. Por lo tanto, mejorar estas cuestiones, mediante políticas que inserten las cadenas de valor de productos alimenticios en el plano internacional obteniendo productos con mayor valor agregado, es una tarea ineludible si se pretende insertar al agro argentino, y el agro del VBRC, con un papel más protagónico en el contexto de la globalización. Si se pretende posicionarse en nodos relevantes de las redes internacionales, y dejar de ser un mero vendedor de proteínas vegetales para pasar a otros más intensivos de origen animal con valor agregado industrial, hay que crear redes propias para captar aquellas rentas de los mercados alimenticios mundiales más dinámicos. También se pueden desarrollar instrumentos como en los países más desarrollados en estas áreas: marca país, certificaciones creíbles, estrategias comerciales a largo plazo, desarrollos tecnológicos claves.

Por otra parte, en Argentina se fue gestando un cambio cultural que no solo ha afectado al sector agropecuario ya que ha generado un éxodo demográfico, ya sea de las áreas rurales como de los pequeños pueblos aislados de las grandes ciudades. Unos de los grandes problemas que tuvo lugar, fue que esas áreas perdieron recursos humanos generando un deterioro en infraestructura y equipamiento, pérdida de capital social y cultural, delito, marginalidad; mientras que las ciudades vieron aumentar su población con sus problemas de marginalidad, violencia, saturación de infraestructuras, etc. De esta manera, se logro, dentro del sector agropecuario, una división entre aquellas regiones que lograron insertarse estratégicamente en el modelo globalizado y aquellas

otras que no cuentan con la capacidad de acumular y reinvertir en sus establecimientos, sin la posibilidad de acceso a redes productivas dinámicas. Pero al mencionar cuestiones como deterioro de infraestructura, deterioro de la cultura, deterioro ambiental, marginalidad, etc., nos referimos a problemas que afectan al conjunto de la sociedad, ya que no se puede hablar de ganadores y perdedores, sino hablar de las fallas que se fueron dando, tanto a nivel político como social, para impedir lograr un sistema rural integrado. En este contexto, han ido surgiendo proyectos con la idea de frenar y modificar esta tendencia para impulsar el desarrollo agropecuario. En este sentido, hay que destacar que aquellos sectores que lograron adaptarse a las nuevas formas de producir mostraron una dinámica muy importante y destacar que el agro argentino sigue siendo un elemento esencial en las exportaciones argentinas, sumado a los nuevos desarrollos tradicionales configurados desde principios de siglo.

Es importante conformar una integración de un sector público sectorial con presencia del Estado y la sociedad civil, con capacidad de consensuar decisiones que se traduzcan en políticas sectoriales activas en servicios, infraestructura, financiamiento y de construir mecanismos mixtos con preponderancia del sector privado, cuyas funciones sean las de reducir el impacto de los riesgos meteorológicos y de mercado. Acciones como esta última pueden ser clave para evitar las condiciones causales de endeudamiento crítico e impedir el proceso de concentración y expulsión del sector. Especialmente, si se considera que la Argentina es el único país entre los grandes exportadores mundiales de productos agroalimentarios que cuenta con precios al productor y al consumidor directamente ligados a las fluctuaciones del mercado internacional, generando importante consecuencias cuando éstas se manifiestan profundamente.

Por otro lado, estas nuevas formas de organización generan incentivos prácticamente inversos para la cooperación entre los actores de la cadena productiva agraria. Con una organización descentralizada e inconexa se refuerza el individualismo, el particularismo, la debilidad orgánica de las organizaciones encargadas de representar a los productores y, por consiguiente, la asimetría de sus capacidades políticas y económicas. Se genera, así, una división muy marcada entre los grandes y pequeños productores del agro local. Entonces, transformar el papel de los núcleos de poder de las

exportadoras en la cadena agroindustrial argentina sería una decisión atinada para que éstas no dominen el funcionamiento de los demás agentes y se genere una integración y cooperación entre todos los eslabones del sector. Por lo tanto, es necesario que estas modificaciones deben provenir de la voluntad de la toda la población argentina, ya que las decisiones y sus consecuencias afectan al conjunto de la sociedad, y no del poder del mercado (en realidad de aquellos grupos empresario con mayor poder económico).

Finalmente, destacar que las empresas del VBRC tienen estructuras y proceso de trabajo similares entre sí. Extrañamente, a pesar de que convivan todas las empresas en un área no muy extensa no se efectúan acciones en conjunto entre las empresas ni se comparta información de las tareas que se realizan en cada una de ellas. Por otro lado, en la zona del VBRC, existen empresas que cuentan con tecnología más avanzada que el resto y tienden a ser imitadas, cuando comprueban que sus modelos productivos son exitosos. Mediante este mecanismo, las empresas van copiando los procesos de trabajo más exitosos de la zona y cada año se va homogeneizando la estructura productiva de las empresas en la región. Esto tiene como resultado que buena parte del éxito competitivo de las empresas se deba a la localización en el Valle y, más concretamente, a las condiciones históricas y socioeconómicas del entorno local donde existe un sistema relativamente homogéneo de valores e ideas, con instituciones encargadas de estudiar la problemática de la zona, de brindar asesoramiento a productores y de generar foros de interrelación entre los agentes del área y difundir estos valores e ideas. Esto debería ser el eje principal a dinamizar como base de la política de desarrollo endógeno del Valle; un desarrollo apoyado en la difusión de las innovaciones en el tejido productivo local mediante instrumentos como instituciones de I + D.

El papel de las instituciones, tal y como ha resaltado la concepción endógena de desarrollo, es importante porque son los encargados de generar parte del conocimiento científico que mas adelante será utilizado por aquellos productores que se acerquen a estas instituciones, y posteriormente será imitado por las demás empresas. Además, un efecto que tiene esto es que los trabajadores tiendan a reasignarse constantemente entre las distintas empresas del complejo productivo local en función de las condiciones de productividad y de competencia que se den en cada momento. Esto es posible por la especialización de los trabajadores en tareas comunes a todas las empresas, lo que



permite la adaptación a las fluctuaciones de la demanda. Este aspecto, sumados al factor riego y a las condiciones agroecológicas, pueden generar que las empresas instaladas en la zona del VBRC presenten una productividad y rendimientos más elevados a aquellas otras empresas del sector ubicadas en zonas lindantes al Valle Bonaerense del Río Colorado. Por ejemplo, no es común ver a una zona ubicada en la región árida como el Valle, que presente esta estructura productiva. Esto está relacionado con los años de tradición productiva en estos productos y al hecho de la presencia institucional en la zona. Tener una institución solamente dedicada al estudio y administración de un bien limitado y tan importante como el riego explica parte de esto. Por otro lado, presentan igual de importancia la demás instituciones presentes en la zona como INTA y FUNBAPA, al igual que las asociaciones de productores. Estas cuestiones provocan que aparezcan economías de aglomeración, provocadas por potentes externalidades surgidas, precisamente, de la existencia de una concentración de empresas del mismo sector en el territorio. Al estar presente en la zona, desde hace tantos años genera que se vayan creando relaciones de confianza con los agentes presentes en la zona (como clientes, proveedores, agencias gubernamentales, centros de investigación, competidores, etc.) que hacen más fluida y frecuente la comunicación y transmisión de conocimientos en la región. Relaciones de confianza que juntamente a la creación de equipamientos e infraestructuras permitirían relanzar ventajosamente el desarrollo del Valle.

### **7.1. Futuras líneas de investigación**

Los capítulos anteriores invitan a reflexionar acerca de la situación productiva y territorial que atraviesa un complejo productivo basado en recursos naturales como el Valle Bonaerense del Río Colorado. Una primera limitación de esta investigación está relacionada con que los resultados sobre la evolución de la innovación y la estrategia son a nivel del tejido empresario del VBRC y no discriminado por cadenas de valor. Por consiguiente, nos planteamos la posibilidad de realizar estudios, en el futuro, utilizando la misma metodología pero abarcando más casos y, de esta manera, poder analizar las cadenas de valor por separado.

La combinación de fuentes de información utilizadas en esta tesis ha sido fundamental para la validación del trabajo, pero las entrevistas realizadas están sujetas a ciertas

limitaciones. No obstante, este inconveniente se subsana, al menos en parte, con el empleo de otras fuentes de investigación y entre los que se contemplan a los focus group porque, mediante esta técnica, se podrá ver los roles y potenciales alianzas de los agentes de la zona. En este sentido y como pudimos observar en los capítulos anteriores, la cooperación entre las empresas del VBRC es uno de los puntos más débiles del entramado local y, a su vez, unos de los más importantes en las aglomeraciones empresariales. Por tanto, profundizar en las causas que impiden que los empresarios realicen acciones conjuntas tanto en el eslabón productivo como en el comercial, ayudará a comprender esta cuestión y permitirá a las instituciones de soporte del VBRC a realizar acciones para comenzar a solucionar esto.

Esto nos lleva a plantear la conveniencia de realizar estudios comparativos de complejos productivos en Argentina y entre Argentina y España, como también otros territorios de la Unión europea, basados en recursos naturales para observar las características que presentan unas y otras aglomeraciones. Especialmente, compararlo con aquellos complejos productivos que presenten fuertes relaciones de colaboración entre firmas y observar las diferencias que existen entre el VBRC y estas aglomeraciones para poder comprender mejor las causas de las escasas acciones conjuntas entre empresas.

## Referencias Bibliográficas

- Abrahamson, E. y Fombrun, C. J. (1994). "Macrocultures: Determinants and consequences". *Academy of Management Review*, Vol. 19, N° 4, pp. 728-755.
- Acemoglu, D. (2003). "Root Causes: A historical approach to assessing the role of institutions in economic development". *Finance and Development*, Vol. 2, N° 4, pp.27-30.
- Acs, Z. y Audretsch, D. (1987). "Innovation, Market structure and firm size". *Review of economics and statistics*, Vol. 4, N°69, pp. 567-575.
- Acs, Z. y Audretsch, D. (2003). "Innovation and technological change", en Acs, Z. y Audretsch, D. (eds.). *Handbook of entrepreneurship research*, Massachusetts: Kluwer Academic Publisher, Boston.
- Aghion, P. y Howitt, P. (1992) "A model of growth through creative destruction". *Econometría*, Vol. 2, N° 60, pp. 323-351.
- Albuquerque, F. (1995). *Espacio, territorio y desarrollo económico local*. ILPES, Santiago de Chile.
- Albuquerque, F. (1996). *Dos facetas del desarrollo económico y local: fomento productivo y políticas frente a la pobreza*. ILPES, Santiago de Chile.
- Albuquerque, F. (2008). *Desarrollo y territorio: propuestas para la acción*, en Correa, E.; Déniz, J. y Palazuelos, A. (coords.) (2008). *América Latina y Desarrollo Económico. Estructura, inserción externa y sociedad*. Akal, Madrid.
- Albuquerque, F. (1996). *Desarrollo económico local y distribución del progreso técnico*. ILPES, Santiago de Chile
- Alchian, A. (1950). "Uncertainty, evolution and economic theory". *Journal of Political Economy*, Vol. 58, N° 3, pp. 211-221.
- Aldrich, H. (1979). *Organizations and Environments*. Prentice Hall, Englewood Cliffs, New Jersey
- Aldrich, H. y Pfeffer, J. (1976). "Environments of organizations". *Annual Review of Sociology*, N° 2, pp. 79-105.
- Alonso, J. (2007). "Fragmentación productiva, multilocalización y proceso de internacionalización de la empresa". *Nuevos productos, nuevos mercados y nuevas formas de internacionalización*, ICE, N° 838, pp. 23-39.
- Altenburg, T. y Meyer-Stamer, J. (1999). "How to Promote Clusters: Policy Experiences from Latin America", *World Development*, Vol. 27, N° 9, pp. 1693-1713.
- Amabile, T. (1998). "How to kill creativity" *Harvard Business Review*, Vol. 76, N° 5, pp. 76-89.
- Amin, A. (1999): "An institutional perspective on regional economic development". In *International Journal of Urban and Regional Research*, N° 2, Vol.23, pp.365-378.
- Amin, A. y Patrick, C. (2004). *Architecture of Knowledge: Firms, Capabilities and Communities*, University Press, Oxford.
- Amin, A. y Robins, K. (1991). *Los distritos industriales y las pequeñas empresas II, El resurgimiento de la pequeña empresa*. Ministerio de Trabajo y seguridad social, Madrid
- Amin, S. (1974). *El desarrollo desigual*. Fontanella, Barcelona.
- Amin, S. (1985). *La acumulación a escala mundial: crítica de la teoría del subdesarrollo*. DF: Siglo XXI, México.

- Amit, R. y Schoemaker, P. (1993). "Strategic assets and organizational rent". *Strategic Management Journal*, Vol. 14, N°1, pp. 33-46.
- Andrews, K. (1971). *The concept of the Corporate Strategy*, Homewood: IL, Irwin.
- Ansoff, H. I. (1987): *La estrategia de la empresa*. Orbis, Barcelona.
- Aparicio, A.; García, J.; Martínez, J. y Vázquez, C. (2008). "La empresariedad rural en el marco del desarrollo territorial. Análisis comparado de dos estudios de caso en Castilla-La Mancha", en Martínez, A.; Prieto, A. y Rodríguez, F. (comps.) (2008). *Los sistemas locales de empresas y el desarrollo territorial: Evolución y perspectivas actuales en un contexto globalizado*. Editorial Club Universitario, Alicante.
- Archibuig, D.; Howells, J. y Michie, J. (2006). "Sistemas de innovación y políticas en una economía global.", en Gómez, M. y Olazaran, M. (2006). *Sistemas regionales de innovación*. Ed. Universidad del País Vasco, Zarautz.
- Argyris, C. (1976) *Increasing leadership effectiveness*. John Wiley, Nueva York.
- Arrow, K. (1962). "Economic welfare and allocation of resources for invention", en Nelson, R. (ed.). *The rate and direction of inventive activity*, Princeton University Press.
- Arroyo, D. (2001). "Políticas sociales municipales y modelos de planificación en la Argentina", en Burin, D. y Heras, A. (comps.), *Desarrollo Local. Una respuesta a la escala humana a la globalización*. Ciccus, Buenos Aires.
- Arroyo, D. (2007). "Desarrollo local, economía social y federalismo", en Boyer, R. y Neffa, J. (coords.) (2007). *Salida de la crisis y estrategias alternativas de desarrollo*. Miño y Dávila, Buenos Aires.
- Arruñada, B. (2002). *Economía de la empresa, un enfoque contractual*. Ariel, Barcelona.
- Asheim, B. (1995). "Industrial Districts as Learning Regions: a Condition for Prosperity", Oslo, STEP Informe N° 3, STEP Group.
- Asheim, B. y Isaksen, A. (2006). "Los sistemas regionales de innovación, las PYMEs y las políticas de innovación.", en Gómez, M. y Olazaran, M. (2006). *Sistemas regionales de innovación*. Ed. Universidad del País Vasco, Zarautz.
- Aspiazu, D. (1995). *La industria argentina ante la privatización, la desregulación y la apertura asimétrica de la economía. La creciente polarización del poder económico*, en Aspiazu, D. y Notcheff, H. (1995). *El desarrollo ausente. Restricciones al desarrollo, neoconservadorismo y elite económica en la Argentina*. Ensayos de economía política. Tesis Norma/FLACSO, Buenos Aires.
- Aspiazu, D. (2002). *Las privatizaciones en la argentina. Diagnósticos y propuestas para una mayor competitividad*, CIEPP-OSDE, Buenos Aires.
- Aspiazu, D.; Basualdo, E. y Schorr, M. (2001). *La industria argentina durante los años noventa: profundización y consolidación de los rasgos centrales de la dinámica sectorial post-sustitutiva*. FLACSO.
- Astley, W. (1985): "Administrative science as socially constructed truth". *Administrative Science Quarterly*. N. 30, diciembre, pp. 497-513.
- Astley, W. y Fombrun, C. (1983): "Collective strategy: Social ecology of organizational environments". *Academy of Management Review*, Vol. 8, N° 4, pp. 576-587.
- Astley, W. y Van De Ven, A. (1983): "Central perspectives and debates in organization theory". *Administrative Science Quarterly*, Vol. 28, N°2, pp. 245-273.
- Audretsch, D. (1995). "Innovation, growth and survival", *International Journal of Industrial Organization*, Vol.13, N°4, pp. 441-45.

- Audretsch, D. (1998). "Agglomeration and location of innovative activity", Oxford Review of Economic Policy, Vol.12. Nº 2, pp. 18-29.
- Audretsch, D. (2003). "Entrepreneurship policy and the strategic management of places", en Hart, D. (ed.), The Emergence of Entrepreneurship Policy: Government, Start-up and growth in the U.S. Knowledge Economy, Cambridge University Press, Cambridge.
- Audretsch, D. y Acs, Z. (1991). Innovation and size at the firm level, en Audretsch, D. (ed). (2006). Entrepreneurship, innovation and Economic Growth, Edward Elgar, Massachusetts.
- Audretsch, D. y Callejón, M. (2007). "La política actual: conocimiento e innovación empresarial". Economía Industrial, Nº 363, pp. 33-47.
- Audretsch, D. y Feldman, M. (1996): "R&D Spillovers and the Geography of innovation and production", American Economic Review, Vol. 86, Nº 3, pp. 630-640.
- Audretsch, D.; Callejón, M. y Aranguren, M. (2008). "Entrepreneurship, small firms and self-employment", en Parrilli, M.; Bianchi, P. y Sugden, R. (eds.). High technology, productivity and networks. Palgrave-Mcmillan, New York.
- Audretsch, D; Thurik, R.; Verheul, I. y Wennekers, S. (2002a). "Understanding entrepreneurship across countries and over time", en Audretsch, D; Thurik, R.; Verheul, I. y Wennekers, S. (eds.). Entrepreneurship: Determinants and policies in a European-US comparison, Kluwer Academic Press.
- Aydalot, P. (1985). Économie régionale et urbaine. Economica, Paris.
- Azpiazu, D. y Nochteff, H. (1995). El desarrollo ausente. Restricciones al desarrollo, neoconservadorismo y elite económica en la Argentina. Ensayos de economía política. Tesis Norma/FLACSO, Buenos Aires.
- Azqueta, D. (1980). "Excedente capitalizable y violencia: en torno a los modelos dualistas". Revista española de economía, Nº 3, pp. 53-74.
- Azqueta, D. y Sotelsek, D. (2007): La Economía del Desarrollo: una perspectiva histórica". Ekonomiaz Nº 64, primer cuatrimestre, pp. 15-35.
- Badaracco, J. L. (1991). The knowledge Link: How Firms Compete Through Strategic Alliances. McGraw-Hill, New York.
- Banco Interamericano del Desarrollo (1997). Progreso económico y social en América Latina tras una década de reformas: el ajuste, ¿Valió la pena? Democracia y déficit. Washington DC.
- Banco Interamericano del Desarrollo (2004). Informe anual del Banco Interamericano del Desarrollo 2004. en: [www.iadb.org/EXR/ar99/AR2003/esp1.pdf](http://www.iadb.org/EXR/ar99/AR2003/esp1.pdf).
- Banco Mundial (1997). World Development Report 1997. The State in a changing world. Banco Mundial, Washington DC.
- Banco Mundial (2002). Informe sobre el Desarrollo Mundial 2002. Instituciones para los mercados. Mundi-Prensa, México DF.
- Baptista, R. (2001). "Geographical Clusters and Innovation Diffusion". Technological Forecasting and Social Change, Vol. 66, Nº 1, pp. 31-46.
- Barney, J. (1991): "Firm resources and sustained competitive advantage". Journal of Management, Vol. 17, Nº 1, pp. 99-120.
- Barney, J. (2001a): "Resource-Based theories of competitive advantage: A ten year retrospective on the resource-based View". Journal of Management, Vol. 27, Nº 6, pp. 643-650.

- Barney, J. (2001b): “Is the Resource – based “View” an Useful Perspective for Strategic Management Research? Yes”. *Academy of Management Review*, Vol. 26, Nº 1, pp. 41-56.
- Barney, J. (2002). *Gaining and sustaining competitive advantage*, International Edition, Upper Saddle River, Prentice-Hall, New Jersey.
- Barney, J. B. (1991). “Firm resources and sustained competitive advantage”. *Journal of Management*, Vol. 17, Nº 1, pp. 99-120.
- Barney, J. L. y Arian, A. (2001). “The Resource-Based View: Origins and Implications” en Hitt, M., Freeman, R. y Harrison, J. (Eds.): *Handbook of Strategic Management*, Oxford: Blackwell.
- Barney, J. y Ouchi, W. (1986): *Organizational Economics: Towards a New Paradigm for Studying and understanding Organizations*, CA. Jossey-Bass, San Francisco.
- Barney, J.B. (1986). “Strategic Factor Markets: Expectations, Luck, and Business Strategy”, en Foss (Ed.): *Resources, Firms, and Strategies. A Reader in the Resources-Based Perspective*. Oxford University Press, Oxford.
- Barsky, O. y Gelman, J. (2001). *Historia del agro argentino. Desde la Conquista hasta fines del siglo XX*. Grijalbo. Buenos Aires.
- Barthe-Baldellón, L. (2001). “La “gouvernance” local de las estrategias de desarrollo territorial en el medio rural. Consideraciones sobre la acción organizacional territorializada”, *Revista Universitaria de Geografía- Universidad Nacional del Sur Bahía Blanca*, Vol. 10, Nº 1 y 2, pp. 73-87..
- Basualdo, E. (2002). *Concentración y centralización del capital en la Argentina durante la década de los noventa. Una aproximación a través de la reestructuración económica y el comportamiento de los grupos económicos y los capitales extranjeros*, FLACSO/Universidad Nacional de Quilmas, Buenos Aires.
- Basualdo, E. (2002b). *Sistema político y modelo de acumulación en la Argentina: notas sobre el transformismo argentino durante la valorización financiera (1976-2001)*, Bernal, Buenos Aires.
- Basualdo, E. (2003). *Las reformas estructurales y el plan de convertibilidad durante la década de los noventa: el auge y la crisis de la valorización financiera*. FLACSO, Buenos Aires.
- Basualdo, E. (2004a). *La instauración de un nuevo patrón de acumulación a partir de la dictadura militar (1976-1982)*, Mimeo.
- Basualdo, E. (2004b). *Los primeros gobiernos peronistas y la consolidación del país industrial: éxitos y fracasos*, FLACSO/Página12, Buenos Aires.
- Basualdo, E. y Arceo, E. (comps.) (2006). *Neoliberalismo y sectores dominantes: tendencias globales y experiencias nacionales*. CLACSO, Buenos Aires.
- Basualdo, E.; Nahón.C. y Notcheff, H. (2005). *Trayectoria y naturaleza de la deuda externa privada en la Argentina. La década del noventa, antes y después*. FLACSO, Área de economía y tecnología, Nº14.
- Baumol, W. (2002). *The free market innovation machina: analyzing the growth miracle of capitalism*. Princeton University Press, Princeton, New Jersey.
- Baun, J. y Singh, J. (1994): *Evolutionary dynamics of organizations*. Oxford University Press, Cambridge.
- Becattini, G. (2006). “Vicisitudes y potencialidades de un concepto: el distrito industrial”. *Economía Industrial*, Nº 359, pp. 21-28.
- Becattini, G. (1987): *Mercato e Forze Locali*. Il Mulino, Bolgna.

- Becattini, G. (1991). "The industrial District as a creative milieu", en Chenery, H. y Srivasan, T. (eds.). *Industrial change and regional development*. Belhaven Press, London.
- Becattini, G. (1992). "El distrito industrial marshalliano como concepto socioeconómico", en Pyke, I., Becattini, R. y Sengenberger, W. (comps.). *Los distritos industriales y las pequeñas empresa*, Ministerio de Trabajo y Seguridad Social.
- Becattini, G. (1994). "El distrito marshalliano: una noción socioeconómica", en Benko, G. y Lipietz, A. (eds.). *Las regiones que ganan. Distritos y redes. Los nuevos paradigmas de la geografía económica*. Alfons el Magnanim, Valencia.
- Becattini, G. (2002). "Anomalías marshalianas", en Becattini, G.; Costa, M. y Trullén, J. (coords.). *Desarrollo local: Teorías y estrategias*. Civitas, Madrid
- Becattini, G. (2002a). "Del distrito industrial marshalliano a la 'teoría del distrito' contemporánea. Una breve reconstrucción crítica", en *Investigaciones Regionales*, Nº 1, Otoño, pp. 9-32.
- Becattini, G. y Rullani, E. (1993). "Sistema Locale e Mercato Globale". *Economia e Politica Industriale*, Vol.80, pp. 25-40.
- Becattini, G.; Costa, M. y Trullén, J. (2002). *Desarrollo local: teorías y estrategias*. Ed. Civitas, Madrid.
- Becerra, B; Mainero, A. y Coccozella, R. (1985). "Una caso de desarrollo regional: La corporación de Fomento del Valle Bonaerense del Río Colorado", en Edelman, D. (comp.) (1985). "Planificación y desarrollo regional integrado en América Latina", Seminario sobre "Planificación y Desarrollo Regional Integrado en America Latina, llevado a cabo del 7 al 18 de octubre de 1985, Recife, Brasil.
- Bellandi, M. (2003). "Sistemas productivos locales y bienes públicos específicos". *Ekonomiaz. Revista Vasca de Economía*, Nº 53, 2º cuatrimestre, pp. 50-73.
- Bellandi, M. (2006). "El distrito industrial y la economía industrial. Algunas reflexiones sobre la relación". *Economía Industrial*, Nº 359, pp. 43-58.
- Benko, G. (2006). "Distritos industriales y gobernanza de las economías locales: el caso de Francia". *Economía Industrial*, Nº 359, pp. 112-126.
- Benko, G. y Lipietz, A. (2001) "Los recursos de los territorios y los territorios de los recursos". *Revista Universitaria de Geografía- Universidad Nacional del Sur Bahía Blanca*, Vol. 10, Nº 1 y 2. pp 17-29.
- Bénko, G. y Lipietz, A. (eds.) (1994). *Las regiones que ganan. Distritos y redes. Los nuevos paradigmas de la geografía económica*. Alfons el Magnanim, Valencia.
- Bennis, W. y Nanus, B. (1985). *Leaders- The Strategies for the Change*. Harper & Row, Publishers Inc. New York.
- Benson, J. (1975): "The interlocking network as a political economy". *Administrative Science Quarterly*, Nº 20, pp. 229-249.
- Bericat, E. (1998). *La integración de los métodos cuantitativo y cualitativo en la investigación social. Significado y medida*, Ariel, Barcelona.
- BID (1998). *Estrategia de reducción de la pobreza rural*. BID, Washington.
- Bisang, R. (2003). *Las tramas de carnes bobinas en Argentina*. CEPAL, Buenos Aires.
- Bisang, R. (2007). "El desarrollo agropecuario en las últimas décadas: ¿Volver a creer?", en Kosacoff, B. (ed.) (2007). *Crisis, recuperación y nuevos dilemas. La economía argentina 2002-2007*. CEPAL, Santiago de Chile.
- Bisang, R. y Gutman, G. (2003). "Nuevas dinámicas en la producción agropecuaria", *Revista Encrucijadas* Nº 21, pp. 25-40.

- Bisang, R.; Santángello, F.; Anlló, G. y Campos, M. (2007). Mecanismos de formación de precios en los principales subcircuitos de la cadena de ganados y carnes vacunas en la Argentina. CEPAL-IPCVA, Buenos Aires.
- Blanco, A. (2007). Trabajadores competentes. Introducción y reflexiones sobre la gestión de recursos humanos por competencias. ESIC, Madrid
- Boisier, S. (1996). Modernidad y Territorio. 3ra edición. ILPES, Santiago de Chile.
- Boisier, S. (1999). “Desarrollo local: ¿de qué estamos hablando?”. Revista paraguaya de sociología, Vol. 36, N° 104, pp.7-30.
- Bourdieu, P. (2003). El oficio científico. Ciencia de la ciencia y reflexibilidad, Anagrama, Barcelona.
- Boyer, R. (2007). “Vigorosa recuperación...aunque incertidumbre sobre el nuevo régimen de crecimiento”, en Boyer, R. y Neffa, J. (coords.) (2007). Salida de la crisis y estrategias alternativas de desarrollo. Miño y Dávila, Buenos Aires.
- Boyer, R. y Neffa, J. (2007). “¿Se abre una nueva era para la economía argentina?: un análisis de las transformaciones estructurales después de la crisis de la convertibilidad”, en Boyer, R. y Neffa, J. (coords.) (2007). Salida de la crisis y estrategias alternativas de desarrollo. Miño y Dávila, Buenos Aires.
- Boyer, R. y Neffa, J. (coords.) (2007). Salida de la crisis y estrategias alternativas de desarrollo. Miño y Dávila, Buenos Aires.
- Brittain, J. y Freeman, J. (1980): “Organizational proliferation and density dependent selection”, en: Kimberly, J. R. y Miles, R. H. (Eds.): The organizational life cycle: Issues in the creation, transformation and decline of organizations. San Francisco: Jossey Bass.
- Brunet, I. y Alarcón, A. (2005), ¿Quién crea empresas? Redes y empresariedad. Editorial Talasa, Madrid.
- Brunet, I. y Belzunegui, A. (1999): Estrategias de empleo y multinacionales. Tecnología, competitividad y recursos humanos. Icaria. Barcelona.
- Brunet, I. y Belzunegui, A. (2000): Empresa y estrategia en la perspectiva de la competencia global. Ariel. Barcelona.
- Brunet, I. y Belzunegui, A. (2003): Flexibilidad y formación. Una crítica sociológica al discurso de las competencias, Icaria, Barcelona.
- Brunet, I. y Belzunegui, A. (2004): Teorías sobre la empresa, Pirámide, Madrid.
- Brunet, I. y Belzunegui, A. (2006), Gestión de la calidad: Teoría y Práctica, Publicaciones URV, Tarragona.
- Brunet, I. y Böcker, R. (2007). Desarrollo, Industria y Empresa. Tecnos, Madrid.
- Brunet, I. y Pastor, I. (2003), Ciencia, sociedad y economía. Editorial Fundamentos, Madrid.
- Brunet, I. y Vidal, A. (2004), Empresas y recursos organizativos. Editorial Pirámide, Madrid.
- Brunet, I. y Vidal, A. (2008). El gobierno del Factor Humano, Delta Publicaciones, Madrid.
- Brunet, I.; Pastor, I. y Belzunegui, A. (2002). Tècniques d' investigació social. Fonaments epistemològics i metodològics, Portic, Baina
- Brunet, I. y Pastor, I. (2003). Ciencia, economía y sociedad, Fundamentos, Madrid.
- Brunsson, N. (1998). “The Irrationality of Action and the Action Rationality: Decisions, Ideologies, And Organizational Actions“. Journal of Management Studies. Vol 1, pp. 29-44.



- Brusco, S. (1982). “The Emilian Model: Decentralization and Social Integration”, *Cambridge Journal of Economics*, Vol. 19, N° 6, pp. 167-184.
- Brusco, S. (1982): “The Emilian Model: Productive Decentralization and Social Integration”. *Cambridge Journal Economics*, Vol. 6, N° 2; pp. 167-184.
- Brusco, S. (1992). “El concepto de distrito industrial: su génesis”. En Pyke, Frank; Becattini, Giacomo y Sengerberger, Werner (comps.). *Los distritos industriales y las pequeñas empresas. I. Distritos industriales y cooperación interempresarial en Italia*. Ministerio de Trabajo y Seguridad social, Madrid.
- Bueno, E. (1991): *Curso básico de economía de la empresa. Un enfoque de organización*. Pirámide, Madrid.
- Bueno, E. (1998): “El capital intangible como clave estratégica en la competencia actual”, *Boletín de Estudios Económicos*, N° 164, pp. 204-229.
- Bueno, E. (2002). “Globalización, sociedad real y competencia. Hacia un nuevo modelo de empresa”. *Revista de Economía Mundial*, N° 7, pp.23-37.
- Bueno, E. (2007). “Estrategia y dirección estratégica (una guía en la formación para un MBA)”, en VVAA, *La que se aprende en los mejores MBA*, Gestión 2000, Barcelona.
- Bueno, E. y Casani, F. (2007). “La tercera misión de la Universidad. Enfoques e indicadores básicos”. *Economía Industrial*, N° 366, pp. 43-61.
- Bueno, E. y Morcillo, P. (1993): *Fundamentos de economía y organización industrial*. McGraw-Hill. Madrid.
- Bueno, E.; Plaz, R. y Albert, J. (2007). “Modelo de gobierno del conocimiento y su aplicación en las OTRIS. Dos casos de implantación”. *Economía Industrial*, N° 366, pp. 97-112.
- Buesa, M. y Heijs (coords.) (2007). *Sistemas regionales de innovación. Nuevas formas de análisis y medición*. FUNCAS, Madrid.
- Buesa, M. y Heijs, J. (2007a). “Los sistemas regionales de innovación en España”, en Buesa, M. y Heijs (coords.) (2007). *Sistemas regionales de innovación. Nuevas formas de análisis y medición*. FUNCAS, Madrid.
- Buesa, M. y Molero, J. (1992). *Patrones del cambio tecnológico y política industrial. Un estudio de las empresas innovadoras madrileñas*. Civitas, Madrid.
- Buesa, M.; Martínez, M.; Heijs, J.; Baumert, T. (2002a) “Los sistemas regionales de innovación en España. Una tipología basada en indicadores económico e institucionales”. *Economía industrial*, N° 347, pp. 15-32.
- Bugelman, R. (1980): *Managing innovating systems: A study of the process of internal corporate venturing*. Columbia University Press, Nueva York
- Busenitz, L. y Barney, J. B. (1997). “Differences between entrepreneurs and managers in large organizations: Biases and heuristics in strategic decision making”. *Journal of Business Venturing*, N° 12, pp. 9-30.
- Calcagno, A. y Calcagno, E. (2002). “Entre la economía y la moda (últimos estertores del modelo de renta)”, en Gaveta, C., *La debacle de Argentina*, ICARIA, Barcelona.
- Camagni, R. (1991). *Innovation Networks. Spatial Perspectives*, Belhaven Press. Londres.
- Camagni, R. (1991a). “Technological change, uncertainty and innovation networks: towards a dynamic theory of economic space”. En Camagni, R. (ed.). *Innovation networks: spatial perspectives*. Belhaven-Pinter, Londres.

- Camagni, R. (1999). “La ville comme Milieu: de l’application de l’approche GREMI à l’évolution urbaine”. *Reveu d’Economie Régionale et Urbaine*, N° 3, pp. 591-606.
- Camarero, L. (cord.) (2005). *Emprendedoras rurales. De trabajadoras invisibles a sujetos pendientes*. Centro Tomás y valiente, Valencia.
- Camisón, C. (2001). *La competitividad de la empresa industrial de la Comunidad Valenciana: Análisis del efecto del atractivo del entorno, los distritos industriales y las estrategias empresariales*. Valencia: Tirant lo Blanch.
- Camisón, C. (2007). “Bases organizativas de la internacionalización y la competitividad de la empresa española: dinámica en las dos últimas décadas”. *Nuevos productos, nuevos mercados y nuevas formas de internacionalización*, ICE, N° 838, pp. 59-100.
- Camisón, C. y Molina, F. (1996). “Caracterización de las relaciones entre desempeño y los efectos industria y territorio: Una aplicación basada en la teoría de los recursos compartidos. El caso de los distritos industriales”. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, Vol. 2, N° 3, pp. 24-41.
- Campbell, D. (1969): “Variation and selective retention in socio-cultural evolution”. *General Systems*, N° 16, pp. 69-85.
- Capecchi, V. (2003). “La crisis del ‘modelo emiliano’: el aumento de los trabajos atípicos y de riesgo”. *Sociología del Trabajo*, N° 48, pp. 17-44.
- Capó, J. y Expósito, M. (2008). “La concentración territorial de empresas como arma competitiva en una economía global”, en Martínez, A.; Prieto, A. y Rodríguez, F. (comps.) (2008). *Los sistemas locales de empresas y el desarrollo territorial: Evolución y perspectivas actuales en un contexto globalizado*. Editorial Club Universitario, Alicante.
- Caravaca, I. (2006). “La nueva industria urbana y metropolitana: procesos, estrategias y resultados”. En Méndez, R. y Pascual, H. (eds.). *Industrial y ciudad en España: Nuevas realidades, nuevos retos*. Cizur Menor (Navarra), Aranzadi.
- Cardoso, F. (1979). “La originalidad de la copia: La CEPAL y la idea de desarrollo”. En Villarreal, R. (comp.). *Economía internacional. II. Teorías del imperialismo, la dependencia y su evidencia histórica*. México, DF: Fondo de Cultura Económica.
- Cardoso, H. y Faletto, E. (1987). *Dependencia y desarrollo en América Latina*. (21ª ed.). Siglo XXI, México, DF.
- Castells, M. (2003). *La sociedad red en Cataluña*, Universidad Abierta de Cataluña, Barcelona.
- Castells, M. y Vilaseca, J. (2007). *Entorno innovador, iniciativa emprendedora y desarrollo local*, Barcelona, Octaedro
- Castells, Manuel (2000). *La era de la información: Economía, sociedad y cultura. Volumen 1: La sociedad red*. Madrid: Alianza.
- Castells, Manuel (2006). “Informacionalismo, redes y sociedad red: una propuesta teórica”. En Castells, Manuel. *La sociedad red: Una visión global*. Madrid: Alianza.
- Castillo, J. (1994). “Distritos y detritos industriales. La nueva organización productiva en España”. *EURE*, vol. XX, N° 60, pp. 25-42.
- Centrónolo, O.; Heymann, D. y Ramos, A. (2007). “Macroeconomía en recuperación: la Argentina post-crisis”, en Kosacoff, B. (ed.) (2007). *Crisis, recuperación y nuevos dilemas. La economía argentina 2002-2007*. CEPAL, Santiago de Chile.

- CEPAL (1996). Fortalecer el desarrollo. Interacciones entre el macro y microeconomía. CEPAL, Santiago de Chile, LC/G 1898.
- CEPAL (2000a). Equidad, desarrollo y ciudadanía, Publicación de las Naciones Unidas, Santiago de Chile, Chile.
- CEPAL (2000b). Crecimiento, empleo y equidad. El impacto de las reformas económicas en América Latina y el Caribe, Santiago de Chile, Fondo de Cultura Económica, septiembre.
- CEPAL (2001a). “Una década de luces y sombras América Latina y el Caribe” en los años noventa. Ocampo, J.; Bajraj, R. y Martín, J. (coords.), Alfaomega, México.
- CEPAL (2001b). Panorama de inserción internacional de América Latina y el Caribe, 1999-2000 (LC/G.2085-P), Santiago de Chile, marzo, publicación de las Naciones Unidas, núm.
- CEPAL (2002a). Globalización y desarrollo. CEPAL. Santiago de Chile.
- CEPAL (2002b). La Inversión Extranjera Directa. CEPAL. Santiago de Chile.
- CEPAL (2003). Panorama de la inserción de América Latina y el Caribe en 2001-2002. CEPAL. Santiago de Chile.
- CEPAL (2004a). Panorama de la inserción internacional de América Latina y el Caribe 2004: Tendencias para el 2005. Santiago de Chile.
- CEPAL (2004b). Desarrollo productivo en economías abiertas, Publicaciones de Naciones Unidas. San Juan, Puerto Rico.
- CEPAL (2005). Objetivos de desarrollo del milenio. Una mirada desde América Latina y el Caribe. Santiago de Chile.
- CEPAL (2006a). La protección social de cara al futuro. Acceso, financiamiento y solidaridad. Santiago de Chile.
- CEPAL (2006b). Panorama Social de América Latina. Santiago de Chile.
- CEPAL (1999). Panorama social de América Latina, 1998, LC/G.2050-P. Santiago de Chile.
- CEPAL. (1992). Estructura territorial del Estado y ruralidad. División Agrícola de la CEPAL. Santiago de Chile.
- CEPAL. (2002c). Panorama social de América Latina. Santiago de Chile.
- Chandler, A. (1962). Strategy and structure. MIT Press, Mass, Cambridge.
- Chang, H. y Grabel, I. (2006). Reivindicar el desarrollo. Un manual de política económica alternativa. Interpón-Oxfam, Barcelona.
- Chesnais, F. (2003). “¿Crisis financieras o indicios de crisis económicas características del régimen de acumulación actual? en Chesnais, F y Plibon, D. (coords) Las trampas de las finanzas mundiales, 1ª edición, Ediciones AKAL, Madrid.
- Climent, E. (2008). “Los nuevos retos de los sistemas locales de empresas: entre la tradición y la innovación”, en Martínez, A.; Prieto, A. y Rodríguez, F. (comps.) (2008). Los sistemas locales de empresas y el desarrollo territorial: Evolución y perspectivas actuales en un contexto globalizado. Editorial Club Universitario, Alicante.
- Collins, O. y Moore, D. G. (1970). The organization makers. Appleton Century, Crofts, Nueva York.
- Collis, D. y Montgomery, C. (1997). “Corporate strategy, resources and the scope of the firm”. Irwin, Chicago.

- Colino, J. y Martínez, J. (2005). “El desenvolupament rural: segon pilar de la PAC”, en García, J. L. y García J. (directors) (2005). Política agrària comuna: balanç i perspectives. la Caixa, Barcelona.
- Comisión Europea (2007). The European cluster memorandum, Enterprise and Industry EC, Pro INNOVA DG 2007.
- Cooke, E. (2002). Knowledge economies: Clusters, learning and cooperative advantage. Routledge, Londres
- Cooke, E. y Morgan, K. (1994): “Growth Regions under Duress: Renewal Strategies in Baden Wurttemberg and Emilia-Romagna”, en Amin, A. y Thrif, N. (eds.), Globalization, Institutions, and Regional Development in Europe, Oxford University Press, Oxford.
- Cooke, E. y Morgan, K. (1998): “The Associational Economy. Firms, Regions, and Innovation”. Oxford University Press, Oxford.
- Cooke, P. (2006). “Sistemas de innovación regional: conceptos, análisis y tipología”, en Olazaran, M. y Gómez Uranga, M. (eds.) Sistemas regionales de innovación. Ed. Universidad del País Vasco. Zarautz.
- Cooke, P. y Morgan, K. (1994). The Creative Milieu: A Regional Perspective on Innovation. En Dodgson, M. y Rothwell, R. (eds.) The handbook of industrial innovation (pp. 25-32). Edward Elgar, Aldershot.
- Correa, E.; Déniz, J. y Palazuelos, A. (coords.) (2008). América Latina y Desarrollo Económico. Estructura, inserción externa y sociedad. Akal, Madrid.
- Cortés Conde, R. (1979). El progreso argentino 1880-1914. Sudamericana, Buenos Aires.
- Cortés Conde, R. (1994). Estimaciones del producto bruto interno de argetina 1875-1935. Universidad de San Andrés, Documento de trabajo N° 3.
- Cortés Conde, R. (1997). La economía en el largo plazo. Sudamericana, Buenos Aires.
- Cuervo, A. (1993). “El papel de la empresa en la competitividad”. Papeles de Economía Española, N. 56, pp. 363-378.
- Cuervo, A. (1995). “La dirección estratégica de la empresa”. En: Cuervo, A. (Dir.): Dirección de empresas de los noventa. Homenaje al profesor Marcial Jesús López Moreno. Madrid: Civitas.
- Cuervo, A. y Fernández, Z. (2000). “La dirección de empresas. Una visión impresionista de un siglo de estudios sobre la empresa”. Revista Asturiana de Economía, N° 16-17, pp. 43-81.
- Damanpour, F. (1996). “Innovation effectiveness, adoption and organizational performance”. En West, M. y Farr, J. (eds.), Innovation and creativity at work. Wiley, New York.
- Damill, M.; Frenkel, R. y Rapetti, M. (2007). “La deuda argentina: historia, default y reestructuración”, en Boyer, R. y Neffa, J. (coords.) (2007). Salida de la crisis y estrategias alternativas de desarrollo. Miño y Dávila, Bueno Aires.
- Davenport, T. (2006). Motivar, retener y crear valor en la era del conocimiento. Ediciones Deusto, Barcelona.
- Davenport, T. H.; Prusak, L. (2001). Conocimiento en acción. Cómo las organizaciones manejan lo que saben. Prentice may, Buenos Aires.
- Delgado, C. y Gil de Arriba, C. (2008). “Desarrollo Territorial y dinamización turística del sector central de la montaña cantábrica: La experiencia del “Museo Románico””, en Martínez, A.; Prieto, A. y Rodríguez, F. (comps.) (2008). Los

sistemas locales de empresas y el desarrollo territorial: Evolución y perspectivas actuales en un contexto globalizado. Editorial Club Universitario, Alicante.

- De Kluyver, C. (2001). Pensamiento estratégico. Una Perspectiva para los ejecutivos. Prentice Hall. Buenos Aires
- De la Torre, A.; Gozzi, J. y Schmulker, S. (2007). “El desarrollo económico de América Latina: grandes problemas emergentes, respuestas políticas limitadas”, en Machinea, J. y Serra, N. (eds.) (2007). Visiones del desarrollo en América Latina, CEPAL/CIDOB, Santiago de Chile.
- De la Torre, I. (1997). “La formación y las organizaciones. Los acuerdos Nacionales de Formación Continua”, Revista Española de Investigaciones Sociológicas, Nº 77-78, pp.15-33.
- De la Torre, I. (2000). La dimensión social del capital humano. Formación ocupacional y formación continua”, Papales de economía española, Nº86, pp.266-279.
- Dei Ottati, G. (1994). “Cooperation and competition in the industrial district as an organization model”, European Planning Studies, Vol. 2, Nº 4, pp. 35-53.
- Dei Ottati, G. (2006). “El ‘efecto distrito’: algunos aspectos conceptuales de sus ventajas competitivas”. Economía Industrial, número monográfico 25 años del distrito industrial marshalliano, Nº 359, pp. 72-79.
- del Canto, C.; Sánchez, M.; Mecha, L. y Ramírez, S. (2008). “Innovación y tradición en el sistema vitivinícola madrileño: retos para el Desarrollo Local”, en Martínez, A.; Prieto, A. y Rodríguez, F. (comps.) (2008). Los sistemas locales de empresas y el desarrollo territorial: Evolución y perspectivas actuales en un contexto globalizado. Editorial Club Universitario, Alicante.
- Delacroix, J. y Rao, J. (1994): “Externalities and ecological theory: Unbunling density dependence”. En Baun, J. y Singh, J. (Eds.): Evolutionary dynamics of organizations. Oxford University Press, Cambridge.
- Dess, G. y Miller, A. (1993). Strategic Management, Mc Graw Hill, New York.
- Di Prieto, P. (2001). “Hacia un desarrollo integrador y equitativo: una introducción al desarrollo local”, en Burin, D. y Heras, A. (comps.), Desarrollo Local. Una respuesta a la escala humana a la globalización. Ciccus, Buenos Aires.
- Di Tella, G. y Zymelman, C. (1967). Las etapas de desarrollo económico argentino. EUDEBA, Buenos Aires.
- Díaz Alejandro, C. (1975). Ensayos sobre la historia económica argentina. Amorrortu Editores, Buenos Aires.
- Dichiará, R. (2006). “La participación de la industria petroquímica en la operatoria del consorcio del puerto de Bahía Blanca”, en Gorestein, S. y Viego, V. (eds.) (2006). Complejos productivos basados en recursos naturales y desarrollo territorial. Edi UNS, Bahía Blanca.
- Dichiará, R. (2006). “Relaciones entre pequeñas y grandes empresas en redes de proveedores. El caso del polo petroquímico bahiense”, en Gorestein, S. y Viego, V. (eds.) (2006). Complejos productivos basados en recursos naturales y desarrollo territorial. Edi UNS, Bahía Blanca.
- Dirven, M., comp.(2001): “Apertura económica y (des) encadenamientos productivos”, CEPAL, Naciones Unidas, Santiago de Chile.
- Dixon, N. (1997): “The hallways of learning”. Organizational Dynamics, Vol. 25, Nº 4, pp. 23-34.

- Donate, C. (2007). Estrategias de conocimiento e innovación: relaciones y análisis de sus efectos en los resultados empresariales, Consejo Económico y Social, Madrid.
- Dosi, G. (1982). "Technological paradigms and technological trajectories. A suggested interpretation of the determinants and directions of technical change". *Research Policy*. Nº 11, pp. 147-162.
- Drucker, P. F. (1993). *La sociedad postcapitalista*. Apóstrofe, Barcelona.
- Edelman, D. (comp.) (1985). "Planificación y desarrollo regional integrado en América Latina", Seminario sobre "Planificación y Desarrollo Regional Integrado en América Latina, llevado a cabo del 7 al 18 de octubre de 1985, Recife, Brasil.
- Edmonson, A. y Moingeon, B. (1996). *Organizational learning and competitive advantage*. Sage, Londres.
- Estrada, E. (2006). "El complejo apícola en el sudoeste bonaerense. Perfil de los agentes y formas de coordinación", en Gorestein, S.; Viego, V. y Burachik, G. (2006): "Complejos industriales y desarrollo localizado: temas seleccionados del debate teórico". *Complejos productivos basados en recursos naturales y desarrollo territorial*. Edi UNS, Bahía Blanca.
- Estrada, E. (2006): "El complejo apícola en el sudoeste bonaerense. Perfil de los agentes y formas de coordinación", en Gorestein, S. y Viego, V. (eds.) (2006). *Complejos productivos basados en recursos naturales y desarrollo territorial*. Edi UNS, Bahía Blanca.
- Feldman, S. P. (1986): "Management in context: An essay on the relevance of culture to the understanding of organizational change". *Journal of Management Studies*, Vol. 23, Nº 6, pp. 587-607.
- Féliz, M. y Pérez, P. (2007). "¿Tiempos de cambio? Contradicciones y conflictos en la política económica de la posconvertibilidad", en Boyer, R. y Neffa, J. (coords.) *Salida de la crisis y estrategias alternativas de desarrollo*. Miño y Dávila, Buenos Aires.
- Fernández S. (1996): *Innovación, Tecnología y Alianzas Estratégicas*. Civitas, Madrid.
- Fernández, E. (2004): *Dirección estratégica de la empresa. Fundamentos y puesta en práctica*. Grefol. Madrid.
- Fernández, E. y Fernandez, Z. (1988). *Manual de dirección estratégica de la tecnología. La producción como ventaja competitiva*. Ariel economía, Madrid.
- Fernandez, E.; Avella, L. y Fernandez, M. (2003). "Estrategia de la producción". McGraw Hill, Madrid.
- Fernández, I.; Gutiérrez, A.; Jiménez, F. y Azagra, J. (2006). "Las debilidades y fortalezas del sistema valenciano de innovación" en Olazaran, M. y Gómez Uranga, M. (eds.) (2006). *Sistemas regionales de innovación*. Universidad del País Vasco, Zarautz
- Fernández, J.; Huergo, E.; Trenado, M. y Ubierna, A. (2007). "Las Nuevas Empresas de Base Tecnológica y la ayuda pública: Evidencia para España". *Economía Industrial*, Nº 363, pp. 131-179.
- Fernández, V. (2005). *Exploring Limitations of New Regionalism in the EU Policies. A Latinoamerican Perspective*, Geography Department, Durham University, mimeo.
- Fernández, Z. (1987). "Evolución del pensamiento estratégico". *Economistas*, Nº 28, pp.6-12.

- Fernández, Z. (1993). “La organización interna como ventaja competitiva para la empresa”, Papeles de Economía Española, N° 56, pp. 178-194.
- Fernández, Z. (1995). “Las bases internas de la competitividad de la empresa”. Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa, Vol. 4, N° 2, pp. 11-19.
- Fernández, Z. (2007). “Desintegración e integración internacional de la cadena de valor”. Nuevos productos, nuevos mercados y nuevas formas de internacionalización, ICE, N° 838, pp. 147-157.
- Fernández, Z. y Suárez, I. (1996). “La estrategia de la empresa desde una perspectiva basada en los recursos”. Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa, Vol. 5. N. 3, pp. 73-92.
- Ferrer, A. (1975). La Economía Argentina. Fondo de cultura económica, Buenos Aires.
- Ferrer, A. (2007). “Globalización, desarrollo y densidad nacional”, en Vidal, G. y Guillén R., A. (cord.) (2007). Repensar la teoría del desarrollo en un contexto de globalización. Homenaje a Celso Furtado. Buenos Aires. CLACSO.
- Firsirotu, M. (1985). Strategic turnaround as a cultural revolution. Tesis Doctoral, Montreal: Faculty of Management, McGill University.
- Florida, R. (2000). “The Learning Region”. En Asc, Z. J. (ed.), Regional Innovation, Knowledge and Global Change. Pinter, Londres
- Fornieles, V. (2001). Almacenaje de granos en silo bolsa. Una alternativa. 18ª jornadas de producción de trigo, Rosario.
- Foss, N y Eriksen, B. (1995). “Competitive Advantage and Industry Capabilities”. En Montgomery, Cynthia A. (ed.). Resource-based and evolutionary theories of the firm: Toward a synthesis. Kluwer Academic. Boston.
- Freeman, Ch. (1982). The economics of industrial innovation. Frances Pinter, Londres.
- Freeman, J. H. y Boeker, W. (1984). “The ecological analysis of business strategy”. California Management Review, N. 26, pp. 73-86.
- Freeman, R. E. (1984). Strategic management: a stakeholder approach. Pitman, Boston.
- Furió, E. (1996). Evolución y cambio en la economía regional. Ariel, Barcelona.
- Furtado C. (1999). El capitalismo global. Fondo de Cultura Económica, México.
- Furtado C. (1976) Teoría y política del desarrollo económico. Fondo de Cultura Económica, México.
- Furtado, C. (1964) Desarrollo y subdesarrollo. EUDEBA. Buenos Aires.
- Furtado, C. (2007). “Los desafíos de la nueva generación”, en Vidal, G. y Guillén R., A. (cord.) (2007). Repensar la teoría del desarrollo en un contexto de globalización. Homenaje a Celso Furtado. Buenos Aires. CLACSO.
- Gaggero, A. (2008). ““Fui industrial durant muchos años...” Los grupos económicos nacionales y el proceso de extranjerización del empresariado argentino durante la década de los noventa”, Revista electrónica del Instituto de Altos Estudios Sociales de la Universidad Nacional de General San Martín, año 2, N°3, pp 5-25.
- Gaggero, J. y Grasso, F. (2007). “La reforma tributaria necesaria en Argentina: problemas estructurales, desafíos y propuesta”, en Boyer, R. y Neffa, J. (coords.) (2007). Salida de la crisis y estrategias alternativas de desarrollo. Miño y Dávila, Buenos Aires.

- Galmarino, A. y Raffo, J. (1991). “Estudio técnico, económico y zonal del Valle Bonaerense del Río Colorado”, Ministerio de Economía-CORFO Río Colorado.
- García, E. (2007). “Formación directiva y capacidad competitiva: entrenando para el éxito empresarial”. Nuevos productos, nuevos mercados y nuevas formas de internacionalización, ICE, N° 838, pp. 157-168.
- García J. (2005). “L’ultim decenni: aplicació i consecuençües de les reformes de la PAC”, en García, J. L. y García J. (directors) (2005). Política agrària comuna: balanç i perspectives. la Caixa, Barcelona.
- García, J. L. y García J. (directors) (2005). Política agrària comuna: balanç i perspectives. la Caixa, Barcelona.
- García, J. L. y García J. (2005). “Naixement i desenvolupament d’ una idea: de la conferència de Stressa de 1958 a la reforma de Macsharry de 1992”, en García, J. L. y García J. (directors) (2005). Política agrària comuna: balanç i perspectives. la Caixa, Barcelona.
- García, J. M. (1985). Teoría de la organización y sociedad contemporánea. Ariel, Barcelona.
- Garofoli, G. (1986). “Modelos locales de desarrollo”. Estudios Territoriales N° 22, pp. 157-168.
- Garofoli, G. (1995). “Modelos locales de desarrollo”, en Vázquez, A. y Garofoli, G. (eds.), Desarrollo económico local en Europa. Economistas Libros, Madrid,
- Garratt, B. (1987). The Learning organization and the need for directors who think. Gower, Aldershot.
- Gerchunoff, L. (2002). Réquiem para el stop and go...¿ Réquiem para el stop and go? Fundación PENT, Buenos Aires.
- Gerchunoff, L. y Llach, L. (1998). “El ciclo de la ilusión y el desencanto. Un siglo de políticas económicas argentinas” Ariel. Buenos Aires.
- Gerchunoff, P. y Fajgelbaum (2005). Encuentros y desencuentros de dos primos lejanos. Un ensayo de historia económica comparada de Argentina y Australia. Fundación Pent. Buenos Aires.
- Gerchunoff, P. y Llach, L. (2004). Entre la equidad y el crecimiento. Ascenso y caída de la economía argentina, 1880-2002, Siglo XXI Editores, Colección mínima, Buenos Aires.
- Gerosky, P. (1995). Markets for technology: knowledge, innovation and appropriability, en Stoneman, P. (ed.) Handbook of the economics of innovation and technological change, Blackwell, Oxford.
- Geymonat, A. y Donononi, M. (2006). “Transformaciones en el sistema agroalimentario: el caso del complejo cárneo-porcino de Córdoba.” Complejos productivos basados en recursos naturales y desarrollo territorial.
- Giberti, H. (2001). “Sector agropecuario. Oscuro Panorama. ¿Y el Futuro?”, Realidad Económica, N° 177, Buenos Aires, enero-febrero, pp. 121-138.
- Gimeno, R. y Rodríguez, J. (1998). El pensamiento estratégico de Michael Porter, en Rodríguez, J. y Garrido, S., Fundamentos de la dirección estratégica. Lecturas, Ediciones Pirámide, 1998.
- Girbal-Blancha, N. (2002). “Políticas públicas para el agro se ofrecen. Llamar al estado peronista (1943-1955)”, Mundo Agrario. Revista de estudios rurales, Vol. 3, N° 5 disponible en: [http://www.fuentesmemoria.fahce.unlp.edu.ar/art\\_revistas/pr.601/pr.601.pdf](http://www.fuentesmemoria.fahce.unlp.edu.ar/art_revistas/pr.601/pr.601.pdf)].
- Gómez, J. (2008). “La intercooperación entre cooperativas agrarias: tradición e innovación”, en Martínez, A.; Prieto, A. y Rodríguez, F. (comps.) (2008). Los



sistemas locales de empresas y el desarrollo territorial: Evolución y perspectivas actuales en un contexto globalizado. Editorial Club Universitario, Alicante.

- Gorestein S. y Barbero A. (2004). “Explorando el potencial local de las dinámicas tecnológicas e innovaciones en el agro pampeano”, Primer Congreso Regional de Economistas Agrarios, 2do Congreso Rioplatense de Economistas Agrarios, XXXV Reunión Anual de la AAEA, IX Congreso de Economistas Agrarios de Chile.
- Gorestein, S.; Dichiara, R.; Burachik, G.; Castellano, A.; Castellano, F.; Estrada, E. y Viego, V. (2006) “Nuevas empresas y sus vínculo con el entorno regional. Estudio de caso en el interior bonaerense”. Complejos productivos basados en recursos naturales y desarrollo territorial. Edi UNS, Bahía Blanca.
- Gorestein, S.; Estrada, E. y Barbero, A. (2006b): “El complejo oleaginoso en la provincia de Buenos Aires”. Complejos productivos basados en recursos naturales y desarrollo territorial. Edi UNS, Bahía Blanca.
- Gorestein, S.; Quintar, A.; Barbero, A. e Izcovich, P. (2005). Análisis participativo del proceso de transformación productiva e institucional en el Valle Bonaerense del Río Colorado. Rimisp- Centro Latinoamericano para el Desarrollo Rural, Bahía Blanca.
- Gorestein, S.; Viego, V. y Barbero, A. (2006c) “Dinámicas de innovación y capacidades localizadas en tramas agroalimentarias pampeanas. El caso del sudoeste bonaerense”. Complejos productivos basados en recursos naturales y desarrollo territorial. Edi UNS, Bahía Blanca.
- Gorestein, S.; Viego, V. y Burachik, G. (2006d): “Complejos industriales y desarrollo localizado: temas seleccionados del debate teórico”. Complejos productivos basados en recursos naturales y desarrollo territorial. Edi UNS, Bahía Blanca.
- Goshal, S. y Moran, P. (1996). The individualized corporation. A fundamentally new approach to management, William Heinemann, Londres.
- Grant, R. (1996). Dirección estratégica: Conceptos, técnicas y aplicaciones. Civitas, Madrid.
- Grant, R. (1996b). “Prospering in Dynamically-competitive environments: organizational capability as knowledge integration”, *Organizational Science*, Volº 7, Nº 4, pp. 375-387.
- Grant, R. (2001). Knowledge and organization”, en Nonaka, I. y Teece, D. (Eds.). *Managing Industrial Knowledge: Creation, Transfer and Utilization*, Sage Publications, Londres.
- Grant, R. (2002). “Contemporary Strategy Analysis. Concepts, techniques and applications (cuarta edición). MA, Blackwell Publishers, Boston.
- Grant, R. M. (1991): “The resource-based theory of competitive advantages: Implications for strategy formulation”. *California Management Review*, Vol. 33, Nº 3, pp. 114-135.
- Grant, R. y Baden-Fuller, C. (2004). “A knowledge accesing theory of strategic alliances”, *Journal of Management Studies*, Vol. 41, Nº 1, pp. 61-79.
- Grant, R: (1996a). “Toward a knowledge based theory of the firm”, *Strategic Management Journal*, Vol. 17, Nº 2, pp.109-122.
- Guenzi, A. (2006). “El distrito industrial y su impacto en la historia económica”. *Economía Industrial*, Nº 359, pp. 29-36.
- Guillén, A (2007). “La teoría latinoamericana del desarrollo. Reflexiones para una estrategia alternativa frente al neoliberalismo”, en Vidal, G. y Guillén R., A. (cords.)

- (2007). Repensar la teoría del desarrollo en un contexto de globalización. Homenaje a Celso Furtado. Buenos Aires. CLACSO.
- Gutman, G. e Iturregui, M. E. y Filadoro, A. (2004). Propuestas para la formulación de políticas para el desarrollo de tramas productivas regionales. El caso de la lechería caprina en Argentina. Revista de la CEPAL N° 21.
  - Gutman, G. y Gorenstein, S. (2003). “Territorio y Sistemas Agroalimentarios. Enfoques conceptuales y dinámicas recientes en la Argentina”, en Desarrollo Económico, Vol. 42, N° 168, pp. 563-589.
  - Hadjimichalis, C. y Papamichos, N. (1990). “Desarrollo local en el sur de Europa: Hacia una nueva mitología”. Estudios Regionales, N° 26, pp. 113-144.
  - Hamel, G. (1995). Compitiendo por el futuro: estrategia crucial para crear los mercados del mañana. Ariel, Barcelona.
  - Hamel, G. y Prahalad, C. (1991). “La organización por unidades estratégicas de negocio ya no sirve”, Harvard Deusto Business Review, N° 45, 47-64.
  - Hamel, G. y Prahalad, C. K. (1995): Compitiendo por el futuro. Estrategia crucial para crear los mercados del mañana. Ariel. Barcelona.
  - Hannan, M. T. y Freeman, J. (1977). “The Population Ecology of Organization” en: American Journal of Sociology, Vol. 82, N° 5, pp. 929-64.
  - Hansen, G. y Wernerfelt, B. (1989). “Determinants of firm performance: The relative importance of economic and organizational factors”. Strategic Management Journal, N° 10, pp. 399-411.
  - Harrison, B. (1997). La empresa que viene. Paidós, Barcelona.
  - Hausman, R. y Velasco, A. (2007). “Crecimiento lento en América Latina: ¿Resultados comunes, causas comunes?”, en Machina, J. y Serna, N. (2007). Visiones del desarrollo en América Latina, CEPAL, Santiago de Chile.
  - Hawley, A. (1950). “Human ecology: A theory of community structure”. Ronald, Londres.
  - Hax, A.C. y Majluf, N.S. (1996). The strategy concept and process. A pragmatic approach. Prentice Hall, Nueva Jersey.
  - Hax, A.C. y Majluf, N.S. (1997). Estrategias para el liderazgo competitivo. Granica, Buenos Aires.
  - Heijs, J.; Buesa, M. y Baumert, T. (2007). Sistemas nacionales de innovación: Conceptos, perspectivas y desafíos, en Buesa, M. y Heijs (coords.) (2007). Sistemas regionales de innovación. Nuevas formas de análisis y medición. FUNCAS, Madrid.
  - Helmsing, A. (Bert) (1999). “Teorías de desarrollo industrial regional y políticas de segunda y tercera generación”. Revista de Estudios Urbanos y Regionales, Vol. 75, N° 25, pp. 5 -39.
  - Helmsing, B. (2001). “Externalities, Learning and Governance: New Perspectives on Local Economic Development”, Development and Change, Vol. 32, N° 2, pp. 277-308.
  - Henderson, R. y Cockburn, I. (2002): “Measuring Competence? Exploring Firm Effects in Grg Discovery”. En Dosi, Giovanni; Nelson, R. y Winter, S. (eds.). The nature and dynamics of organizational capabilities. Oxford University Press, Nueva York.
  - Hickson, D.; Hinings, C.; Lee, C.; Schneck, R. y Pennings, J. (1971): “A strategic contingencies theory of intraorganizational power”. Administrative Science Quarterly. Vol. 16. pp. 216-229.
  - Hill, C. y Jones, G. (1996). Administración estratégica. Un enfoque integrado, Mc Graw Hill, Bogotá.

- Hirschman, Albert (1970). La estrategia del desarrollo económico. Fondo de Cultura Económica, México, DF
- Hofer, C. y Schendek, D. (1978). Strategy Formulation: Analytical Concepts, West Publishing Co., St. Paul.
- Hortelano, L.; Marquez, J. y Menéndez, R. (2008). “Geografía, practica profesional y formación en Desarrollo Local. Estado de la cuestión”, en Martínez, A.; Prieto, A. y Rodríguez, F. (comps.) (2008). Los sistemas locales de empresas y el desarrollo territorial: Evolución y perspectivas actuales en un contexto globalizado. Editorial Club Universitario, Alicante.
- Huff, A. S. (1990): Mapping strategic thought. Somerset: John Wiley.
- Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura (IICA) (2000). Una nueva revisión para el IICA: Promover la seguridad alimentaria y la prosperidad del sector rural de las Américas IICA 2002.
- Itami, H. (1987): Mobilizing invisible assets. Harvard University Press, Cambridge.
- Izcovich P. (2005). “Informe sector apícola en el Valle Bonaerense del Río Colorado”, mimeo.
- Jacobs, D. (1974). “Dependency and vulnerability: An exchange approach to the control of organizations”. Administrative Science Quarterly, Vol. 19, pp. 45-59.
- Jiménez, G. y Teba, J. (2007). “Parques científicos-tecnológicos y su importancia en los sistemas regionales de innovación”. Economía Industrial, N° 363, pp. 187-198.
- Keating M (1998): The new regionalism in Western Europe: Territorial restructuring and political change, Edward Elgar, Cheltenham UK.
- Kelley, R. y Caplan, J. (1993). “How Bell-labs creates Star performers”. Harvard Business Review, Vol. 71, N° 4. pp. 128-139.
- Kets De Vries, M.. (1977): “The entrepreneurial personality: A persona at the crossroads”. Journal of Management Studies, febrero, pp. 34-57.
- Khandwalla, P. N. (1970): The effect of the environment on the organizational structure of firm. Tesis Doctoral, Carnegie-Mellon University.
- Kloosterman, Robert C. y Boschma, Ron A. (2005). “Further learning from clusters”, en Kloosterman, Robert C. y Boschma, Ron A. (eds.). Learning from clusters. A critical assessment from an economic-geographical perspective. Springer, Dordrecht.
- Kogut, N. y Zander, U. (1992). “Knowledge of the firm, combinative capabilities and replication of technology”. Organizational Science, Vol. 3, N° 3, pp. 383-397.
- Kosacoff, B. (1993). La industria argentina. Un proceso de reestructuración desarticulada. CEPAL, Buenos Aires.
- Kosacoff, B. (2000). El desempeño industrial argentino. Más allá de la sustitución de importaciones, CEPAL, Buenos Aires.
- Kosacoff, B. (2007). “Crecimiento potencial de la economía argentina en el largo plazo”, en Boyer, R. y Neffa, J. (coords.) (2007). Salida de la crisis y estrategias alternativas de desarrollo. Miño y Dávila, Buenos Aires.
- Krugman, P. (1992). Geografía y comercio. Antoni Bosch editor, Barcelona.
- Krugman, P. (1995). Development, Geography, and Economic Theory. Cambridge-The MIT Press, Massachusetts.
- Krugman, P. y Obstfeld, M. (1995). Economía internacional. Teoría y política, Mc Graw Hill, Madrid.
- Kulfas, M. (2001). “El rol del endeudamiento externo en la acumulación de capital durante la Convertibilidad”, Realidad económica N° 198, pp. 21-49.

- Kulfas, M. y Schorr, M. (2006). “Deuda externa y valorización financiera en la Argentina actual. Factores explicativos del crecimiento del endeudamiento externo y perspectivas ante el proceso de renegociación”, [www.iade.org.ar/modules/noticias/article.php?storyid=785](http://www.iade.org.ar/modules/noticias/article.php?storyid=785).
- Lattuada, M. (2002). “El peronismo y los sectores sociales agrarios. La resignificación del discurso como articulador de los cambios en las relaciones de dominación y la permanencia de las relaciones de producción”. *Mundo Agrario, Revista de Estudios Rurales*, en: <[http://www.scielo.org.ar/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1515-59942002000200002&lng=es&nrm=iso](http://www.scielo.org.ar/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1515-59942002000200002&lng=es&nrm=iso)>.
- Lawrence, P. R. y Lorsch, J. W. (1967): “Differentiation and Integration in Complex Organization” en *Administrative Science Quarterly*, Vol. 12, N° 1, pp. 1-47.
- Lazarsfeld, P.; Pasanella, A. y Rosenberg, M (1972). <Preface>, en Lazarsfeld, P.; Pasanella, A. y Rosenberg, M (ed.). *Continuities in the Language of Social Research*, Free Press, Nueva York.
- Lema, D. y Penna, J. (2001). “Adopción de las sojas resistentes a herbicidas en Argentina: un análisis económico”, INTA, Instituto de Economía y Sociología.
- Leonard-Barton, D. (1995). *Wellsprings of knowledge: building a sustaining the source of innovation*, Harvard Business School Press, MA, Boston.
- Lewontin, R. C. (1974): *The genetic basis of evolutionary change*. Columbia University Press, Nueva York.
- Liebeskind, J. (1996). “Knowledge, strategy and the Theory of the Firm”, *Strategic Management Journal*, Vol. 17 (special Issue) pp. 93-108.
- Lindblom, C. E. (1959). “The science of muddling through”. *Public Administration Review*, Vol. 19, N°2, pp. 79-88.
- Lipietz, A. (1979). *El capital y su espacio*. Siglo XXI, México.
- Lipietz, A. (1987): “Mirages and Miracles: The crises of global fordism”. *New Left Review*. London.
- López, J. (1988/1990). “Condiciones y límites de la flexibilidad productiva: un caso de estudio”. *Sociología del Trabajo*, N° 8, pp. 81-107.
- López, N.; Montes, J. y Vázquez, J. (2007). *Cómo gestionar la innovación en las Pymes*, Netbiblo.
- Lorange, P. (1980): *Corporate planning: An executive viewpoint*. Prentice Hall, Englewood Cliffs.
- Lundvall, B. (ed.) (2005). *National systems of innovation: towards a theory of innovation and interactive learning*. Pinter. Londres.
- Lustig, N. (2007). *América Latina: la desigualdad y su disfuncionalidad*, en Machinea, J. y Serra, N. (eds.) (2007). *Visiones del desarrollo en América Latina*, CEPAL/CIDOB, Santiago de Chile, Chile.
- Maddison, A. (2001). *The world economy: a millennial perspective*. OECD, Paris.
- Madison, A. (2003). *The world economy. Historical statistics*. OCDE, Paris.
- Mahoney, G. y Pandian, J. (1992): “The resource-based view within the conversation of strategic management”. *Strategic Management Journal*, N. 13, pp. 363-380.
- Maillat, D. (1995). “Desarrollo territorial, medio y política regional”, en Vázquez, A. y Garofoli, G., *Desarrollo económico local en Europa*. Economistas Libros, Madrid.
- Maillat, D. (1999). “Sistemas productivos regionales y entornos innovadores”, en OCDE: *Redes de empresas y desarrollo local: Competencia y cooperación en los sistemas productivos locales*. OCDE, París.

- Maillat, D. y Perrin, J. (eds). (1992). *Entreprises innovatrices et développement territorial*, EDES, Nuechâtel.
- Mann, M. (1997). "Has Globalization ended the rise and rise of the Nation-State?" *Review of International Political Economy*, Vol. 4 N° 3, pp. 472–496.
- Manzanal, M y Rofman, A. (1989): *Las economías regionales de la Argentina. Crisis y políticas de desarrollo*, CEUR, Buenos Aires.
- Marceau, J. (1994). "Clusters, Chains and Complexes: Three Approaches to Innovation with a Public Policy Perspective", en Dodgson, M. y Rothwell, R. (eds.). *The handbook of industrial innovation*. Edward Elgar, Aldershot.
- March, J. y Simon, H. (1977). *Teoría de la organización*, 3a edición. Ariel, Barcelona.
- Marcou, G.; Rangeon, F. y Thiebault, J. (1997). "Les relations contractuelles entre collectivités publiques", en *Le gouvernement des villes. Territoires et pouvoir*. Editions Descartes, París.
- Martínez, A.; Prieto, A. y Rodríguez, F. (comps.) (2008). *Los sistemas locales de empresas y el desarrollo territorial: Evolución y perspectivas actuales en un contexto globalizado*. Editorial Club Universitario, Alicante.
- Martínez V.; Compés, R. y García J. (2005). "L'impacte de L'ampliació de la unió europea sobre la PAC", en García, J. L. y García J. (directors) (2005). *Política agrària comuna: balanç i perspectives*. la Caixa, Barcelona.
- Mas, M. y Quesada, J. (2005). *Las nuevas tecnologías y el crecimiento económico en España*, Fundación BBVA, Bilbao.
- Maskell, P. (2001). "Towards a Knowledge-Based Theory of the Geographical Cluster", *Industrial and Corporate Change*, Oxford University Press. Vol. 10, N° 4, pp. 921-943.
- Maskell, P. (2001). *Social Capital, Innovation and Competitiveness*, Center for Economic and Business Research, Copenhagen.
- McClelland, D. C. (1961). *The acheiving society*. Dick Van Nostram, Princenton.
- McKelvey, B. y Aldrich, H. (1983): "Populations, natural selection and applied organizational science". *Administrative Science Quarterly*, Vol. 28, N° 1, pp. 101-128.
- McWilliams, A. y Smart, D. (1995). "The resource-based view of the firm. Does it go far enough in shedding the assumptions of the S-C-P paradigm?" *Journal of Management Inquiry*, Vol. 4, N° 4, pp. 309-316.
- Meier, G. (1970). *Leading issues in Economic Development*. Oxford University Press, Oxford.
- Melin, L. (1983). "Implementation of New Strategies and Structures". Trabajo para la tercera conferencia anual de la Strategies Management Society, París.
- Melin, L. (1985): "Strategies in Managing Turnaround". *Long Range Planning* Vol. 18, pp. 80-86.
- Méndez, R. (1997). *Geografía económica. La lógica espacial del capitalismo global*. Ariel, Barcelona.
- Mendez, R. (2000). "Procesos de innovación en el territorios: los medios innovadores", en Alonso, J. y Méndez, R. (coord.): *Innovación, pequeña empresa y desarrollo local en España*, Civitas, Madrid.
- Méndez, R. y Caravaca, I. (1996). *Organización industrial y territorio*. Síntesis, Madrid.

- Menguzzato, M. y Renau, J. (1991). “La dirección estratégica de la empresa”, Ariel, Barcelona.
- Meyer, J. W. y Rowan, B. (1977). “Institutionalized organizations: Formal structure as myth and ceremony”. *American Journal of Sociology*, N° 83, pp. 340-363.
- Miller, D. (1979). “Strategy, structure and environment: Context influences upon some bivariate associations”. *Journal of Management Studies*, N° 16, pp. 294-316.
- Miller, D. (1982). “Evolution and revolution: A quantum view of structural change in organizations”. *Journal of Management Studies*, N° 19, pp. 131-151.
- Miller, D. (1983). “The correlates of entrepreneurship in three types of firms”. *Management Science*, N° 29, pp. 770-791.
- Miller, D. (1986). “Configurations of strategy and structure: Towards a synthesis”. *Strategic Management Journal*, N° 7, pp. 233-249.
- Miller, D. y Friesen, P. (1984). *Organizations: A Quantum View*. Prentice Hall, Englewood Cliffs,
- Millet, M. (2005). “La PAC I les negociacions comercials internacionals”, en García, J. L. y García J. (directors) (2005). *Política agrària comuna: balanç i perspectives*. la Caixa, Barcelona.
- Mintzberg, H. (1973). “Strategic Making in three models”. *California Management Review*, Vol. 16, N° 2, pp. 44-53.
- Mintzberg, H. (1979): *The structuring of organizations. A synthesis of the research*. Prentice Hall, Englewood Cliffs.
- Mintzberg, H. (1985). “A review of positioning school of strategic management”. *The Fifth Annual Strategic Management Society Conference*, Barcelona.
- Mintzberg, H. (1989). *El poder en las organizaciones*. Ariel, Barcelona.
- Mintzberg, H. (1989a). *El diseño de las organizaciones eficientes*. El Ateneo, Buenos Aires.
- Mintzberg, H. (1990). “Strategy formation: Schools of thought”, en Frederickson, J. (ed.): *Perspectives on strategic management.*, Harper & Row, Nueva York.
- Mintzberg, H.; Ahlstrand, B. y Lampel, J. (1999). *Safari a la estrategia*. Granica. Barcelona.
- Mitchell, R.; Agle, B. y Wood, D. (1997). “Toward a Theory of Stakeholder identification and salience: Defining the principle of who and what really counts”, *Academy of Management Review*, Vol. 22, N° 4, pp. 853-886.
- Molina, F. y Ares, M. (2008). “Evolución de las decisiones de relocalización de actividades en el distrito industrial de la cerámica de Castellón. La experiencia de la década de 1995-2002”. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, Vol. 14, N° 2, pp. 51-69.
- Mongay, J. (2004). *La dirección estratégica de la empresa, práctica avanzada: un enfoque sobre marketing*, Civitas, Madrid.
- Montgomery, C. y Wernerfelt, B. (1988): “Diversification ricardian rents and Tobin’s q”. *Rand Journal of Economics*, N. 19, pp. 623-632.
- Montgomery, C.A. (1995): *Resources in an evolutionary perspective: A synthesis of evolutionary and resource-based approaches to strategy*. Kluwer, Norwell.
- Morcillo, P. (1997). *Dirección estratégica de la tecnología e innovación. Un enfoque de competencias*. Civitas Madrid.
- Moullaert, F. y Sekia, F. (2006). “Región innovadora, región social ¿Una perspectiva alternativa sobre la innovación regional?”, en Olazaran, M. y Gómez

- Uranga, M. (2006). *Sistemas regionales de innovación*. Universidad del País Vasco, Zarautz.
- Myrdal, Gunnar (1957). *Economic theory and underdeveloped regions*. Guckworth. Londres.
  - Navarro, M. (2002). “La cooperación para la innovación de la empresa española desde una perspectiva internacional comparada”, *Economía industrial*, Nº 346, pp. 242- 266.
  - Navas, J. y Guerras, L. (2002). *La dirección estratégica de la empresa*. Teoría y aplicaciones, tercera edición. Civitas Madrid.
  - Navas, J. y Nieto, M. (eds.). *Estrategias de innovación y creación de conocimiento tecnológico en las empresas industriales españolas*. Civitas, Madrid.
  - Navas, J. y Ortiz, M. (2002). “El capital intelectual en la empresa. Análisis de criterios y clasificación multidimensional”. *Economía industrial*, Nº 346, pp. 163-171.
  - Neffa, J. (2007). “Cambios en la formas institucionales, relación salarial y políticas de empleo luego de la crisis”, en Boyer, R. y Neffa, J. (coords.) (2007). *Salida de la crisis y estrategias alternativas de desarrollo*. Miño y Dávila, Bueno Aires.
  - Nelson, R. (1991). “Why do firms differ and how does it matter?” *Strategic Management Journal*, Vol. 14, pp. 61-74.
  - Nelson, R. y Winter, S. (1982): *An Evolutionary Theory of Economic Change*. Harvard University Press. Cambridge, New York.
  - Nemeth, C. (1997). “Managing innovation: When less is more”. *California Management Review*, Vol. 40, Nº 1, pp. 59-74.
  - Newland, C. (1999). “El sector agropecuario argentino en el período de entresiglos (crecimiento económico e intensidad de los factores). Una revisión historiográfica”. *Revista de Historia Económica*, Vol.17, Nº especial, pp. 225-234.
  - Nimo, M. (2003). *Cadena de la Miel: Análisis del Sector*. Ministerio de la Producción, Secretaría de Agricultura, Ganadería, Pesca y Alimentación, Dirección Nacional de Alimentos, Buenos Aires.
  - Nochteff, H. (1995). *Los senderos perdidos del desarrollo*. Elite económica y restricciones del desarrollo en la Argentina, Aspiazu, D. y Nochteff, H. (1995). *El desarrollo ausente. Restricciones al desarrollo, neoconservadorismo y elite económica en la Argentina*. Ensayos de economía política. Tesis Norma/FLACSO, Buenos Aires.
  - Noda, T. y Bower, J. (1996). “Strategy making as iterated processes of resource allocation”. *Strategic Management Journal*, Nº 17, pp. 159-192.
  - Nonaka, I. (1994). “A dynamic theory of organizational knowledge creation”. *Organization Science*, Vol. 54, Nº 1, pp. 14-37.
  - Nonaka, I. y Takeuchi, H. (1995). *The Knowledge Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*. Oxford University Press. New York.
  - Normann, R. (1977). *Management for growth*. Nueva York: John Wiley.
  - North, D. (1997). “Some fundamental puzzles in economic history/ development”, en Arthur, W.; Durlauf, S. y Lane, D. (eds.), *The Economy as an Evolving Complex System II*. Addison, Wesley.
  - North, D. (2005). *Understanding the Process of Economic Change*. Princeton University Press, Princeton.
  - Nurkse, R. (1964). *Equilibrio y crecimiento de la economía mundial*. Rialp, Madrid

- Obschatko, E. (1988). La transformación económica y tecnológica de la agricultura pampeana. Ediciones culturales, Buenos Aires.
- Ocampo, J. (2004). “Una agenda amplia para la reforma financiera internacional”, en Ocampo, J. y Uthoff, A. (comps.) (2004). Gobernabilidad e integración financiera: ámbito global y regional. CEPAL, Santiago de Chile.
- OCDE (1999). Managing National Systems. París.
- OCDE (2005). Science, technology indicators. París.
- Orti, A. (1990). “La política y el enfoque cualitativo o estructural. La entrevista abierta y la discusión en grupo”, en García Fernando, et al. El análisis de la realidad social. Métodos y técnicas de investigación social, Alianza Madrid.
- Otaño, M. (2005). Perfil descriptivo de la Cadena de Carne Vacuna, SAGPyA. Argentina.
- Otero, M. (2002). “Inercia Estructural: antecedentes y consecuencias”. Revista Gallega de Economía, Vol. 11, Nº 1, pp. 1-12.
- Ouchi, W. (1981): Theory Z: How american business can meet the japanese challenge. Reading: Addison-Wesley.
- Palich, L. y Bagby, R. (1995). “Using cognitive theory to explain entrepreneurial risk-taking: Challenging conventional wisdom”. Journal of Business Venturing, Nº 10, pp. 425-438.
- Panicia, I. (1999). “The performance of IDs. Some insights from the italian case”, Human Systems Managements, Vol. 18, Nº 2, pp. 141-160.
- Panicia, Ivana (2002). Industrial districts. Evolution and competitiveness in italian firms. Edward Elgar Publishing, Cheltenham.
- Parellada, F.; del Placio, I. y Areyuna, A. (2007). “Emprender o innovar ¿dónde esta la diferencia?”. Revista de contabilidad y dirección, Nº 6, pp. 121-132.
- Parra, G.; García, P. y Jiménez, M. (2008). “Competición y ventaja competitiva en los distritos industriales”. Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa, Vol. 14, Nº 1, pp. 85-102.
- Parsons, Talcott (1974). La sociedad: Perspectivas evolutivas y comparativas. DF: Trillas. México.
- Pascale, R. T. (1984). “Perspectives on strategy: The real story behind Honda’s success”. California Management Review, primavera, Vol. 26, Nº 3, pp. 47-72.
- Passarelli, A. (2002) “Cebollas de exportación”, La Nación, 10 de julio de 2006.
- Pavón, J. e Hidalgo, A. (1997). Gestión e innovación: un enfoque estratégico. Pirámide, Madrid.
- Pedler, M.; Burgoyne, J. y Boydell, T. (1991). The learning company: A strategy for sustainable development. McGraw-Hill, Londres.
- Pekar, P. y Allio, R. (1994). “Making alliances work: Guidelines for success”. Long Range Planning, Vol. 27, Nº 4, pp. 54-65.
- Penrose, E. (1959). The theory of the growth of the firm: John Wiley & Sons, Nueva York.
- Pera, M. (1991). Scienza e retorica, Bari, Laterza.
- Pérez Rodríguez, M. J. y Sánchez Quiróz, I. (2002). Utilidad de la agrupación de organizaciones como método de análisis organizativo. Aplicación al estudio de la cultura corporativa. Cuadernos de ciencias económicas y empresariales Nº 42, pp. 73-99.
- Pérez, C. (2004). Revoluciones tecnológicas y capital financiero. Siglo Veintiuno, México.



- Perroux, F. (1961). *L'économie du XX<sup>ème</sup> siècle*. París: PUF.
- Peteraf, M. A. (1993). "The cornerstones of competitive advantage: A resource-based view". *Strategic Management Journal*, Vol. 14, pp. 179-191.
- Peteraf, M. A. (1993). "The cornerstones of competitive advantage: A resource-based view". *Strategic Management Journal*, Vol. 14, pp. 179-191.
- Peters, T. J. y Waterman, R. H. (1982). *In search of excellence: Lessons from america's best-run companies*. Nueva York: Harper & Row.
- Pettigrew, A. M. (1977). "Strategy formulation as a political process". *International Studies of Management and Organization*. Vol. 7º, Nº 2, pp. 78-87.
- Pfeffer, J. (1982). *Organizations and organization theory*. Ballinger, Cambridge
- Pfeffer, J. y Salancik, G. (1978). *The external control of organizations: A resource dependence perspective*. Harper & Row, Nueva York.
- Pinchot, G. (1985): *Intrapreneuring*. Harper & Row, Nueva York.
- Piñeiro, M. (2008). *Más allá de la coyuntura: La Argentina frente a un nuevo mercado internacional de los alimentos*. Brief Nº 39, Mayo, FLACSO.
- Piñeiro, M. y Villareal, F. (2005). "Modernización agrícola y nuevos sectores sociales", *Revista Ciencia Hoy*, Vol. 15, Nº 87. pp. 12-25.
- Piore, M. y Sabel, Ch. (1990). *La segunda ruptura industrial*. Alianza, Madrid.
- Porter, M. (1980). *Competitive Strategy*. Free Press, Nueva York.
- Porter, M. (1985). *Estrategia competitiva. Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia*. CECSA, México.
- Porter, M. (1987). *Ventaja competitiva. Creación y sostenimiento de un desempeño superior*. CECSA. México.
- Porter, M. (1990). *La Ventaja competitiva de las naciones*. Plaza & Janés, Barcelona.
- Porter, M. (1991). "Towards a dynamic theory of strategy". *Strategic Management Journal*, Vol. 12, pp. 95-117.
- Porter, M. (1998). *Clusters and competition. New agendas for companies, governments, and institutions*. Harvard Business School Press., Boston.
- Prahalad, C. y Hamel, G. (1990). "The core competences of the corporation". *Harvard Business Review*, Vol. 68, Nº 3, pp. 79-91.
- Prebisch, R. (1964). *Hacia una dinámica del desarrollo latinoamericano*. Fondo de Cultura Económica, México.
- Prebisch, R. (1987). *Capitalismo periférico, crisis y transformación*. Fondo de Cultura Económica, México.
- Prieto, A. (2008). "Sostenibilidad y ocupación del territorio: el caso del municipio de Aspe (Alicante)", en Martínez, A.; Prieto, A. y Rodríguez, F. (comps.) (2008). *Los sistemas locales de empresas y el desarrollo territorial: Evolución y perspectivas actuales en un contexto globalizado*. Editorial Club Universitario, Alicante.
- Przeworski, A. y Curvale, C. (2007), "Instituciones políticas y desarrollo económico en las Américas: el largo plazo", en Machinea, J. y Serra, N. (eds.) (2007). *Visiones del desarrollo en América Latina*, CEPAL/CIDOB, Santiago de Chile, Chile.
- Pugh, D.; Hickson, D.; Hinnings, C. y Turner, C. (1969). "The context of organizational structures". *Administrative Science Quarterly*, Nº 14, pp. 91-114.
- Quinn, J. (1992). *The Intelligent Enterprise*, Free Press, New York.
- Quinn, J. B. (1980). *Strategies for change: Logical incrementalism*. Irwin, Homewood.

- Rabbellotti, R. (1997). “Footwear Industrial Districts in Italy and Mexico”, en M. Van Dijk y R.Rabbellotti (eds.). *Enterprise Clusters and Networks in Developing Countries*, EADI, Series 20, Frank Cass. Londres.
- Rabbellotti, R. y Pietrobelli, C. (2005). *Mejora de la competitividad en clusters y cadenas productivas en América Latina. El papel de las políticas, serie de buenas prácticas del Departamento de Desarrollo Sostenible. Banco Interamericano de Desarrollo, Washington, D.C.*
- Ramos, J. (1998). *Una estrategia de desarrollo a partir de los complejos productivos (clusters) en torno a los recursos naturales. Documento de la CEPAL, LC/R 1743/Rev.1, Santiago de Chile.*
- Rapoport, M. (2007). *Historia económica, política y social de la Argentina: 1880-2000. ediciones Macchi, Buenos Aires.*
- Rastrollo, H. (2002). *Hacia un nuevo modelo de organización de la empresa turística: los recursos externos de base territorial. Cuadernos de ciencias económicas y empresariales N° 42, pp. 99-111.*
- Rayport, J.F. y Sviokla, J. (1998). “Exploring the virtual value chain”, *Harvard Business Review*, Vol. 16. N° 6, pp. 75-85.
- Reca, L. (2005). *Cambios en el sector agropecuario argentino: 1950-2005, en Navarro, A. (ed.). Medio Siglo de economía. Temas, Buenos Aires.*
- Redrado, M. (2007). “¿Un nuevo paradigma de disciplina macroeconómica en América Latina?”, en Machinea, J. y Serra, N. (eds.) (2007). *Visiones del desarrollo en América Latina, CEPAL/CIDOB, Santiago de Chile.*
- Reygadas, L. (2008). *La apropiación. Destejiendo las redes de la desigualdad. Anthropos Editoria. Rubí, Barcelona.*
- Richardson, H. (1970). *Elements of regional economics. Penguin Books, Harmondsworth.*
- Rieger, F. (1987). *The influence of national culture on organizational structure, process and strategic decision making: A study of international airlines. Tesis Doctoral, Faculty of Management, McGill University, Montreal.*
- Roberts, E. y Fuschfeld, A. (1981). “Staffing the innovative technology-based organization” *Sloan Management Review*, Vol. 22, N°3, pp.19-34.
- Rodrigo Illera, C. (2006) *Dirección de la producción. Estrategias. Ramón Areces. Madrid.*
- Rodríguez, J. (2003). “La transformación de agro argentino: entre la prosperidad y el monocultivo”, Artículo presentado en el III Coloquio de Economistas Políticos de América Latina, Buenos Aires, 15-18 de octubre.
- Rodríguez, O (1981). *La teoría del subdesarrollo de la CEPAL, Siglo XXI, México DF.*
- Rodríguez, O. (2006). *El estructuralismo Latinoamericano. CEPAL, México.*
- Rodríguez, O. (2007). *La agenda del desarrollo (elementos para su discusión), en Vidal, G. y Guillén R. (cords.) (2007). Repensar la teoría del desarrollo en un contexto de globalización. Homenaje a Celso Furtado. Buenos Aires. CLACSO.*
- Rodrik, D.; Subramanian, A. y Trebbi, F. (2002). “Institutions Rule: The Primacy of Institutions over Geography and Integration Economic Development”, *NBER Working Paper, N° 9305.*
- Romer, P.M. (1993): “Two Strategies for Economic Development: Using Ideas and Producing Ideas”, en: *Proceeding of the World Bank Annual Conference on Development Economics. The World Bank. Nueva York.*

- Rosenstein-Rodan, P. (1963). “Notas sobre una teoría del gran salto”, en Ellis, H. (ed.). El desarrollo económico y América Latina. Macmillan / Fondo de Cultura Económica. México DF
- Rostow, W. (1973). Las Etapas del desarrollo económico. Un manifiesto no comunista. Fondo de Cultura Económica, México DF.
- Rubio, A. y Aragón, A. (2008). “Recursos estratégicos en las PyMES”, Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa. Vol. 17, Nº 103-126.
- Rugman, A. y Verbeke, W. (2002). “Edith Penrose’s contribution to the Resource based view of strategic management”, Strategic Management Journal, Vol. 23, pp.769-780.
- Rumelt, R. (1974). Strategy, structure and economic performance. Harvard University Press, Boston.
- Rumelt, R. (1984). “Towards a strategic theory of the firm”, en: Lamb, E. (Ed.): Competitive strategic management. Prentice Hall, Englewood Cliffs.
- Rumelt, R. (1991). “How much does industry matter?” Strategic Management Journal, Nº 12, pp. 167-185.
- Rumelt, R. (1997). “The evaluation of business strategy”, en, Mintzberg, H. y Quinn, J. B.: The strategy process. Englewood Cliffs: Prentice Hall.
- Rumelt, R.; Schendel, D.; Teece, D. (1991). “Strategic management and economics”. Strategic Management Journal. Nº 12, pp. 5-29.
- Saavedra, J. y Arias, O. (2007). “Reducción de la pobreza y la desigualdad en América Latina y el Caribe: promesas y retos para las políticas públicas”, en Machinea, J. y Serra, N. (eds.) (2007). Visiones del desarrollo en América Latina, CEPAL/CIDOB, Santiago de Chile, Chile.
- Safón, V. (1997). “Estudio de la cooperación interempresarial en los distritos industriales ortodoxos”, I Congreso de Ciencia Regional de Andalucía: Andalucía en el Umbral del Siglo XXI.
- Salas, V. (1993): “Factores de competitividad empresarial. Consideraciones generales”. Papeles de Economía Española, Nº 56, pp. 379-396.
- Salas, V. (2007). El siglo de la empresa, Fundación BBVA, Bilbao
- Sassen, S. (2003). “Globalization or Denationalization?”, Review of International Political Economy, Vol.10, Nº 1, pp. 1-22.
- Satorre, E. (2005). “La transformación del agro argentino”. Revista Ciencia Hoy, Vol. 15, Nº 87, pp. 24-31.
- Saxe-Fernandez, J. (2002). “El Banco Mundial y el FMI en México: el nuevo monroísmo”, en Calva, José Luis (coord.) Política económica para el desarrollo sostenido con equidad. UNAM/IIE/Casa Juan Pablo, México DF.
- Saxenian, A. (1994): Regional Advantage and the Resurgence of Silicon Valley and Route 128. Harvard University Press, Cambridge.
- Schein, E. (1990). “Organizational culture”, American Psychologist, Vol. 45 No.2, pp.109-19.
- Schejtman, A. y Berdegué, J. (2004). Desarrollo territorial rural. Debates y temas rurales Nº 1, RIMISP, Centro Latinoamericano para el Desarrollo Rural, Santiago de Chile.
- Schendel, D. E. y Hofer, C. H. (1979): Strategic management: A new view of business policy and planning. Little & Brown. Boston.
- Schilling, M. (2008). Dirección Estratégica de la innovación tecnológica. Mc Graw Hill, Madrid.

- Schmitz H. (ed.) (2004). *Local Enterprises in the Global Economy: Issues of Governance and Upgrading*. Edward Elgar, Cheltenham.
- Schmitz, H. (1995). *Collective efficiency: Growth path for small-scale industry*. *Journal of Development Studies*. Vol. 31, N° 4, pp. 529-566.
- Schmitz, H. y Nadvi, K. (1999). *Clustering and Industrialization: Introduction*. *World Development* Vol. 27, N° 9, pp. 1503-1514.
- Schoemaker, P. (1992): "How to link strategic vision to core capabilities". *Sloan Management Review*, N° 34, pp. 67-81.
- Schoemaker, P. J. (1990): "Strategy, complexity and economic rent". *Management Science*, N° 36, pp. 1178-1192.
- Schön, D. (1983). "Organizational learning". En Morgan, G. (Ed.): *Beyond method: Strategies for social research*. Sage, Beverly Hills.
- Schumpeter (1942). *Capitalism, Socialism and Democracy*. George Allen & Unwin, London.
- Schumpeter, J. A. (1934). *The theory of economic development*. Harvard University Press, Boston.
- Schwenk, C. (1988). "The cognitive perspective in strategic decision making". *Journal of Management Studies*, N° 25, pp. 41-56.
- Scott, A. (1988). "New Industrial Spaces. Flexible production organization and regional development in North America and Western Europe". London: Pion.
- Scott, A. (1995): "The geographic foundations of industrial performance". *Competition and Change*, Londres.
- Scott, A. (1998). *Regions and the World economy. The coming shape of global production, competition, and political order*. Oxford University Press, Londres.
- Scott, A. (1998): *Regions and the World Economy. The coming Shape of Global Production, Competition, and political Order*. Oxford University Press, Londres.
- Selznick, P. (1957): *Leadership in administration: A sociological interpretation*. Harper & Row, Nueva York.
- Senge, P. (1990): *The fifth discipline*. Doubleday, Nueva York.
- Sengenberger, W. y Pyke, F. (1993). "Distritos industriales y regeneración económica local: cuestiones de investigación y de política", en Pyke, F. y Sengenberger, W. (comps.). *Los Distritos industriales y las pequeñas empresas. III. Distritos industriales y regeneración económica local*. Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, Madrid.
- Sepúlveda, A. (2001): *Construcción regional y desarrollo productivo en la economía de la globalidad*. *Revista de la CEPAL*, Santiago de Chile.
- Serna, H. (2003). *Gerencia estratégica: teoría, metodología alineamiento, implementación y mapas estratégicos, índices de gestión: incluye guía para el diagnóstico estratégico*, 3R editores, Bogotá.
- Sforzi, F. (2008). "Del distrito Industrial al desarrollo local", en Martínez, A.; Prieto, A. y Rodríguez, F. (comps.) (2008). *Los sistemas locales de empresas y el desarrollo territorial: Evolución y perspectivas actuales en un contexto globalizado*. Editorial Club Universitario, Alicante.
- Shapiro, C. (1989). "The theory of business strategy". *RAND Journal of Economics*, Vol. 20, N° 1, pp. 125-137.
- Shapiro, C. y Varian, H. (2000). *El dominio de la información. Una guía estratégica para la economía de la red*, Antoni Bosch, Barcelona.

- Sili, M. (2005): "La Argentina Rural. De la crisis de la modernización agraria a la construcción de un nuevo paradigma de desarrollo de los territorios rurales" INTA, Buenos Aires.
- Simon, H. (1979): El comportamiento administrativo. Estudio de los procesos decisivos en la organización administrativa. Aguilar, Madrid.
- Soo, W.; Oliga, J. y Puxty, A. (1980). "The population ecology model and managerial action". *Journal of Enterprise Management*, Vol. 2, N° 3, pp. 317-325.
- Spencer, M. y Spencer, M. (1993). *Competence at work: models for superior performance*, John Wiley and Sons, Nueva York.
- Spender, J. C. (1996). "Making knowledge the basis of a dynamic theory of the firm". *Strategic Management Journal*, N° 17, pp. 45-62.
- Staber, U. (2001). "The structure of networks in industrial districts", *International Journal of Urban and Regional Research*, VOL. 25, N° 3, pp. 537-552.
- Stacey, R. (1992). *Managing chaos: Dynamic business strategies in a unpredictable world*. Kogan Page, Londres.
- Stalk, G.; Evans, P. y Shullman, L. (1992). "Competing on capabilities: The new rules of corporate strategy". *Harvard Business Review*, Vol. 70, N° 2, pp. 57-69.
- Stein, E. y Tomasi, M. (2007). *Instituciones democráticas, procesos de formulación de políticas y calidad de las políticas en América Latina*, en Machinea, J. y Serra, N. (eds.) (2007). *Visiones del desarrollo en América Latina*, CEPAL/CIDOB, Santiago de Chile, Chile.
- Steiner, G. A. (1969): *Top management planning*. Nueva York: McMillan.
- Stevenson, H. y Gumpert, D. (1985). "The heart of entrepreneurship". *Harvard Business Review*. Vol. 63, N°2, pp. 85-94.
- Stigler, G. (1957). "Perfect Competition Historically Contemplated". *Journal of Political Economy*, vol. LXV, 1, febrero, pp. 1-17.
- Stiglitz, J. (2002) *El malestar de la globalización*. Taurus, Buenos Aires.
- Stiglitz, J. (2004). *Los felices 90. la semilla de la destrucción*. Taurus. Madrid.
- Stiglitz, J. (2006). *Cómo hacer que funcione la globalización*. Taurus. Madrid.
- Stöhr, W. (1987). "Desarrollo económico regional y la crisis económica mundial". *Estudios territoriales*, N° 25, pp. 15-24.
- Stöhr, W. y Fraser T. (1981). *Development from Above or Below? Dialectics of Regional Planning in Developing Countries*. John Wiley, Londres.
- Stöhr, W. y Taylor, D. (1981). *Development from above or below? The dialectics of regional planning in development countries*. Wiley and Sons, Chichester.
- Storey, D. (2000). "Six Steps to heaven: Evaluating the impact of public to support small business in developed economies", en Sexton, D. y Landström, H. (eds) *Handbook of entrepreneurship*. Blackwell, Oxford.
- Storper, M. (1992): "The limits of the globalisation: technology districts and international trade". *Economic Geography* N° 68, pp. 60-93.
- Storper, M. (1994): "Territorial economies in a global economy: what possibilities for middle-income countries and their regions". *Review of International Political Economy* (forthcoming).
- Storper, M. (1995). "The Resurgence of Regional Economies Ten Years Later: The Region as a Nexus of Untraded Interdependencies". *European Urban and Regional Studies*, Vol. 2, N° 3, pp. 191-221.
- Storper, M. (1997): "The Regional World: Territorial Development in a Global Economy". Guilford, New York.

- Storper, M. (1998). *The regional world. Territorial development in a global economy*. Guilford Press, Nueva York.
- Storper, M. y Scott, A. (1989). *The Geographical foundations and social regulation of flexible production complexes*, en Wolch, J. y Dear, M. (eds.). *The power of geography: how territory shapes social life social reproduction*, MA, Unxin and Hyman, Boston.
- Storper, M. y Salais, R. (1997). *Worlds of Production. The Action Framework of the Economy*. Harvard University Press. England
- Sturgeon, T. (2000). "How do we define value Caín and production networks", MIT IPC Globalization working paper, N° 00- 10.
- Sunkel, O. (2007). "En busca del desarrollo perdido", en Vidal, G. y Guillén R., A. (cord.) (2007). *Repensar la teoría del desarrollo en un contexto de globalización. Homenaje a Celso Furtado*. CLACSO, Buenos Aires.
- Swann, G. (1998). "Towards a Model of Clustering in High-Technology Industries", en Swann, G.; Prevezer, M. y Stout, D. (eds.) *The Dynamics of Industrial Clustering. International Comparisons in Computing and Biotechnology*. Oxford University Press, Oxford.
- Tarassiouk, A. (2007). "Estado y desarrollo. Discurso del Banco Mundial y una visión alternativa", en Vidal, G. y Guillén R., A. (cord.) (2007). *Repensar la teoría del desarrollo en un contexto de globalización. Homenaje a Celso Furtado*. Buenos Aires. CLACSO.
- Teece, D. (1982). "Toward on Economic Theory of the Multiproduct Firm", en: Putterman, L. (ed.). *La naturaleza de la empresa*. Alianza. Madrid.
- Teece, D. (1986). "Profiting from technological innovation: Implications for integration, collaboration, licensing and public policy". *Research Policy*. Vol. 15, N° 6, pp. 285-305.
- Teece, D. (1990). "Contributions and impediments of economic analysis to the study of strategic management", en Fredrickson, J. (Ed.): *Perspectives on strategic management*. Harper Row, Nueva York.
- Teece, D.; Pisano, G. y Shuen, A. (1997). "Dynamic capabilities and strategic management". *Strategic Management Journal*, Vol. 18, N° 7, pp. 509-533.
- Thompson, A. y Strickland, A. (2001). *Administración Estratégica*, McGraw-Hill, Mexico.
- Toulmin, S. (1972). *Human understanding, Vol. I : The Evolution of Collective Understanding*, Princeton University Press.
- Trullén T. (2006). "Distritos industriales marshallianos y sistemas locales de gran empresa en el diseño de una nueva estrategia territorial para el crecimiento de la productividad en la economía española". *Economía Industrial*, N° 359, pp. 95-112.
- Tversky, A. y Khaneman, D. (1974): "Judgement under uncertainty: Heuristics and biases". *Science*, N° 185, pp. 1124-1131.
- Vachon, B. y Coallier, F. (1993). *El desarrollo local, teoría y práctica. Reintroducir lo humano en la lógica del desarrollo*. Trea, Guijón.
- Van De Ven, A. y Astley, W. (1981). "Mapping the field to create a dynamic perspective on organization theory", en Van de Ven, A. y Joyce, W. (Eds.). *Perspectives on organization design and behavior*. Wiley-Interscience, Nueva York.
- Vázquez, A (1999b). "Gran empresa y desarrollo endógeno. ¿Convergencia de las estrategias de las empresas y territorios ante el desafío de la competencia?", en Vázquez, A. y Conti, G. (coords.). *Convergencia y desarrollo regional en Italia y en España*. Barcelona: Universitat de Barcelona.

- Vázquez, A. (1999a). Desarrollo, redes e innovación. Lecciones sobre desarrollo endógeno. Pirámide. España, Madrid.
- Vázquez, A. (2000). “Desarrollo local y territorio”, en Pérez Ramírez, B. Y Carillo Benito, E. Desarrollo local: manual de uso. ESIC-Federación Andaluza de Municipios y Provincias, Madrid.
- Vázquez, A. (2001), “Desarrollo endógeno y globalización”, en Vázquez, A. y Madoery, O. (comps.), Transformaciones globales, instituciones y políticas de desarrollo local. Homo Sapiens, Rosario.
- Vega, J. (2005). “¿Qui són els autèntics beneficiaris de la PAC?”, en García, J. L. y García J. (directors) (2005). Política agrària comuna: balanç i perspectives. la Caixa, Barcelona.
- Ventura, J. (2008). Análisis estratégico de la empresa, Paraninfo, Madrid.
- Ventura, V. (1994): “Análisis competitivo de la empresa: un enfoque estratégico”. Civitas, Madrid.
- Vidal, G. y Guillén R., A. (2007). Introducción. La necesidad de construir el desarrollo en América Latina, en Vidal, G. y Guillén R., A. (cord.) (2007). Repensar la teoría del desarrollo en un contexto de globalización. Homenaje a Celso Furtado. CLACSO, Buenos Aires.
- Watkins, C. (1963). “Preliminaries to a historical and comparative syntax of the Old Irish verb”. Celtica Vol.6, pp. 1-49.
- Webber, A. (1993). “What’s so New About the New Economy”, Harvard Business Review. Vol. 71, N° 1, pp. 24-42.
- Weick, K. E. (1979). The social psychology of organizing. Reading: Addison Wesley.
- Weick, K. E. (1991). “The nontraditional quality of organizational learning”. Organization Science, Vol. 2, N° 1, pp. 116-123.
- Wernerfelt, B. (1984). “A resource-based view of the firm”. Strategic Management Journal, Vol. 5, N° 2, pp. 171-178.
- Wernerfelt, B. (1995). “The resource-based view of the firm: Ten years after”. Strategic Management Journal, N° 16, pp. 171-174.
- Wernerfelt, B. y Montgomery, C. (1988). “Tobin’s q and the importance of focus in firm performance”. American Economic Review. Vol. 78, N° 1, pp. 246-251.
- Whittington, R. (1993). What is strategy and does it matter? Routledge, Londres.
- Williamson, O. (1975). Markets and hierarchies: Analysis and antitrust implications. A study in the economics of internal organizations. The Free Press, Nueva York.
- Williamson, O. (1985). The economic institution of capitalism. The Free Press, Nueva York.
- Winter, D. (2000). “The satisfying principle in capability learning”. Strategic Management Journal, Vol. 21, N° 10-11, pp. 981-996.
- Winter, S. (2003). “Understanding dynamic capabilities”, Strategic Management Journal, Vol. 24, N° 10, pp. 991-995.
- Winter, S. G. (1987a). Knowledge and competence as strategic assets, en: Teece, D. J. (Ed.). The competitive challenge. Harper & Row, Nueva York.
- World Bank. (2002). Reaching the rural poor. Corporate rural strategy of the World Bank (draft). World Bank, Washington D.C.
- Wrapp, H. (1967). “Good managers don’t make policy decisions”, Industrial Management. Vol. 9, N° 10, pp. 2-7.

- Young, Greg (1995). “Comment: The resource-based view of the firm and Austrian economics. Integration to go beyond the S-C-P paradigm of industrial organization economics”. *Journal of Management Inquiry*. Vol. 4, N° 4, pp. 333-340.
- Zald, M. y Berger, M. (1978): “Social movements in organizations: Coup d’Etat, insurgency and mass movements”. *American Journal of Sociology*. Vol. 83, N° 4, pp. 823-861.
- Zollo, M. y Winter, S. (2002). “Deliberate learning and the evolution of dynamic capabilities”, *Organization Science*, Vol. 13, N° 3, pp. 339-351.



## **Anexo 1. Guión de entrevista para informantes privilegiados**

### **1. Diseño de políticas regionales/locales**

- 1.1. Naturaleza de los factores históricos y locales (infraestructuras físicas, administrativas, informáticas, científicas y tecnológicas) en relación a ventajas localizadas (recursos específicos y externalidades de proximidad)
- 1.2. Actividad de las empresas constitutivas del área agrícola del sur.
- 1.3. Cómo afectan las condiciones institucionales locales/regionales a la actividad de las empresas constitutivas del área agrícola del sur.
- 1.4. Naturaleza de la ventaja competitiva específica del territorio. Recursos específicos del territorio que potencien su competitividad y su capacidad de innovación.
- 1.5. Naturaleza y actividad de las infraestructuras locales de apoyo a la actividad del área agrícola del sur.

### **2. Aglomeración de la producción agroalimentaria.**

- 2.1. Naturaleza de las ventajas compartidas que obtiene la aglomeración de empresas del Valle Bonaerense del Río Colorado (VBRC) (ventajas económicas, sociolaborales, tecnológicas, comerciales, financieras...).
- 2.2. En la aglomeración, quiénes toman las decisiones estratégicas que afectan al desarrollo de la región. Identificación de las empresas que, por su posición estratégica en los mercados, su poder económico y/o la posesión de activos estratégicos (tecnológicos, financieros, organizativos), coordinan la dinámica conjunta del área agrícola.
- 2.3. Dentro del área agrícola, cuál es el peso relativo de las empresas sobre las decisiones que afectan al conjunto de las empresas. Qué estructura se puede identificar, con cuántos niveles, qué empresas se sitúan en cada nivel.
- 2.4. La actividad del área agrícola en relación con la creación de empresas innovadoras, en función de las características sociolaborales y culturales del área agrícola.
- 2.5. ¿Consideran que las empresas e instituciones locales tienen la convicción de pertenecer a un área agrícola específica?

### **3. Política pública en el desarrollo del Valle Bonaerense del Río Colorado**

- 3.1. Naturaleza de la función institucional (instituciones públicas, asociaciones de empresas, etc.) en relación a las dinámicas empresariales del área agrícola (gestión de la innovación y la tecnología en las empresas, y relaciones inter-empresariales).
- 3.2. Naturaleza de las asociaciones de empresas en relación a la imagen corporativa del área agrícola.

- 3.3. Naturaleza de la actividad de la administración pública local en relación a las dinámicas empresariales del cluster (favorecer la certificación de calidad de productos y servicios; crear estándares regulatorios favorables a la innovación).
- 3.4. Naturaleza de la actividad de la administración pública local en relación a la provisión de infraestructuras y fuentes de financiamiento.
- 3.5. Naturaleza del sistema educativo y de la formación continua especializada en relación al área agrícola.
- 3.6. Naturaleza de la investigación universitaria ligada a las necesidades del área agrícola (transferencia del conocimiento a la industria y las empresas; promoción de valores como trabajo en equipo, aprendizaje continuo y espíritu emprendedor).
- 3.7. La administración favorece la subcontratación y el reclutamiento de recursos humanos en la región.
- 3.8. La administración favorece los foros de interrelación entre los agentes del área agrícola y la creación de instituciones de apoyo al área agrícola (creación de instituciones locales para llevar a cabo actividades de I+D+i).
- 3.9. La naturaleza de la acción pública en relación a las desinversiones, al desmantelamiento de plantas o desintegración vertical.
- 3.10. La naturaleza de la acción pública en relación a la organización de intereses económicos, políticos y sociales.
- 3.11. Respecto al desarrollo económico local, qué lugar ocupan los intereses privados en relación a las políticas públicas de desarrollo.
- 3.12. Naturaleza de la política de atracción de inversiones (nivel de institucionalización, nivel de internacionalización,...). ¿Qué papel juegan los recursos externos en el proceso de desarrollo regional/local?
- 3.13. ¿Introduciría cambios en las políticas públicas para mejorar el desarrollo, el potencial y la competitividad del área agrícola? ¿Cuáles?

**Anexo 2. CUESTIONARIO DIRIGIDO A EMPRESAS DEL VBRC. INNOVACIÓN Y CONTEXTO INSTITUCIONAL EN LAS PRODUCCIONES AGROALIMENTARIAS DEL VALLE BONAERENSE DEL RÍO COLORADO.**

**Identificación de la empresa**

Nombre o razón social de la empresa: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Domicilio Social (calle, plaza, paseo, avenida, etc.): \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Código Postal: \_\_\_\_\_ Municipio: \_\_\_\_\_ Provincia: \_\_\_\_\_

Teléfono: \_\_\_\_\_ Fax: \_\_\_\_\_ E-mail: \_\_\_\_\_

Página web de la empresa: \_\_\_\_\_

**Persona de contacto a quien dirigirse**

Sr. D.: \_\_\_\_\_

Cargo que ocupa en la empresa: \_\_\_\_\_

Teléfono \_\_\_\_\_ Fax: \_\_\_\_\_

E-mail: \_\_\_\_\_

## 1. Datos generales de la empresa

1.1. ¿La empresa forma parte de un grupo de empresas?

NO  SI  → ¿Cuál es la sede central del grupo?

(Escribir el nombre del país) \_\_\_\_\_

1.1.1. ¿Qué tipo de vínculos presentan las empresas del grupo al que pertenecen?

	SI	NO
Se dedican a la misma actividad.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Se dedican a actividades distintas pero complementarias.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Se dedican a actividades distintas e independientes.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

1.1.2. ¿Comparten una dirección unitaria en cuanto a?:

	SI	NO
La política de recursos humanos.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
La política comercial.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Decisiones estratégicas y de innovación.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
La política de calidad.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Programas informáticos, hardware o aplicaciones informáticas comunes o compartidos.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
La innovación tecnológica.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

*Si su empresa se enmarca en un grupo empresarial:*

1.1.3. ¿Se trasvasan trabajadores –movilidad intragrupal- entre las empresas del grupo? SI  NO

1.1.4. ¿Se diseñan promociones profesionales para los trabajadores dentro del grupo?

NO

SI  → ¿A quién está dirigida, fundamentalmente, la política de promoción?

Directivos

Cuadros intermedios

Trabajadores cualificados

Trabajadores no cualificados

1.2. Mercado de la empresa

¿Cuál es el mercado más significativo de la empresa? (Señalar con un (X) la alternativa más apropiada)

El propio Valle Bonaerense del Río Colorado.....

Local (en un entorno de 50 Kilómetros de distancia).....

Regional (más de 50 Km.) .....

Nacional .....

Internacional .....

1.3. Número de empleados en la actualidad y previsiones a medio plazo:

Número de empleados: \_\_\_\_\_ ¿Cuáles son las previsiones?: Aumentará  Estabilizará  Disminuirá

Del total: % universitarios: \_\_\_\_\_ ¿Cuáles son las previsiones?: Aumentará  Estabilizará  Disminuirá

1.4. ¿Cuál es el elemento más importante de la estrategia de su empresa? (marque dos respuestas como máximo)

Reducción de costes / Liderazgo en el precio.....	<input type="checkbox"/>
Diferenciación en base a la innovación.....	<input type="checkbox"/>
Diferenciación en base a la calidad.....	<input type="checkbox"/>
Diferenciación en base al marketing (publicidad, promociones, marca).....	<input type="checkbox"/>
Especialización en un nicho o segmento concreto de clientes.....	<input type="checkbox"/>
Supervivencia.....	<input type="checkbox"/>
Diversificación.....	<input type="checkbox"/>
Otros ( <i>especifique</i> ) _____	

## 2. Innovación

### 2.1. Innovaciones de producto

2.1.1. Durante el periodo 2000-2008, ¿ha introducido su empresa en el mercado productos (bienes o servicios) nuevos o sensiblemente mejorados?

NO  SI  → 2.1.2. ¿Quién ha desarrollado esos productos?

- Principalmente su empresa o grupo de empresas.....
- Su empresa en cooperación con otras empresas o instituciones.....
- Principalmente otras empresas o instituciones.....

### 2.2. Innovaciones de proceso

2.2.1. Durante el periodo 2000-2008, ¿ha introducido su empresa procesos de producción nuevos o sensiblemente mejorados, incluidos métodos de suministro de servicios y modos de distribución de productos?

NO  SI  → 2.2.2. ¿Quién ha desarrollado esos procesos?

- Principalmente su empresa o grupo de empresas.....
- Su empresa en cooperación con otras empresas o instituciones.....
- Principalmente otras empresas o instituciones.....

2.3. Factores que dificultan la innovación (señalar los factores que impiden o dificultan la innovación):

		Grado de importancia			
		Alto	Medio	Bajo	No relevante
Factores económicos	Los riesgos económicos se perciben excesivos.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Costes de innovación demasiado elevados.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Falta de fuentes apropiadas de financiación.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Factores internos	Rigideces de organización en la empresa.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Falta de personal cualificado.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Falta de información sobre tecnología.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Otros factores	Falta de información sobre mercados.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Insuficiente flexibilidad de normas y reglamentos.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Falta de sensibilidad de los clientes a nuevos bienes o servicios.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

## 3. Actividad de innovación

3.1. ¿Se ha dedicado la empresa en el periodo 2000-2008 a alguna de las siguientes actividades de innovación?

Actividades de innovación		SI	NO
<i>I+D interna</i>	Trabajos creativos llevados a cabo dentro de la empresa que se emprenden de modo sistemático a fin de aumentar el volumen de reconocimientos para concebir nuevas aplicaciones, como nuevos y mejorados productos (bienes/servicios) y procesos, incluida la investigación en software.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<i>Adquisición de I+D (I+D externa)</i>	Las mismas actividades anteriores pero realizadas por otras organizaciones (incluidas otras empresas de su mismo grupo).....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<i>Adquisición de maquinaria y equipo</i>	Maquinaria avanzada, equipo informático específicamente comprado para realizar nuevos o sensiblemente mejorados productos (bienes/servicios) y/o procesos.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<i>Adquisición de otros conocimientos externos</i>	Compra de derechos de uso de patentes y de invenciones no patentadas, licencias, know-how (conocimientos no patentados), marcas de fábrica, software (programas de ordenador) y otros tipos de conocimientos de otras organizaciones para utilizar en las innovaciones de su empresa.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<i>Diseño, otros preparativos para producción y/o distribución</i>	Procedimientos y preparativos técnicos para la realización real de innovaciones de productos (bienes/servicios) y de proceso no comprendidos en otros apartados.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<i>Formación</i>	Formación interna o externa para el personal directamente implicado en el desarrollo y/o introducción de innovaciones.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<i>Introducción de</i>	Actividades internas o externas de comercialización (marketing)		

*innovaciones en el mercado* directamente relacionadas con la introducción en el mercado de productos (bienes/servicios) nuevos o sensiblemente mejorados de su empresa.....

3.2. Fundamentalmente, la financiación de los gastos internos en I+D procede de:

Fondos propios (incluidos préstamos y cuotas de carácter institucional).....	<input type="checkbox"/>
Otras empresas del Valle Bonaerense del Río Colorado .....	<input type="checkbox"/>
Otras empresas externas al Valle Bonaerense del Río Colorado .....	<input type="checkbox"/>
Administraciones públicas.....	<input type="checkbox"/>
Universidades.....	<input type="checkbox"/>
Instituciones privadas sin fines de lucro nacionales.....	<input type="checkbox"/>
Programas de la UE.....	<input type="checkbox"/>
Otros fondos procedentes del extranjero.....	<input type="checkbox"/>

3.3. Efectos de la innovación en los últimos años

		Grado de impacto			
		Alto	Medio	Bajo	Sin impacto
Efectos orientados al producto	Aumento de la gama de bienes o servicios.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Aumento del mercado o de la cuota de mercado.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Mejora de la calidad de bienes o servicios.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Efectos orientados al proceso	Mejora de la flexibilidad de la producción.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Aumento de la capacidad de producción.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Reducción de costes laborales por unidad producida.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Otros efectos	Reducción de materiales y energía por unidad producida.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Mejora del impacto medioambiental o aspectos de salud y seguridad..	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Cumplimiento de reglamentos o normas.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Mejora de las relaciones de cooperación entre las empresas del Valle Bonaerense del Río Colorado.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Aumento de la competencia entre las empresas del Valle Bonaerense del Río Colorado.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

3.4. Díganos el grado de acuerdo o desacuerdo con las siguientes afirmaciones:

3.4.1. "La implementación de nuevas tecnologías en la empresa trae consigo que los trabajadores se involucren a través de prácticas participativas"

Totalmente de acuerdo	Muy de acuerdo	De acuerdo	Poco de acuerdo	Muy en desacuerdo
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

3.4.2. "La implementación de nuevas tecnologías en la empresa trae consigo más autonomía de los trabajadores a la hora de realizar su trabajo"

Totalmente de acuerdo	Muy de acuerdo	De acuerdo	Poco de acuerdo	Muy en desacuerdo
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

3.4.3. "A medida que aumenta la incertidumbre del entorno, es más fácil que la empresa se estructure de forma flexible"

Totalmente de acuerdo	Muy de acuerdo	De acuerdo	Poco de acuerdo	Muy en desacuerdo
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

3.5. La coordinación de las actividades, procesos y unidades/departamentos

3.5.1. ¿Los directivos toman decisiones de forma conjunta? SI  NO

3.5.2. Según su parecer, díganos el grado de acuerdo o desacuerdo con las siguientes proposiciones

	Grado de acuerdo / desacuerdo				
	Totalmente de acuerdo	Muy de acuerdo	De acuerdo	Poco de acuerdo	Muy en desacuerdo
La coordinación de las actividades produce la mejora en la calidad de las decisiones.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
La coordinación produce una mejora de las relaciones entre directivos y trabajadores.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
La coordinación favorece una mayor comprensión de las decisiones por parte de los subordinados.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
La coordinación aumenta la identidad e integración de toda la plantilla.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

La coordinación aumenta la cooperación de los trabajadores.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
La coordinación mejora la comunicación en la empresa.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

3.5.3. ¿Qué estrategias ha puesto/pondrá la empresa en marcha para la mejora del desempeño organizacional (como por ejemplo, la gestión por competencias, la dirección por objetivos, la gestión de la calidad total, etc.)

---



---



---

3.5.4. Según su parecer, puntúe en una escala que va del 5 = altamente desarrollada, a 1= insuficientemente desarrollada, las actividades y/o tareas que se explicitan a continuación en referencia a su empresa:

<b>Parámetros de la empresa</b>	<b>5</b> Altamente desarrollada	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>1</b> Insuficientemente desarrollada
Los procesos clave estén bien determinados, constituyendo la esencia de la actividad de la empresa.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Los indicadores de rendimiento son claramente anunciados.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Para cada proceso se designa un responsable.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Incrementar el poder de decisión de los trabajadores.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Eliminar las tareas que no añaden valor.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Reemplazar la coordinación jerárquica por la coordinación transversal.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Suprimir parte de los niveles jerárquicos, cuyos roles principales son el control o la coordinación.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
El sistema de recompensas está basado en la evaluación de los rendimientos del equipo.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Polivalencia, es decir, la adquisición de más competencias o de competencias complementarias, así como la movilidad.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

3.6. La externalización de actividades productivas

3.6.1. ¿Ha externalizado la empresa parte de sus procesos y actividades? SI  NO

3.6.2. ¿De qué forma ha externalizado la empresa sus actividades y procesos?

	SI	NO	Se tiene previsto
Mediante la creación de empresas filiales y la reducción de plantilla propia.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Mediante el recurso a empresas subcontratistas.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Mediante el recurso a empresas de trabajo temporal.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Mediante la contratación de trabajadores autónomos.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	

3.6.3. ¿Hay previsión de reconvertir a trabajadores de la empresa o del grupo en futuros autónomos colaboradores?

SI  NO

3.6.4. ¿Cuáles de estos procedimientos y procesos ha externalizado la empresa?

	Con empresas subcontratas	Con ETTs	Con autónomos
Funciones de producción (reparación, mantenimiento, certificación, homologación, control de calidad, ingeniería industrial, etc.).....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Administración y gestión (consultoría de gestión, servicios jurídicos, servicios contables).....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Personal (selección, formación, trabajo temporal)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Información y comunicación (servicios informáticos, ayuda a la exportación, servicios privados de comunicación).....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Marketing, publicidad, relaciones públicas, servicios lingüísticos.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Limpieza.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Vigilancia y seguridad.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

3.6.5. ¿Entra dentro de las posibilidades la deslocalización de parte de las actividades de la empresa o de la empresa misma?

SI  NO

#### 4. Mejoras en la gestión

##### 4.1. Mejoras en la gestión de la empresa

###### 4.1.1. Poner en marcha formas organizativas de trabajo más participativas...

	Grado de impacto			
	Mucho	Bastante	Poco	Nada
Ha reducido los costes de producción.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ha hecho crecer la tasa de productividad.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Se ha experimentado una mayor calidad de los productos.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ha crecido la motivación de los trabajadores.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Se ha dado un aumento de la productividad trabajador/hora.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ha disminuido el absentismo.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Se ha producido menos rotación del personal.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ha habido menos conflictos laborales.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ha conseguido vincular a los empleados a una cultura de empresa.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ha habido una mejora en la calidad de las decisiones.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

###### 4.1.2. La introducción de nuevas tecnologías...

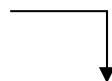
	Grado de impacto			
	Mucho	Bastante	Poco	Nada
Ha reducido los costes de producción.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ha hecho crecer la tasa de productividad.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Se ha experimentado una mayor calidad de los productos.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ha crecido la motivación de los trabajadores.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Se ha dado un aumento de la productividad trabajador/hora.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ha disminuido el absentismo.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Se ha producido menos rotación del personal.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ha habido menos conflictos laborales.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ha conseguido vincular a los empleados a una cultura de empresa.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ha habido una mejora en la calidad de las decisiones.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

##### 4.2. Formación de los trabajadores

4.2.1. ¿Podría decirnos que porcentaje de la cifra de negocios destina la empresa a la formación de sus empleados? \_\_\_\_\_

4.2.2. Poner en marcha las denominadas nuevas formas organizativas de trabajo (NFOT), ¿repercute en la necesidad de recualificación de los empleados?

NO   
 SI



	Grado de acuerdo / desacuerdo				
	Totalmente de acuerdo	Muy de acuerdo	De acuerdo	Poco de acuerdo	Muy en desacuerdo
Las NFOT requieren de mayores competencias técnicas de los empleados para ponerlas en práctica en el puesto de trabajo.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Las NFOT requieren de mayor capacidad de resolución de problemas en el puesto de trabajo por parte de los empleados.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Las NFOT requieren de mayor disposición a afrontar y aceptar los cambios organizativos.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Las NFOT tienen efectos positivos para las carreras profesionales.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

4.2.3 ¿A qué colectivos está destinada la formación que realiza la empresa, fundamentalmente?

directivos  cuadros intermedios  trabajadores cualificados  trabajadores no cualificados  teletrabajadores



## 5. Contexto institucional

Seguidamente trataremos cuestiones relacionadas con el Valle Bonaerense del Río Colorado donde está ubicada su empresa o centro de trabajo. Nos interesa conocer las ventajas e inconvenientes que se derivan de operar en esta localización y cómo afectan al negocio las condiciones institucionales de ámbito local.

5.1. De la siguiente lista, señale el beneficio más importante de operar en este valle: (marque sólo una respuesta)

Presencia de mano de obra cualificada .....	<input type="checkbox"/>
Presencia de otras empresas importantes para su negocio .....	<input type="checkbox"/>
Salarios bajos .....	<input type="checkbox"/>
Bajos costes inmobiliarios .....	<input type="checkbox"/>
Disponibilidad de infraestructuras ( <i>escuelas, transporte, etc.</i> ) .....	<input type="checkbox"/>
Otra ( <i>especifique</i> ) .....	

5.2. ¿Hasta qué punto su centro de trabajo ha empleado alguno de los siguientes recursos públicos locales?

	Nada	Un poco	Mucho
Reclutamiento de personal y servicios de contratación.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Recursos o programas formativos.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Asistencia para la localización del centro.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Incentivos para la localización en zonas concretas.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Rebajas fiscales.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Créditos y/o subvenciones especiales.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

5.3. ¿Qué porcentaje de empleados de su centro de trabajo...

Ha participado o participa en programas de formación subvencionados por agencias públicas locales?...	___ %
Ha trabajado previamente en empresas del Valle Bonaerense del Río Colorado?.....	___ %
Está estudiando actualmente en la universidad (UNS)?.....	___ %

5.4. ¿Cuál de las siguientes afirmaciones describe mejor cómo afecta a sus esfuerzos de reclutamiento y retención de empleados la presencia cercana de otras empresas agroalimentarias?

Estas otras empresas del sector...

(*marque sólo uno*)

Favorecen y facilitan el reclutamiento y la retención de empleados cualificados.....	<input type="checkbox"/>
Dificultan reclutar y retener a los mejores empleados.....	<input type="checkbox"/>
Afectan poco a nuestros esfuerzos de reclutamiento y retención.....	<input type="checkbox"/>

5.5. ¿Participa su empresa o centro de trabajo en alguna de las siguientes asociaciones o networks? (conteste Sí o No a todas las preguntas):

Asociación local de empresas de su sector .....	Sí <input type="checkbox"/>	No <input type="checkbox"/>
Asociación nacional de empresas de su sector.....	Sí <input type="checkbox"/>	No <input type="checkbox"/>
Asociación internacional de empresas de su sector.....	Sí <input type="checkbox"/>	No <input type="checkbox"/>
Asociación multi-sectorial local (cámara de comercio, etc.).....	Sí <input type="checkbox"/>	No <input type="checkbox"/>
Comité asesor de estamentos educativos locales.....	Sí <input type="checkbox"/>	No <input type="checkbox"/>
Otro ( <i>especifique</i> ) .....		

5.6. ¿Utiliza su empresa o centro de trabajo agencias externas/consultoras/asesores locales para las siguientes actividades? (conteste Sí o No a todas las preguntas):

Programas de formación	Sí <input type="checkbox"/>	No <input type="checkbox"/>
Gestión de calidad	Sí <input type="checkbox"/>	No <input type="checkbox"/>
Adopción de tecnología informática	Sí <input type="checkbox"/>	No <input type="checkbox"/>
Publicidad y estudios de mercado	Sí <input type="checkbox"/>	No <input type="checkbox"/>
Contabilidad y finanzas	Sí <input type="checkbox"/>	No <input type="checkbox"/>
Gestión de recursos humanos (nominas, selección, etc.)	Sí <input type="checkbox"/>	No <input type="checkbox"/>
Análisis competitivo y planificación estratégica	Sí <input type="checkbox"/>	No <input type="checkbox"/>
Innovación y desarrollo de productos y procesos	Sí <input type="checkbox"/>	No <input type="checkbox"/>
Cambio organizativo o re-ingeniería	Sí <input type="checkbox"/>	No <input type="checkbox"/>
Aspectos jurídicos	Sí <input type="checkbox"/>	No <input type="checkbox"/>

Otro (*especifique*) \_\_\_\_\_

5.7. Hasta qué punto se ha sentido su empresa afectada por:

	De ningún modo	Un poco afectada	Nivel moderado	Muy afectada	Totalmente afectada
La legislación o el gobierno.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Asesores o proveedores de tecnología.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Políticas fijadas por la dirección corporativa ( <i>headquarters</i> )..	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Falta de empleados con habilidades relevantes.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
El ejemplo de empresas exitosas en el VBRC.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Una asociación empresarial u otra patronal relevante.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Los sindicatos.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

5.8. Hasta qué punto está de acuerdo con las siguientes afirmaciones:

	Completamente en desacuerdo	En desacuerdo	Moderadamente de acuerdo	De acuerdo	Completamente de acuerdo
Los directivos de su empresa, frecuentemente intercambian información importante con miembros de otras del VBRC ( <i>tendencias del mercado, fuentes de suministros, ideas, etc.</i> ).....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Los directivos de su empresa, frecuentemente intercambian información importante con miembros de otras empresas e instituciones locales que no pertenecen al sector agroalimentario.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Su empresa o centro de trabajo tiene estructuras y procesos de trabajo similares a las del resto de empresas del VBRC.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Buena parte del éxito competitivo de su empresa se debe a su localización en el VBRC, y más concretamente a las condiciones socioeconómicas del entorno local.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Las empresas del VBRC presentan una productividad y rendimiento más elevados que aquellas otras empresas del sector que no están ubicadas en ningún complejo sectorial.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Las empresas del VBRC presentan entre ellas fuertes relaciones comerciales.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
El entorno institucional local y la rivalidad entre los competidores locales del sector proporcionan claras fuentes de ventajas competitivas para su empresa...	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Entre las empresas del VBRC existen inversiones conjuntas en innovación y difusión tecnológica.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
El entorno institucional local (social, político y económico) condiciona el funcionamiento de las empresas del VBRC.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Entre las empresas del VBRC aparecen economías de aglomeración, provocadas por potentes externalidades surgidas, precisamente, de la existencia de una concentración de empresas del mismo sector en el territorio.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
En el VBRC la concentración local de clientes y de empresas proveedoras es tal que las empresas del complejo obtienen economías de escala en la producción o en la distribución.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
En el VBRC, la comunidad local presenta un sistema relativamente homogéneo de valores e ideas (expresión de una ética del trabajo) y desarrolla un sistema de instituciones y reglas sociales para la difusión de dichos valores.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
En el VBRC, los empleados tienden a reasignarse constantemente entre las distintas empresas del complejo en función de las condiciones de productividad y de competitividad que se den en cada momento. Ello es posible por la especialización de los trabajadores en tareas compartidas por las diversas empresas, lo que permite la adaptación a las fluctuaciones de la demanda.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Las empresas ubicadas en el VBRC, en general, se caracterizan por colaborar conscientemente entre sí en el proceso de progreso y avance tecnológico común.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Las empresas ubicadas en el VBRC, en general, se transfieren información, resultados de investigación, etc., entre ellas.....

5.9. Para el principal producto/servicio que elabora su empresa indique el origen geográfico de los principales proveedores y clientes: (conteste Si o No a todas las preguntas)

Proveedores pertenecientes al VBRC.....	Sí <input type="checkbox"/>	No <input type="checkbox"/>
Proveedores de fuera del complejo, pero del VBRC	Sí <input type="checkbox"/>	No <input type="checkbox"/>
Proveedores de fuera del complejo, de otras zonas geográficas	Sí <input type="checkbox"/>	No <input type="checkbox"/>
Empresas auxiliares y de soporte pertenecientes al VBRC	Sí <input type="checkbox"/>	No <input type="checkbox"/>
Empresas auxiliares y de soporte de fuera del complejo, pero del VBRC	Sí <input type="checkbox"/>	No <input type="checkbox"/>
Empresas auxiliares y de soporte de fuera del complejo, de otras zonas geográficas	Sí <input type="checkbox"/>	No <input type="checkbox"/>
Cientes pertenecientes al VBRC	Sí <input type="checkbox"/>	No <input type="checkbox"/>
Cientes de fuera del complejo, pero del VBRC	Sí <input type="checkbox"/>	No <input type="checkbox"/>
Cientes de fuera del complejo, de otras zonas geográficas	Sí <input type="checkbox"/>	No <input type="checkbox"/>

Otro (*especifique*) \_\_\_\_\_

5.10. En la relación con las otras empresas del Valle Bonaerense del Río Colorado indique si existe: (conteste Si o No a todas las preguntas)

Acuerdos de colaboración con proveedores, distribuidores, socios tecnológicos, etc.....	Sí <input type="checkbox"/>	No <input type="checkbox"/>
Acuerdos de todo tipo (licencias, con proveedores, etc.) formalizados mediante contratos.....	Sí <input type="checkbox"/>	No <input type="checkbox"/>
Circulación de informaciones que fomentan la innovación y la difusión de conocimientos.....	Sí <input type="checkbox"/>	No <input type="checkbox"/>
Desarrollo de innovaciones en colaboración, incluidos los competidores.....	Sí <input type="checkbox"/>	No <input type="checkbox"/>
Elevadas conexiones, con altos índices de subcontratación.....	Sí <input type="checkbox"/>	No <input type="checkbox"/>
Información compartida sobre productos y mercados.....	Sí <input type="checkbox"/>	No <input type="checkbox"/>
Formación continua de directivos, técnicos y personal compartida por las empresas.....	Sí <input type="checkbox"/>	No <input type="checkbox"/>
Papel activo de las instituciones públicas de la zona en el apoyo a la industria en su conjunto..	Sí <input type="checkbox"/>	No <input type="checkbox"/>
Movilidad de directivos, técnicos y personal.....	Sí <input type="checkbox"/>	No <input type="checkbox"/>
Planes de actuación conjuntos.....	Sí <input type="checkbox"/>	No <input type="checkbox"/>
Promoción de una reputación colectiva.....	Sí <input type="checkbox"/>	No <input type="checkbox"/>
Relaciones de confianza con agentes de todo tipo (clientes, proveedores, agencias gubernamentales, centros de investigación, competidores, etc.).....	Sí <input type="checkbox"/>	No <input type="checkbox"/>
Relaciones con proveedores y clientes siguiendo un modelo común para todas las empresas..	Sí <input type="checkbox"/>	No <input type="checkbox"/>
Sistema de liderazgo, motivación y retribución del personal común y de referencia en el complejo.....	Sí <input type="checkbox"/>	No <input type="checkbox"/>
Valoración colectiva por parte de los clientes de las empresas del complejo.....	Sí <input type="checkbox"/>	No <input type="checkbox"/>

Otros (*especifique*) \_\_\_\_\_

5.11. ¿Mantiene alianzas estratégicas con otras empresas del Valle Bonaerense del Río Colorado?

NO  SI  → 7.11.1. ¿Qué tipo de alianzas? \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_