



DOCENTES DE ADMINISTRACIÓN FINANCIERA

**XXXIII Jornadas Nacionales de Administración Financiera
Septiembre 2013**

ANÁLISIS POR ACTIVIDADES Y CONTEXTOS EN LA ELECCIÓN DE INVERSIONES ESTRATÉGICAS

Gustavo Tapia

Universidad de Buenos Aires

SUMARIO: 1. Introducción; 2. Costo por actividades y costo de oportunidad; 3. Costo basado en actividades; 4. Método basado en actividades de la gestión (ABM); 5. Análisis por contextos; 6. Conceptos básicos del desarrollo local; 7. Cluster, redes, complejo: Sistemas productivos y distritos; 8. Estrategias de los negocios y consideraciones finales.

Para comentarios: gustavo.tapia1@gmail.com

1. Introducción

Se aborda el estudio de las diferentes actividades y los contextos que actúan como condicionantes de todo proyecto de inversión, y cuyo impacto es tan importante que define el éxito de la actividad económica a analizar, en tanto acciones que tiendan a cubrir determinadas necesidades y a generar riqueza.

Se plantearán diferentes métodos de análisis y gestión que, como se verá, complementan y amplían los sistemas de costeo tradicionales.

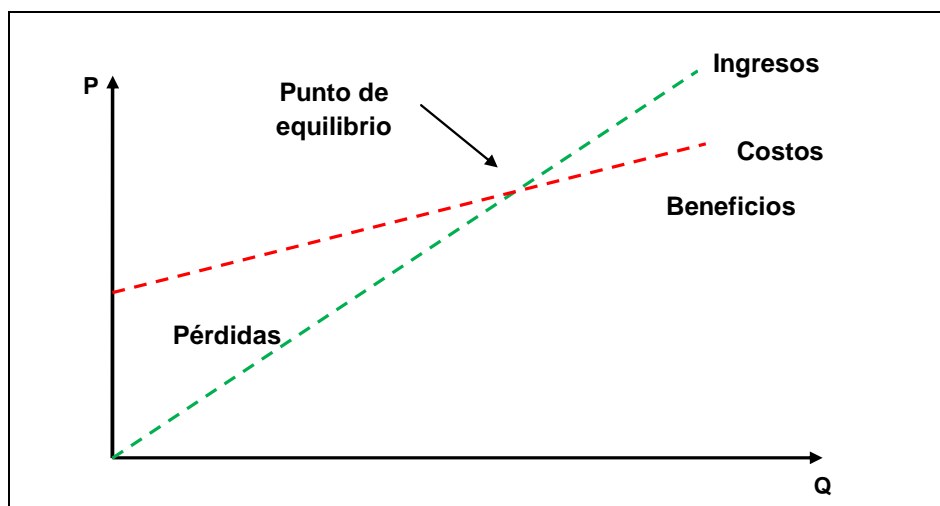
Para poder abordar esta temática, deben mencionarse supuestos básicos. Por ejemplo, en cuanto al análisis de la producción, se la pensará como un proceso que puede involucrar diferentes actividades y se analizará el enfoque que trata a estas actividades como unidades de costos, representando suma utilidad al gerenciamiento y control y para poder medir el costo de oportunidad que los proyectos de inversión llevan implícitos.

Para poder comprender estas relaciones es necesario partir de la acepción amplia que la economía le asigna al término riqueza, que incluye el análisis de los mecanismos que subyacen a su generación y distribución, y la relación de esta con la satisfacción de diversas canastas o necesidades que tienen los potenciales clientes, los que se ven obligados a sacrificar unos por otros, a

elegir entre consumos presentes y consumos futuros, etc. y la relación de estas decisiones con el tipo de actividades y los contextos en los que se desarrollan.

Para obtener mayores utilidades, las organizaciones buscarán incrementar los ingresos y reducir sus costos, tal como se muestra el esquema simplificado a continuación.

Figura 1: Punto de equilibrio, pérdidas y beneficios



Estos contextos, también denominados ambientes, limitan, reconfiguran y definen un patrón y un perfil del tipo de proyecto a partir de la demanda esperada y los posibles comportamientos de esta, tanto presentes como futuros.

También se incluirá en este trabajo el rol y algunas estrategias desplegadas por los Estados o el Sector Público,¹ especialmente el análisis del diseño de determinados instrumentos utilizados con mayor o menor intensidad en los países, con el objeto de fortalecer a la iniciativa privada, alentar a inversiones en determinados sectores o actividades que implican mayores externalidades² para el conjunto de la sociedad, más allá de la retribución a la iniciativa empresarial.

En suma, se incluirá al análisis de un proyecto de inversión el estudio de determinados métodos que amplían el foco y la calidad del estudio de la situación, de manera de focalizar con la mayor precisión las posibles soluciones a los problemas que puedan plantearse, dado que toda oportunidad de negocio debe analizarse en función de un espacio geográfico, un momento histórico concreto y una disposición de recursos limitada. Esto es lo que da en llamarse análisis de costos por actividades y contextos.

2. Costo por actividades y costo de oportunidad

La empresa es la institución que toma decisiones en función de los factores de producción para obtener bienes o servicios y ofrecerlos en el mercado.

¿Qué es producción? Es transformar bienes primarios o intermedios en finales, mediante el empleo de los factores productivos (básicamente trabajo y capital).³

¹ También denominado factor político.

² Entendidos como costos o beneficios que exceden los estrictamente económicos o financieros, por ejemplo generación de empleo, mejoras en el medio ambiente, apropiación del conocimiento, generación y desarrollo de nuevas tecnologías, etc.

³ Mochón y Becker, Principios de Economía.

Para poder hacerlo requiere de tecnología que especifique especialmente la combinación de estos. A mayor uso de tecnología, mayor sofisticación del proceso productivo y mayor productividad.

Todo proyecto de inversión está encuadrado dentro de actividades concretas de producción por lo que esencial definir este concepto que refiere a distintas acepciones.

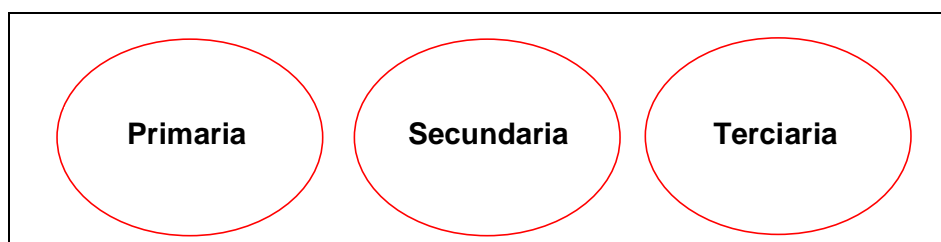
Cuando incluye un sentido macroeconómico permite identificar con precisión la complejidad de cada eslabón de agregación de valor al producto de un país. Cada país tiene su propio sistema de clasificación, en Argentina, por ejemplo, se denomina CLANAE⁴, y está dividido en veintidós grandes posiciones, muy genéricas de la siguiente manera:

- Agricultura, caza, silvicultura y pesca
- Explotación de minas y canteras
- Industria manufacturera
- Suministro de electricidad, gas
- Suministro de aguas, cloacas y gestión de residuos
- Construcción
- Comercio al por mayor y menor
- Servicio de transporte y almacenamiento
- Servicios de alojamiento y comida
- Información y comunicaciones
- Intermediación financiera y otros servicios financieros
- Servicios inmobiliarios
- Servicios profesionales, científicos y técnicos
- Actividades administrativas y servicios de apoyo
- Administración Pública, defensa y seguridad social obligatoria
- Enseñanza
- Salud humana y servicios sociales
- Servicios artísticos, culturales, deportivos y de esparcimiento
- Servicios de asociaciones y servicios personales
- Servicios de hogares privados
- Servicios de organizaciones y órganos extraterritoriales

Todas estas posiciones, a su vez, se encuentran subdivididas en cientos de sub clases, desagregándose en diferentes niveles lo que significa identificar miles de actividades que muestran la complejidad y diversidad del término.

Otra forma de pensar las actividades es clasificarlas por fases. De esta forma surge el siguiente esquema:

Figura 2: Clasificación de las actividades según sus fases



⁴ Clasificación Nacional de Actividades Económicas.

La primaria refiere especialmente a la agricultura, la ganadería, la pesca, la minería y la madera, la secundaria a la actividad industrial en todas sus formas, sea liviana o pesada y la terciaria incluye a los servicios, las comunicaciones, el turismo y el comercio.

El concepto de industria manufacturera incluye la idea de transformación física de insumos o materiales en otros bienes distintos, nuevos. El proceso industrial puede realizarse con diferentes proporciones de mano de obra o trabajo y capital o maquinarias, según la función de producción de cada empresa.

La denominada hipótesis de los tres sectores, desarrollada por los Profesores Colin Clark y Jean Fourastié,⁵ relaciona la composición y las proporciones que cada sector tiene en el producto de una economía con el nivel de evolución, desarrollo y satisfacción de los habitantes.

En tal sentido supone que aquellas economías con mayor impacto en el sector primario tienen un nivel de desarrollo menor, avanzando a los niveles de mayor riqueza y calidad de vida en los habitantes de las economías donde la mayor parte de la riqueza y el empleo está generada por el sector terciario (servicios).

A continuación se abordarán diferentes metodologías utilizadas bajo el concepto de un modelo de gestión integrado, que requiere además del análisis de costos tradicional, la articulación y el diseño de un cuadro de mando o un tablero de comando⁶ que este en función de una organización flexible, preparada para enfrentar los permanentes cambios que el mercado y la complejidad del mundo de negocios, exigen para dotarla de fortaleza e información para la toma de decisiones.

3. Costo basado en actividades

Se trata de un concepto originado a partir del impulso de las investigaciones realizadas por los profesores de la Universidad de Harvard Robin Cooper y Robert Kaplan,⁷ denominado *Activity Based Costing* (en adelante ABC) y que implica la determinación de costos de productos o servicios basándose en los costos de las actividades y materias primas incluidas en el proceso productivo para obtenerlos.

Este enfoque, implica un cambio importante dado que a diferencia del método tradicional de asignación de costos indirectos que utiliza generalmente como base de cálculo los productos a producir, el ABC identifica a los costos indirectos con las actividades necesarias para desarrollar el proceso productivo asociado a cada producción específica.

Estos investigadores plantearon una serie de críticas al método de costeo tradicional, entre las que destacan que están dirigidos a cumplir exigencias de la contabilidad externa más que a brindar información para la toma de decisiones, que los costos son agrupados por áreas de responsabilidad, no por actividades o procesos empresariales y que brindan información tardía y con poco nivel de detalle.

El enfoque ABC, en cambio, analiza y costea los recursos consumidos por el conjunto de actividades y/o procesos que se desarrollan en la organización. Este método impacta en la forma de calcular los costos de un proceso productivo, facilitando el análisis, permitiendo ajustes en cada nivel de la organización, logrando mayor eficiencia, mejorando la competitividad, factor que se torna esencial en el mundo de los negocios y la producción del Siglo XXI, condicionado por la globalización.

Para lograr estos objetivos, se deben identificar con precisión las actividades (que deben ser clasificadas), las que se consideran generadoras de costos (denominados cost drivers), y luego

⁵ Presentada en el libro "La gran esperanza del siglo XX", editado en 1942.

⁶ También denominado Tablero de Control, se trata de una herramienta muy utilizada en la administración de un negocio, pensado como el diseño de un conjunto de indicadores cuyo seguimiento y evaluación periódica permite contar con un mayor conocimiento de la situación de la empresa o sector, que requiere un soporte informático acorde.

⁷ Especialmente en el libro "Coste & Efectos" editado en 1998.

relacionar cada costo de cada actividad a insumos concretos, es decir asignar costos directos a los productos.

Existen diversos criterios de clasificación, tales como, aquellos referenciados al producto, a la frecuencia, a su capacidad de añadir valor al producto.

Por todo lo planteado hasta aquí, se puede concluir que se trata de un modelo de gestión de recursos y costos, alejado del modelo contable tradicional, siendo de utilidad en la toma de decisiones, evaluación, seguimiento de utilidades y para realizar una administración basada en la generación de valor.

El método ABC implica la aplicación de una secuencia de pasos:

1. Identificar las actividades
2. Identificar los Conceptos de costos de las actividades
3. Identificar los generadores de costos o cost drivers
4. Asignar a cada actividad sus costos
5. Asignar costos de las actividades a los materiales y productos
6. Asignar costos directos a los productos

Partiendo de estos conceptos analizados, se pueden identificar diferencias relevantes entre el sistema tradicional y el basado en actividades, especialmente aquellas referidas a costos, enfoques y en la asignación, que se detallan en el cuadro siguiente.

Principales diferencias entre el enfoque tradicional y el método ABC

	<i>Método Tradicional</i>	<i>Método ABC</i>
<i>Costos</i>	Se costea en base a métodos simples como asignar un costo a la mano de obra directa, a los insumos o materias primas, etc. Es decir que analiza el consumo de recursos.	Antes de asignar costos, se identifican claramente actividades y productos o servicios y se costea en función de la idea que las actividades consumen recursos y los productos actividades. Se enfoca en el consumo de las actividades.
<i>Enfoque</i>	Limitado a informar a usuarios externos.	Amplio ya que permite tomar decisiones dirigidas al proceso, a los productos y/o a las actividades.
<i>Asignación</i>	Se basa en los volúmenes de producción y consumo, más enfocado hacia la estructura de la organización.	Se basa en identificar las actividades que generan los costos (<i>cost drivers</i>), con énfasis en el análisis de la estructura de procesos.

4. Método basado en actividades de la gestión (ABM) ⁸

Otro enfoque que puede utilizarse como complemento del método ABC, es el denominado ABM. En este enfoque se busca medir especialmente la rentabilidad que genera cada cliente, convirtiéndose en una herramienta útil para analizar performances y estrategias aplicadas a estos, y para la toma de decisiones.

Con la aplicación de este sistema se pueden identificar con claridad nichos de generación de valor dentro de la organización, aquellos negocios que generan pérdidas o ganancias y, al complementarlo con el método ABC, puede ayudar a identificar mejoras necesarias en actividades,

⁸ La sigla ABM proviene de su denominación en inglés, Activity-based Management.

dando una visión integral de los procesos, analizando diferentes etapas del proceso productivo de manera conjunta y en función del nivel de satisfacción del cliente, tales como los canales de distribución, los productos o servicios y a cada cliente de forma integral.

A partir de este análisis se pueden fortalecer estrategias dirigidas a segmentos o clientes específicos, basando las decisiones en función de la rentabilidad, la identificación de canales de distribución alternativos o servicios adicionales que deben ofrecerse a los clientes para optimizar rendimientos, la detección de productos con mayor rentabilidad y las acciones para obtener mayores beneficios a partir del análisis del comportamiento del cliente.

Las preguntas que permite responder este método son de orden estrictamente operativo, tales como cual el segmento de clientes más rentable, cuales son los canales de distribución y servicios adicionales que hay que vender a los clientes para maximizar rentabilidad, qué productos y/o servicios deben ser rediseñados o pensados en función de nuevos clientes potenciales, qué debe modificar la empresa para mejorar la rentabilidad a partir del análisis de los productos más rentables y cuáles son los comportamientos de nuestros clientes que pueden ser aprovechados para obtener mayores niveles de rentabilidad.

Por lo tanto, se trata de una herramienta con aplicación concreta en el diseño de las estrategias de la empresa.

A continuación se plantean ejemplos concretos de implicancias estratégicas para que el lector pueda comprender con mayor claridad la multiplicidad de aplicaciones de este método.

Resumiendo el método ABM aplicado al diseño de la estrategia de la organización y alineado al mejoramiento y optimización de los rendimientos de los proyectos ofrece:

- Diseño de estrategias comerciales orientadas a aquellos nichos de negocio identificados con mayor rentabilidad.
- Reorganización, evaluación y optimización de los canales de distribución; privilegiando aquellas sucursales o regiones que originan mayores beneficios.
- Mejoras y reorganización de los portafolios de servicios y/o bienes a ofertar.
- Diseño de estrategias dirigidas a cada cliente.
- Determinación de actividades a contratar de manera externa o interna a partir del análisis de la performance de cada negocio.
- Ganar en flexibilidad para la toma de decisiones.
- Articulación a través del tablero de comando con la contabilidad general o tradicional, el método ABC para el correcto diseño de estrategias corporativas.
- Mejoras en la comunicación interna.
- Evaluación rápida y a medida de las necesidades de las áreas gerenciales.
- Reducción de los costos por servicio o producto analizando la trazabilidad de los mismos.

5. Análisis por contextos

En la búsqueda de minimizar los riesgos y reducir el costo de oportunidad⁹ que toda inversión vinculada a una actividad económica, debe incluirse un análisis de las principales variables que forman parte del contexto externo del negocio.

Se planteó precedentemente que de la calidad de información recopilada y la rigurosidad del análisis aplicado son dos aspectos centrales para analizar los rendimientos (potenciales o reales) de un proyecto.

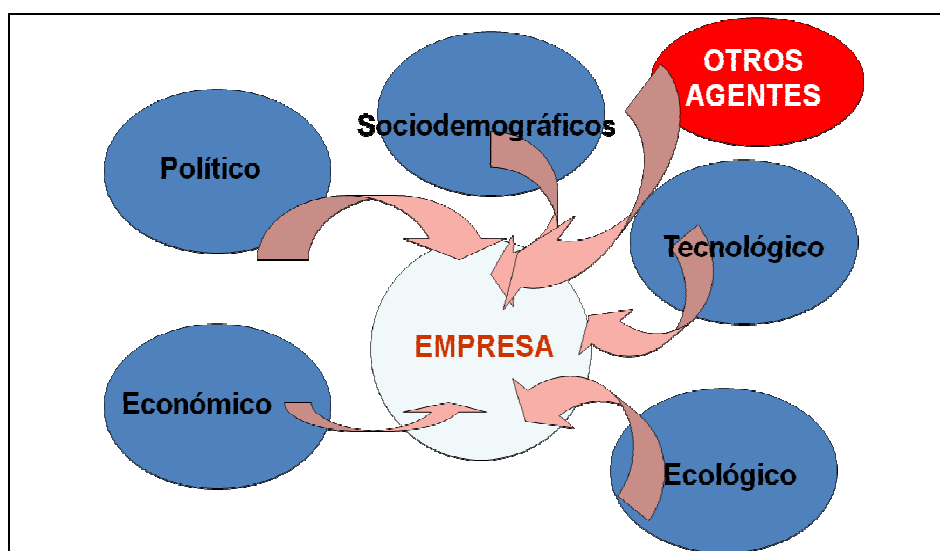
En el caso del análisis de contextos, pueden tomarse en cuenta diferentes indicadores y datos que en general se encuentran en diversas fuentes secundarias como revistas especializadas,

⁹ Entendido como la rentabilidad esperada de la mejor alternativa de inversión que tiene toda empresa u organización a la opción elegida.

equipos técnicos de entidades gremiales empresarias, periódicos, revistas, diferentes informes de entidades públicas, privadas o mixtas encargadas de llevar a cabo diferentes mediciones macroeconómicas¹⁰, publicadas en muchas ocasiones en internet.

A pesar de la complejidad del contexto al que se enfrenta un proyecto, se puede identificar factores a analizar con mayor énfasis, que pueden ser sintetizados en el siguiente esquema de la figura.

Figura 3 Esquema del macroambiente de los proyectos de inversión



Un análisis completo debe tener en cuenta los contextos internacionales, partiendo de lo global, a lo regional, llegando al nivel local. Por ejemplo, para un proyecto a llevarse a cabo en Uruguay: MERCOSUR, Resto de América Latina, Europa, EEUU, Asia, global, país y contexto local.

Por tratarse de variables externas, es decir no controlables por la empresa y que son capaces de modificar el futuro del proyecto de sufrir un cambio tendencial significativo, el objetivo de este análisis es ver si es factible realizar el proyecto en el país y momento elegido.

Es importante destacar que las variables que conforman los contextos, tienen diferente impacto según el proyecto a estudiar. Por ejemplo dentro del contexto macroeconómico el análisis de la evolución del tipo de cambio real, tendrá impacto muy fuerte en aquellas actividades vinculadas al comercio exterior o el turismo. Si se tratara, por ejemplo, de un proyecto destinado a bienes consumidos por determinados nichos de mercado segmentados por edad, deberá estudiarse con detenimiento aspectos del ambiente sociodemográfico como la composición por edades de la población del mercado, etc.

A continuación se presentan algunas cuestiones básicas a tener en cuenta según el perfil del proyecto:

Del contexto político, debe incluir todos los aspectos legales del proyecto tales como regulaciones específicas, leyes, reglamentaciones, disposiciones y todos aquellos condicionantes como

¹⁰ Como, por ejemplo, el Instituto Nacional de Estadística y Censo de la República Argentina, INDEC <http://www.indec.mecon.ar/>, Estadísticas finanzas públicas de Chile, <http://www.dipres.cl/572/propertyvalue-15407.html>, el Instituto Brasileiro de Estatística y Geofísica <http://www.ibge.gov.br/>, la Fundação Getulio Vargas <http://www.fgv.br/>, el Instituto Nacional de Estadística de la República Oriental del Uruguay <http://www.ine.gub.uy/>, la Secretaría del Mercosur. Grupo de Monitoreo Macroeconómico (GMM) <http://www.mercosur.int/>, la Comisión económica para América Latina y el Caribe CEPAL <http://www.cepal.org/>, la Dirección General de Estadísticas, Encuestas y Censos. República del Paraguay <http://www.dgeec.gov.py/>, entre otras.

habilitaciones, permisos y restricciones, así como protecciones, acuerdos internacionales, apoyos o incentivos originados en políticas públicas activas, sobre las cuales se volverá más adelante.

Del contexto económico podría ser necesario un análisis de la evolución del Producto Bruto Interno (PBI), como indicador agregado de todas las actividades y sectores del país, otros indicadores desagregados de la actividad, el tipo de cambio, balanza de pagos, balanza comercial, componentes y volúmenes de comercio exterior, pobreza, indigencia, niveles de distribución del ingreso (Coeficiente Gini, Índice de Desarrollo Humano –IDH-, etc.), desocupación, nivel general de precios, entre los principales.

Del contexto sociodemográfico, puede resultar importante estudiar composición y distribución demográfica, etaria, género, educación por niveles, salud (por ejemplo acceso a sistemas de medicina prepagas, obras sociales o coberturas para proyectos vinculados a este servicio), acceso a telecomunicaciones, internet, televisión por cable, etc.

El contexto tecnológico refiere al acceso de determinados bienes o servicios que se determinen como centrales en el proyecto. Por ejemplo en un proyecto de hotelería donde el sistema de llaves dependa de un sistema de tarjetas que registre movimientos de huéspedes y acceso a la habitación, debe estar disponible la tecnología adecuada.

El contexto ecológico, entendido como el análisis de impacto que tiene sobre el medio ambiente el proyecto. Toda actividad económica tiene un grado de impacto al medio ambiente. Más allá de las restricciones legales que los países deciden aplicar, este contexto tiene cada día mayores impactos es la rentabilidad de los proyectos. Al extremo que en ciertos proyectos, el cuidado y respeto al ecosistema es una cuestión central, que explica su estrategia de diferenciación y que requiere un análisis central que puede definir el futuro del proyecto.

Un ejemplo claro en este sentido se puede tomar de la actividad hotelera de perfil ecológico, la cual exige mostrar una serie de cuidados adicionales que exceden las exigencias legales y económicas, medidas en términos de rentabilidad. En esos casos se debe realizar un análisis exhaustivo de todas las posibilidades disponibles para mantener un perfil “verde” del proyecto, es decir, de alineamiento muy claro del medioambiente y que debe mostrarse como muy evidente al potencial cliente.

Por último, se debe comprender y analizar en profundidad el comportamiento de los otros agentes económicos que van a interactuar de manera decidida en el proyecto.

En el análisis contextual se destaca la existencia de posiciones de competidores dominantes y si las políticas emprendidas por estos agentes son agresivas. También la posibilidad de hacer alianzas con proveedores y si una parte de estos pueden controlar de alguna forma las políticas de costos del proyecto.

En lo que respecta al contexto local, es relevante incluir en el análisis las diferentes formas que adquieren el desarrollo y la producción en determinados espacios geográficos evitando los vacíos poblacionales y posibilitando el desarrollo económico regional sustentable.

6. Conceptos básicos del desarrollo local

En principio existe cierto grado de coincidencia de que las principales ventajas de las diferentes formas de articulación local refieren a los impactos positivos que tienen en sectores estratégicos de la economía.

Estos redundan en el incremento de oportunidades para las poblaciones locales existentes o que puedan migrar hacia ellas.

La complejidad del tema, exige una mirada multidimensional que incluye diferentes enfoques en la exploración. En todos los casos, se debe partir de la idea de un proceso orientado no espontáneo ni natural, que requiere de la acción coordinada de actores o agentes y de variadas formas de capital intangible, que inciden en el desarrollo de un espacio físico determinado, denominado territorio.

Este abordaje amplía y rescata el sentido del espacio territorial y lo relaciona a una nueva forma de analizar el desarrollo.

Se trata de un nuevo paradigma del desarrollo, que incorpora diversas cuestiones que exceden el plano estrictamente económico, como por ejemplo aspectos políticos, educativos y culturales enmarcados en niveles de sustentabilidad ambiental y mejora en la calidad de vida de todos los miembros de la sociedad de manera permanente y sostenida en el tiempo.

Incluye, por lo tanto, lo que Sen y Kliskberg definen como “los cuatro grandes tipos de capital:

- ✓ el **capital natural** constituido por la dotación de recursos naturales
- ✓ el **capital construido por el hombre** construido por la sociedad, como las infraestructuras, la tecnología y el capital financiero, el comercial y otros;
- ✓ el **capital humano**, integrado por los niveles de educación y salud de la población
- ✓ y el **capital social**¹¹, que tiene relación con al menos cuatro dimensiones, tales como la confianza en las relaciones interpersonales y el “clima de confianza” en estas relaciones, la capacidad de asociatividad imperante y su capacidad sinérgica incluyendo los proyectos compartidos y pactos nacionales de gran escala; el “civismo” es decir cómo los pueblos actúan frente a todo lo que es de interés colectivo y una cuarta dimensión que tiene que ver con los valores éticos de esas sociedades.

El enfoque del desarrollo local se encuentra atravesado por otra variable fundamental: su condición de sustentabilidad, dando origen al Desarrollo Sustentable o Sostenible. No podría ser de otra forma ya que sus protagonistas se encuentran enclavados en un territorio específico y su suerte tanto medioambiental como económica y política, está atada a la suerte del sistema productivo local que aquellos sean capaces de articular y construir.

El término se utilizó por primera vez en un informe encargado por la Organización de las Naciones Unidas (ONU) a la doctora Gro Harlem Brundtland, como presidenta de una comisión creada a esos efectos, en 1987. En dicho informe llamado “Nuestro Futuro Común”¹² se define desarrollo sustentable como aquel que satisface “las necesidades del presente sin poner en peligro la capacidad de futuras generaciones para satisfacer sus propias necesidades”.

Este concepto fue profundizado posteriormente por innumerables teóricos de diferentes disciplinas. Es interesante, por ejemplo, incorporar la definición del economista Robert Solow¹³ quien en su monografía llamada “Un paso casi práctico a la sustentabilidad” considera a la sustentabilidad como la exigencia de dejar a la próxima generación “lo que sea necesario para lograr un nivel de vida por lo menos tan bueno como el nuestro y que les permita igualmente proveer en forma similar para la siguiente generación”¹⁴, con lo que incluye en el concepto el compromiso a todas las generaciones por habitar el planeta y no solo a la actual.

Entre los paradigmas y enfoques que surgen a partir de este nuevo escenario está el concepto de integración y la conformación de redes, donde interactúan diversos actores. Públicos y privados. Esta situación que progresivamente ha excedido más y más la cuestión económica, permite que eventos que en otras épocas hubiesen sido distantes tenga impacto “global”, produciéndose una nueva dialéctica donde las acciones de nivel micro pueden tener impacto en países o regiones lejanas del mundo y viceversa.

De tal forma que la globalización se convierte en una poderosa variable exógena a los modelos de desarrollo endógeno, que explica la necesidad de la existencia de un Estado capaz de des-

¹¹ Sen Amartya y Kliskberg Bernardo. *Primero la Gente*. Fondo Editorial Consejo, Buenos Aires. 2010.

¹² Our Common Future, en original.

¹³ Economista norteamericano nacido el 23 de agosto de 1924, conocido por sus teorías sobre crecimiento económico y Premio Nobel de Economía en 1987.

¹⁴ Solow, Robert. *The RFF Reader in Environmental and Resource Management*. Washington DC. Library of Congress Cataloging in Publication Data. 1999.

empeñar con eficacia el rol articulador de una sociedad y orientador de políticas que tiendan al bien común de los ciudadanos de una Nación.

En tal sentido autores como Michael Porter o Joseph Ramos,¹⁵ coinciden en asignarle al Estado un rol preponderante, especialmente en actividades de educación y de capacitación (Universidades), investigación (Institutos especializados), infraestructura (rutas, caminos, energía), apoyo crediticio (préstamos, subsidios), apoyo a actividades de mercadeo y otras funciones similares.

El otro aspecto central a ser tenido en cuenta es la forma de articulación entre los actores que intervienen en la construcción de las estrategias que deriven en procesos de desarrollo local sustentable.

Es decir el conjunto de normas y prácticas de determinados actores para favorecer la participación ciudadana, el control, la gestión y la transparencia en un marco de reglas de juego claras. Esta interacción lleva implícita la necesidad de coordinar esferas que a veces se presentan como contradictorias y que en este caso son imprescindibles: lo público, lo privado y las organizaciones del tercer sector o no gubernamentales.

Esta forma de articulación, denominada gobernanza,¹⁶ debe dar cuenta de la diferencia de posturas, tiempos y razonamientos que en ocasiones pueden estar contrapuestos.

Este concepto supera la idea de gobierno o el arte de ejercer el gobierno en sentido público para proponer una estrategia de articulación entre variados actores que componen la complejidad y la dinámica de los distintos complejos sociales, buscando complementarlos de la forma que tengan el mayor y mejor impacto público. Se ubica entre el mercado, y su sistema de asignación de recursos a través de la oferta y demanda, y el Estado, a través del orden jerárquico y la aplicación de leyes, normas y el ejercicio de la autoridad delegada por el pueblo. El nuevo concepto implica la coordinación de estos dos espacios para lograr los mejores beneficios para el conjunto.

Por lo tanto debe englobar cultura, valores, misión y diferentes políticas, procesos y medidas, a través de la constitución de alianzas de actores con fines comunes.

Teniendo en cuenta lo expuesto, se puede concluir que se trata de un proceso complejo que tiene gran impacto sobre el capital social al integrar “componentes blandos” que implican acercamientos, relaciones interpersonales, negociaciones y diferentes formas de colaboración.

De la profundidad y calidad de gobernanza, por lo tanto, dependerá en gran medida el éxito y la consolidación de los procesos de desarrollo que se puedan dar en diferentes territorios los cuales deben ser analizados por las empresas a la hora de tomar decisiones sobre la localización de un proyecto de inversión concreto.

Las políticas que intenten la formación de redes que propendan al desarrollo local deben contar, o ayudar a generarlo, previamente con este sistema el cual es deseable que esté acompañado por un fuerte carácter innovador y una visión de construcción colectiva que favorezca la interacción de los diferentes actores minimizando situaciones de desconfianza o competencia fuerte que obstaculiza estas formaciones que se desarrollan en determinados espacios geográficos o territoriales.

Experiencias consolidadas a nivel mundial disímiles como Silicon Valley¹⁷ o los distritos industriales¹⁸ italianos¹⁹, irlandeses²⁰ o españoles²¹ demuestran que diferentes contextos y

¹⁵ Nacido en 1938 en Estados Unidos pero formado en Chile y actual profesor del Departamento de Economía de la Universidad de Chile, autor de más de cincuenta libros e investigaciones aplicadas al Desarrollo.

¹⁶ Gobernanza deriva del término del inglés, “*governance*”.

¹⁷ Ubicado al Sur de la Bahía de San Francisco, Estado de California, EEUU, refiere a un conglomerado de cientos de empresas tecnológicas que incluye cuatro Universidades.

¹⁸ Becattini, Giacomo en *Reflessioni sul distretti industriale marshallino como concetto socio-económico*. Stato e mercado. N° 25.1989, los define 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

enfoques pueden, sin embargo, derivar en la construcción de sistemas productivos locales eficientes, donde aparecen conceptos como redes, distritos, parques o complejos industriales, clus-terización y trama productiva, sistemas o complejos productivos, entre otros, por lo que resulta de interés realizar una definición somera de los conceptos más relevantes.

7. Cluster, redes, complejo: Sistemas productivos y distritos

Se ha puntualizado que el estudio del desarrollo local implica realizar una aproximación a conceptos que tienen íntima relación con este, tales como cluster, complejo y sistema productivo, aglomerado o conglomerado productivo, acuerdo de cooperación, ente otros, los que en ocasiones se utilizan como sinónimos aunque tienen ciertas diferencias. En todos los casos se trata de formas de articulación que se construyen para ganar competitividad o propender a la sustentabilidad de determinadas actividades productivas o sociales, en general en un espacio territorial acotado.

Las sinergias que se producen entre los actores involucrados, dan forma a lo que el economista Alfred Marshall,²² definiría ya en 1920 como la existencia de externalidades positivas generadas dentro de los conglomerados productivos.

Es probable que el concepto más utilizado de estas formas de articulación productiva sea el de cluster. Se trata de un vocablo de origen inglés que designa la concentración territorial de determinadas actividades económicas.²³

A comienzos de los años '90, Michael Porter los definiría como “una concentración geográfica de empresas proveedoras de insumos y servicios especializados, e instituciones conexas, todos las cuales trabajan en forma coordinada, en estrecha interacción, de lo que derivan sinergias y externalidades positivas”.²⁴

Unos diez años después, el mismo Porter precisaría aún más el concepto como un “concentración de empresas e instituciones interconectadas, que actúan en determinado campo. Agrupan a una amplia gama de industrias y otras entidades relacionadas que son importantes para competir. Incluyen, por ejemplo, a proveedores de insumos críticos -como componentes, maquinarias y servicios-, y a proveedores de infraestructura especializada. Con frecuencia también se extienden aguas abajo -hasta canales y clientes; y lateralmente, hasta fabricantes de productos complementarios y empresas que operan en industrias relacionadas por sus habilidades, tecnologías o insumos comunes. Finalmente, muchos clusters incluyen organismos gubernamentales y otras instituciones -universidades, agencias encargadas de fijar normas, centros de estudio, proveedores de capacitación y asociaciones de comercio- que proveen entrenamiento, educación, información, investigación y apoyo técnico”.²⁵

en el que, al contrario que en otros ambientes como las ciudades industriales, la comunidad y las empresas tienden a fundirse”.

¹⁹ Especialmente el llamado *triángulo industrial* integrado por las regiones de Piamonte, Lombardia y Liguria, ubicadas en el noroeste de Italia. Alcanza fundamentalmente a la industria pesada y sectores tradicionales que han liderado el proceso de industrialización: metalurgia, energía eléctrica, química y automotriz. Según autores como Tattara Giuseppe y Volpe Mario explican el resurgir italiano de la pos guerra y el cambio de la tendencia migratoria en Italia. (<http://www.littec.uns.edu.ar/pdfespa%F1ol/cap3.pdf> consultado en línea 10 de diciembre de 2010.

²⁰ Como el existente en Dublín, que apunta especialmente al campo Farmacéutico y telecomunicaciones.

²¹ Ybarra, Josep-Antoni. *Los distritos industriales en el desarrollo local valenciano*. Helsinki 2006. <http://www.helsinki.fi/iehc2006/papers2/Ybarra.pdf>, consultado en línea el 10 de diciembre de 2010.

²² Economista británico nacido el 26 de julio de 1842 y fallecido el 13 de julio de 1924.

²³ Veiga, Ubaldo Martínez. “*Trabajadores Invisibles, precariedad, rotación y pobreza de la inmigración en España*”. Los Libros de la catarata. Madrid. 2004.

²⁴ Libros de la CEPAL N° 88 “*Aglomeraciones en torno a los recursos naturales en América Latina y el Caribe: Políticas de Articulación y Articulación de Políticas*”. Naciones Unidas. 2005.

²⁵ CEJAS Omar y LANZA, Paulo C. “*Dirección Estratégica. Desarrollo de estrategias en ambientes de turbulencia*”. Nobuko. UAI. Universidad Abierta Interamericana. Buenos Aires. 2006.

Partiendo de esta conceptualización, surge la característica fundamental constitutiva de un cluster como una acción colectiva entre empresas y un conjunto de instituciones públicas y privadas que interactúan en un determinado espacio territorial.

Por lo tanto, el proceso de clusterización surge a partir de la existencia de determinados contextos económicos y políticos estables. En tal sentido la investigadora Gala Gómez Minujín²⁶ explica que “el contexto político, económico y social en el que se implementan las iniciativas es muy importante. Factores claves son la confianza de las empresas en las iniciativas de los gobiernos así como la presencia de gobernantes locales que puedan influir sobre los empresarios”.²⁷

De tal forma que la suerte de estas aglomeraciones productivas parte de la existencia de cierta concentración de empresas en determinado territorio que suele denominarse “densidad” que está condicionada por el contexto político y macroeconómico, especialmente en países en desarrollo, donde los bruscos cambios de modelo económico resultan en avances y retrocesos constantes.

A partir de estos contextos se articularán en un determinado espacio geográfico, empresas junto a proveedores y servicios asociados a estas que si bien pueden competir, desarrollan políticas de acercamiento y confluencia para cooperar entre ellas en determinados procesos, proyectos, desarrollos, etc. En general se incorporan, además, otros actores como Universidades, Institutos de Investigación, Cámaras de empresarios, entre otros, que le dan un carácter mucho más amplio que la actividad económica tradicional y por ello se los vincula con la idea de desarrollo local.

La integración entre las empresas puede darse de forma vertical, es decir incorporando distintos eslabones de la cadena de valor con el objeto de alcanzar a producir determinados bienes que de forma individual no eran posibles de realizarse, o de forma horizontal es decir con la alianza de diferentes actores que antes eran competidores y ahora se articulan para lograr otros niveles de escala. En ambos casos se obtiene como resultado un mayor poder de negociación y el acceso a mercados que antes del proceso de clusterización eran imposibles de alcanzar.

En general, en la conformación de un cluster intervienen además de diferentes empresas de una misma industria o que comparten procesos, proveedores especializados, otras empresas relacionadas por tecnologías, insumos comunes, competencias o mercados y otras instituciones estatales, privadas o no gubernamentales que pueden proveer diferentes servicios o conocimientos como entrenamiento, educación, información, investigación y respaldo técnico. Como se sostuvo en párrafos anteriores, también es posible que en el proceso de clusterización se integren otras organizaciones como asociaciones y otros cuerpos colectivos.

Las ventajas de esta forma asociada de producción exceden la generación de ventajas competitivas. En efecto, además de incrementar su capacidad de producción y el acceso a mercados antes inaccesibles, los integrantes del cluster pueden acceder a desarrollos de innovación en muchos casos participando de procesos propios. Además, el crecimiento de la productividad lleva implícito el acceso a insumos y empleados especializados, oferta de productos complementarios para los clientes de las empresas clusterizadas, planes de mercadeo compartidos por las empresas -que abaratan costos-, mejor alineamiento en las actividades internas del cluster, aumento en las posibilidades de articulación con otras instituciones, tanto públicas como privadas, entre otras.

Por lo tanto la innovación pasa a ser un elemento central en la búsqueda de mejoras competitivas y sustentabilidad de este proceso de clusterización, especialmente cuando se trata de procesos que incorporan las ideas de desarrollo e innovación,²⁸ cuyos resultados positivos pueden ser

²⁶ Consultora del Área Pequeñas y Medianas Empresas y Desarrollo Local de la oficina de la CEPAL en Buenos Aires.

²⁷ Gómez Minujin, Gala. *Competitividad y complejos productivos: teoría y lecciones de política*. Publicación Naciones Unidas. 2005.

²⁸ También denominada I & D + i.

percibidos mucho más rápidamente que cuando se trata de inversiones individuales, situación que se da también cuando se evalúan nuevas opciones tecnológicas u operacionales cuando la organización interna del cluster es lo suficientemente flexible como para favorecer este tipo de sinergias.

Por otra parte, la presencia de actores que compiten entre sí de manera cercana aumenta la presión y necesidad de innovar y diferenciarse.

Este tipo de conglomerados tiende a acumular conocimiento que se retroalimenta y se utiliza dentro del cluster. Las actividades derivadas de estos procesos internos se convierten como un dinamizador de los procesos innovadores. En general, hacia el interior, se genera una mejor información acerca de las oportunidades, lo que se transforma en un incentivo adicional para la formación de nuevas empresas y potenciales integrantes nuevos.

Estas son las razones por las que las herramientas de fomento de la asociatividad llevan implícita una dinámica sistémica que favorece un proceso acumulativo y creciente de innovación, aprendizaje, uso e interacción.

El concepto de red (*networks* en inglés) tiene íntima relación con la innovación. Alude a ideas similares a las de cluster, pero que es conveniente precisar porque tiene diferencias importantes. Comienza a adquirir cierta relevancia a partir de la implementación de prácticas de subcontratación, fenómeno que se torna evidente a partir de los años 80.

Está íntimamente ligado a la denominada “nueva economía”, cuyo concepto sería planteado por primera vez por el economista Brian Arthur²⁹ y popularizado por Kevin Kelly,³⁰ director de la revista *Wired*.

En dicho artículo, Kelly explicó que los “Doce principios de la Economía de red”, conformaban un nuevo paradigma en las formas de producción a partir de los desarrollos de tecnologías impensadas hasta entonces, tanto soft como hard, que generaría un reordenamiento social que vendría a cambiar la vida, las formas de relacionarse interpersonales y de comunicación.

Estos doce principios que ayudarían a comprender el impacto del cambio cultural en ciernes, Kelly lo sintetizaría en “cuatro ejes” de la reestructuración, con fuerte impacto en la conceptualización del desarrollo local en general y muy particularmente en la teoría de redes.

El primero de ellos refiere que la generación de riqueza ya no se logra a partir de la mejora de procesos existentes sino de crear y aprehender nuevos sistemas, aún con los riesgos que esto implica. El segundo consiste en entender las posibilidades ilimitadas que brindan las redes especialmente en lo que refiere al incremento en la agilidad de los negocios. El tercer eje guarda íntima relación con el primero y lo define como la “domesticación de lo desconocido”, el abandono de lo conocido, por exitoso que sea, en pos de la búsqueda de nuevas tendencias. El último refiere a la velocidad cada vez mayor e intensa en la dialéctica de buscar, desarrollar, destruir y volver a buscar.

Detrás de toda esta nueva visión de las relaciones y las formas de hacer negocios está presente la idea de que la evolución de los modelos de los países centrales ha migrado de un perfil netamente industrial a otro donde recursos “blandos” como el conocimiento se constituyen en los auténticos dinamizadores del desarrollo potenciados por dos factores exógenos y de un impacto inmenso: el desarrollo de las nuevas tecnologías y el proceso globalizador. Y el conocimiento debe ser compartido para potenciarse y superarse.

Apoyadas en estas bases de sustentación, surgen las empresas tecnológicas e informáticas, a la vez que comienzan a desarrollarse y a difundirse con una masividad y rapidez inusitada los nuevos recursos “punto.com”³¹ que permiten a las empresas conformar redes donde confluyen recursos y talentos de manera combinada para trabajar proyectos conjuntos.

²⁹ Nacido en Belfast, Irlanda del Norte en 1945, dedicado a la investigación y enseñanza de economía en varias Universidades de Estados Unidos como Stanford y Santa Fe Institute.

³⁰ Refiere especialmente a una publicación fechada el 5 de septiembre de 1997.

³¹ Destaca en este sentido el surgimiento de redes sociales, auténticas plataformas virtuales donde se conforman relaciones de todo tipo.

A partir de esto, se puede decir que la diferencia central con el cluster es que estas acciones coordinadas no necesariamente requieren de una territorialidad específica, facilitando su consolidación el desarrollo de plataformas tecnológicas de comunicación, cada vez más eficientes. En este sentido, es común ver la conformación de redes que se forman en primera instancia hacia adentro en determinados clusters, para pasar a articular con otros clusters o empresas localizadas en otros territorios y que se van integrando a esta red.

La idea que está detrás de esta forma de articulación es el aprovechamiento y el acceso más conveniente a los recursos, capital, insumos en general y tecnologías en particular, lo que redundará en mejoras en la competitividad.

A partir del nuevo paradigma tecnológico, las redes ven potenciadas sus posibilidades³² y pasan a requerir para consolidar su desarrollo, políticas específicas de apalancamiento, protección y apoyo que en general tienen como soporte a los Sistemas Nacionales de Innovación (SIN), que remiten a redes de actores y de instituciones que influyen en el proceso de innovación de un país a partir del aprendizaje y la aplicación de nuevas tecnologías.³³

Estas redes productivas parten en general de la informalidad y, a partir de un proceso de conocimiento e interacción mutua, comienzan a formalizar acuerdos, van definiendo roles y estrategias basados especialmente en la posición y capacidad de negociación de cada uno de los actores que se van incorporando a ella. Las más comunes son las compuestas de productores y usuarios de tecnología. En ellas confluyen diferentes actores y capacidades, donde no todos tienen el mismo poder de negociación.

Un ejemplo típico es el de la industria automotriz y la generación por parte de las grandes multinacionales del sector de armar su propia red de contratistas y subcontratistas. En ella se dan encadenamientos de la extensa red de proveedores que necesita cada vez más integrados a sus propios procesos donde, el eslabón del diseño que es requerido por casi todos los integrantes de la cadena, puede poner condiciones al resto. Del tipo de solución que encuentre la red a este problema dependerá buena parte de su sustentabilidad.

Otra forma que adquiere la conformación de formas de producción asociada, donde la interacción de los diferentes actores involucrados puede servir de base para el desarrollo de un territorio específico lo constituyen los distritos industriales.

Existe cierta tendencia a tratar el tema distritos y clusters de manera indistinta, sin embargo existen autores como Xavier Molina Morales,³⁴ que consideran a los distritos industriales como una experiencia especial del cluster, ya que estos últimos serían una ampliación del concepto de distrito industrial ya que incluye estrategias empresariales locales.³⁵

Por otra parte, mientras el cluster lleva implícita la idea de que la localización está determinada por un entorno específico, el distrito industrial como se verá, también está condicionado por el entorno, pero el contexto institucional puede ser creado para una acción deliberada.

Para comprender el sentido del concepto de distrito industrial se puede remontar nuevamente a la obra de Alfred Marshall, quien al tratar el problema de la concentración geográfica de la industria en su clásico "Principles of economics" (1890), introduce una nueva perspectiva donde la concentración de empresas en un determinado territorio origina una nueva centralidad que

³² Dosi, Giovanni. *Technical change and industrial transformation: the theory and an application to the semiconductor industry*. Michigan. Macmillan. 1984.

³³ Expuesto en textos como *National Systems of Innovation Towards a theory of Innovation and Interactive Learning* editado por Bengt-Ake Lundvall (1992) y *National Innovation Systems A comparative Analysis* editado por Richard Nelson (1993).

³⁴ Responsable del Grupo Alianzas Estratégicas, Redes y Territorio (AERT) de la Universitat Jaume I de Castelló que se encarga de investigar y monitorear experiencias tanto en Valencia, como en España y el Mundo.

³⁵ Molina Morales, Xavier. *La estructura y Naturaleza del Capital Social en las Aglomeraciones Territoriales de Empresas*. Fundación BBVA, Bilbao, España. 2008.

desplaza a la empresa por una teoría donde el contexto desempeña un rol fundamental y estratégico y pasa a ser el verdadero protagonista del en la generación e inserción de nuevas empresas.

Por lo tanto, a partir del enfoque marshalliano el componente local-territorial del proceso productivo pasa a tener un rol fundamental, ya que actúa como seductor y catalizador de recursos económicos y socio culturales de un territorio.

Sin embargo y como sucede en prácticamente todo el soporte teórico del desarrollo local y sus formas, a partir de la idea marshalliana se derivan diferentes definiciones de distrito productivo que dificultan una visión única o de consenso.

El sociólogo italiano Arnaldo Bagnasco define el distrito industrial como un “sistema productivo geográficamente localizado, basado en una intensa división local de actividades entre pequeñas empresas especializadas en los diferentes procesos de la producción y de la distribución de un sector industrial o una actividad dominante; existen múltiples relaciones entre las empresas y la comunidad local, tanto dentro como fuera del mercado, basadas fundamentalmente en la confianza y la reciprocidad”³⁶, entramado que se da siempre en donde existan condiciones históricas, económicas, sociales, institucionales formales e informales y culturales que permitan esta interacción entre actores con intereses que a priori pueden parecer contrapuestos.

Otra forma de definir este concepto es el ofrecido por otro investigador italiano, Giacomo Becattini³⁷ que lo define 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 en el que, al contrario que en otros ambientes como las ciudades industriales, la comunidad y las empresas tienden a fundirse”³⁸.

Existen otras aproximaciones al concepto que incorporan a la definición cuestiones más profundas aún, como la necesidad que en la relación entre las empresas medianas y pequeñas que integran un distrito industrial, exista la producción de un bien o servicio homogéneo, diferenciando que no todas las empresas del conglomerado conformarían un distrito.

En general los distritos están dotados de una cantidad de recursos, entre los que destacan la presencia de empresas de gran dinamismo que pertenecen a un mismo sector industrial y están localizadas en espacios geográficos concretos. Entre ellas debe existir cierto nivel de relaciones, tanto de cooperación como de competencia y mano de obra capacitada relativamente abundante. La existencia de cierta cohesión social y las interacciones entre las empresas deben darse en un clima favorable, de confianza y de cooperación indispensable que permita la gobernanza eficaz del distrito productivo.

Al analizar cómo se originan y se desarrollan estas experiencias se observan procesos productivos con determinadas capacidades técnicas de proceso, interacción, integración y otras formas dinámicas productivas que permiten a las empresas que los conforman, la ampliación del mercado de su producción. En general interactúan con otros distritos a través de redes que les permiten acceder a mercados externos. Dentro del distrito, “la introducción del progreso tecnológico es un proceso social que se logra gradualmente a través de un proceso de autoconciencia y cooperación por parte de todos los segmentos de la industria y estratos de la población. Combina un tipo activo de comportamiento competitivo por parte de sus individuos con una cooperación semiconsciente y semivoluntaria entre ellos. Este equilibrio entre cooperación y competencia es una característica importante de los distritos industriales, encontrando su razón de ser en el papel que juegan los antecedentes sociales y culturales en los que ha florecido el distrito”³⁹.

³⁶ Bagnasco, Arnaldo. *La problemática territoriale dello sviluppo italiano*, Il Mulino, Bologna. 1977.

³⁷ Citado en Papeles de economía española, Número 35. Confederación Española de Cajas de Ahorros. Fondo para la Investigación Económica y Social, Fundación para la Investigación Económica y Social (Spain), Fundación Fondo para la Investigación Económica y Social (Spain). Confederación Española de Cajas de Ahorros, 1988.

³⁸ *Ibidem*.

³⁹ Peña Sánchez, Antonio Rafael. Tesis Doctoral. *Las disparidades económicas intrarregionales en Andalucía*. <http://minerva.uca.es/publicaciones/asp/docs/tesis/pena.pdf>

A manera de síntesis y recurriendo al análisis de la experta en distritos productivos, la Licenciada Roberta Rabelloti,⁴⁰ las características centrales de los distritos se pueden resumir en cuatro:⁴¹

1. “Agrupaciones de empresas, principalmente de pequeña y mediana dimensión, concentradas espacialmente y especializadas sectorialmente”.
2. “Un conjunto de vínculos hacia adelante y hacia atrás, basados en relaciones de mercado y extra-mercado, para el intercambio de bienes, información y recursos humanos”
3. “Un entorno cultural y social común que vincula a los agentes económicos y permite la creación de códigos de comportamiento comunes, tanto explícitos como implícitos”
4. “Una red de instituciones públicas y privadas locales de apoyo a los agentes económicos”.

Siguiendo con la línea de pensamiento de esta prestigiosa especialista, se podría concluir que este tipo de agrupamientos ayuda a las empresas a competir en mercados distantes y a crecer. Ese crecimiento va incorporando de manera gradual etapas del proceso productivo y servicios a los productores instalados en el distrito. Así van diversificando su composición incluyendo diversas actividades de apalancamiento a la actividad principal tales como la generación de profesionales o consultores, tecnología de punta, recursos financieros, mejoras en la infraestructura, todo lo cual van generando un mejor ambiente de negocios y prosperidad.

Pero, al igual que todas las formas de aglomerados productivos, son necesarias condiciones específicas para poder replicar estas experiencias en diferentes territorios. Entre los especialistas existe el consenso generalizado de que el espíritu y la capacidad empresarial, acompañadas con la flexibilidad, tanto en la utilización de recursos como de la estructura social para adaptarse a los cambios del mercado; las estrechas relaciones comunitarias, incluyendo a los factores culturales y políticos para preservar el consenso local y los valores comunes promoviendo el compromiso social se ven potenciados cuando se dan en un marco donde la innovación, el espíritu de cooperación y la capacitación actúan como soporte del sistema.

Es así como a partir de este tipo de experiencias de desarrollo local sustentables se puede explicar buena parte del desarrollo de naciones enteras. Esta situación se da particularmente en Italia, país que cuenta con una larga y exitosa experiencia de distritos industriales y que ha sabido desarrollar un amplio bagaje de conocimiento teórico que lo sustenta.

Por último, se debe mencionar el concepto de trama productiva, el cual se puede definir como “un espacio económico de creación de competencias e intercambio de bienes y/o servicios que incluye una o varias empresas núcleo, sus proveedores y clientes, o bien un conjunto de empresas asociadas”.⁴²

Por lo general estas tramas se desarrollan cuando grandes empresas,⁴³ mayoritariamente de capital de países centrales y multinacionales, establecen a través de la generación de paquetes tecnológicos exclusivos producto de su inversión en innovación constantes, crecientes grados de control sobre el mercado.

⁴⁰ Economista italiana recibida en la Universidad de Piamonte. Docente e investigadora especialista en el análisis del desarrollo de países emergentes, especialmente de las políticas industriales de promoción que estos implementan dirigidas a consolidar procesos de articulación en forma de distritos industriales, clusters y asociativismo de empresas Pymes.

⁴¹ Citado en artículo del M.S. en Economía, Consultor y Director de Competitividad y Capacitación Integral en México de la Asociación Multisectorial de Empresas, Carlos López Cerdán Ripoll: Distritos industriales: Experiencias de acción conjunta y cooperación interempresarial para el desarrollo de la pequeña y mediana industria. <http://www.revistaespacios.com/a99v20n02/42992002.html>

⁴² Delfino, Marcelo, Dubbini, Daniela, Lugones, Manuel, Rivero, Avanna Nancy Compiladores. *Innovación y Empleo en Tramas Productivas Argentinas*. Buenos Aires. Prometeo. 2007.

⁴³ También denominadas empresas núcleo.

Este fenómeno no requiere de una proximidad territorial de los agentes económicos que la integran y tienen la particularidad que las relaciones que se establecen en la trama no necesariamente se producen en base a cuestiones económicas y admite distintos grados de desarrollo en su interior donde la gran empresa establece con un conjunto de proveedores y clientes (entendidos en muchos casos como empresas asociadas)⁴⁴ un tipo de relación basada en la circulación y generación de conocimiento que beneficia el desempeño individual de cada uno de ellos, mejorando la competitividad de esta.

A partir de la dinámica asociativa que favorece el desarrollo local, se va cimentando el intercambio entre empresas junto a, como se dijo en párrafos anteriores, actores localizados en determinados ambientes geográficos en general próximos entre sí, provenientes de espacios del conocimiento, la investigación y el desarrollo de nuevas tecnologías, desde escuelas técnicas a universidades, institutos u ONG.

Este proceso produce una sinergia particular que en muchos casos se traduce en la creación de innovación, factor esencial a la hora de pensar en la sustentabilidad de los proyectos de articulación que se piensen encarar.

Además, estos procesos de integración llevan implícita la idea de cierto compromiso de las firmas con su propio espacio, constituyendo quizás la más clara externalidad de estos modelos. La pertenencia al lugar facilita el conocimiento mutuo y posibilita la comprensión entre todos de las fortalezas y debilidades permitiendo un conocimiento cabal de las potencialidades que existan y de las carencias a resolver.

Conceptos como cultura, capacidad innovadora, régimen de acumulación, sinergia, institucionalidad, marco normativo, capacidades de aprendizaje y enseñanza, propuestas de modelos de desarrollo y formas de articulación son factores que definen lo que se podría denominar el ambiente innovador.

La cuestión central a descubrir son los factores que favorecen a la innovación intra complejo productivo, en tanto valor fundamental del desarrollo social y económico.

La respuesta debería analizarse desde las grandes visiones relacionadas: las empresas y el sistema institucional.⁴⁵

El factor innovador del sistema productivo local, sea cual sea la forma que adquiera, posibilita la toma de conciencia de otros factores determinantes que se dan dentro del territorio y que resultan fundamentales para la supervivencia, tales como barreras a la competencia, mecanismos regulatorios, certificaciones, calidad en infraestructura, sistemas de transporte e información, entre otros y que en este tipo de construcción de confianza y conocimientos mutuos son fáciles de potenciar. De esta forma se relaciona innovación y mejora en la competitividad constituyendo un círculo virtuoso que beneficia a las empresas y a todos los demás actores al mejorar sus potencialidades en términos de negocios y calidad de vida respectivamente, lo que en ocasiones genera externalidades positivas como mejor accesibilidad al financiamiento y a nuevos mercados, productos y sistemas de producción.

⁴⁴ Bisang, Roberto y Gutman, Graciela. *Acumulación y tramas agroalimentarias en América Latina*. Revista de Cepal N°87. Diciembre 2005.

⁴⁵ Compuesto por una variedad amplia de instituciones (en especial de formación en I+D), gobiernos (en especial locales), regulaciones, culturas, prácticas, tradiciones y políticas.

8. Estrategias de los negocios y consideraciones finales

Las actividades de la organización y el contexto de actuación son factores determinantes de las estrategias del negocio en el cual se desarrolla el proyecto de inversión e inciden directamente en el rendimiento económico financiero que acontezca.

En el desenvolvimiento de las actividades en el sector debe contemplarse específicamente las economías de escala que implica un cambio en el grado de variabilidad de los costos –incidencia de los costos fijos-, y la especialización de la división del trabajo, lo que determina el logro de habilidades y cierta automatización.

También el efecto experiencia permite reducciones en los costos, en tanto la utilización de nuevas tecnologías productivas y el rediseño de productos buscan el mantenimiento de cierto nivel de liderazgo en el sector a través de procesos de innovación.

El acceso a los insumos básicos –materias primas-, la localización y la relación con clientes y proveedores, implican condiciones necesarias para el mejoramiento de los rendimientos emergentes de las operaciones comerciales.

El grado de diferenciación es relevante en muchos negocios, sobre todo cuando la calidad del producto sea un factor de rango superior.

Se trate de estrategias de negocios liderando por precios o por diferenciación, la organización puede centrarse en un segmento del mercado, reduciendo el ámbito de competencia, aplicando acciones sobre el nicho enfocado.

También es factible presuponer que los productos y servicios de diferentes negocios, tienen disponibilidad, que los clientes escogen a su proveedor considerando precio y por valor, diferenciando a las empresas por estos dos importantes conceptos. Combinando estos dos criterios aparecen ocho opciones estratégicas competitivas:

Estrategias tendentes a incrementar el valor añadido percibido. Se trata de ofrecer el valor añadido percibido sobre los competidores a un precio similar o un poco más alto. La intención será alcanzar una más alta participación en el mercado y, por ello, un volumen más alto que sus competidores, ofreciendo mejores productos o servicios, o mejorando los márgenes con precios ligeramente superiores. Esta estrategia puede alcanzarse, o bien siendo únicos o mejores en los productos como por ejemplo mediante inversiones en investigación y desarrollo, diseños expertos o bien mediante enfoques en marketing, demostrando cómo los productos o servicios propios cubren las necesidades de los clientes mejor que la competencia. Aquí la estrategia es construir sobre el poder de la marca o enfoques promocionales singularmente potentes.

Estrategia híbrida. Consiste en proporcionar a los clientes productos con alto valor añadido percibido pero manteniendo precios relativamente bajos. Esta estrategia puede ser ventajosa, bien si pueden obtenerse volúmenes más altos que la competencia, manteniéndose aún márgenes atractivos a causa de la baja base de costos, bien como estrategia de entrada en un mercado donde ya existen competidores consolidados. Este es un enfoque estratégico para el desarrollo de nuevos mercados, que a menudo utilizan como base global empresas japonesas.

Diferenciación enfocada. Esta estrategia es posible en el caso de que una empresa compita ofreciendo un valor superior a los consumidores, a un precio significativamente mayor. Si se sigue esta estrategia, las empresas compiten por un segmento concreto del mercado y esto, en realidad, puede ser una ventaja real.

Estrategias equivocadas. Estas estrategias están condenadas al fracaso definitivo. Sugiere incrementos de precio sin aumentar el valor percibido por el consumidor. A menos que la

organización esté en una situación de monopolio, es muy improbable que esta estrategia pueda sostenerse, o reduce el valor en tanto mantiene el precio.

Estrategia orientada a precios bajos. Se trata de ofrecer precios bajos pero manteniendo un cierto nivel de calidad de los productos. Esta opción es especialmente viable cuando la empresa es líder en costos, ya que, en ese caso, los competidores no pueden imitar dicha actuación salvo que quieran entrar en una guerra de precios en la que normalmente saldrían perdiendo.

8.1 Estrategias defensivas y ofensivas

La ventaja competitiva puede ser incrementada, conservada y fortalecida a través de estas dos tipologías de estrategias: las defensivas y las ofensivas.

Las estrategias defensivas persiguen como objetivo disminuir el riesgo de un ataque por parte de un competidor hacia nuestra empresa, evitando los impactos negativos que pudiera ocasionar e influyendo en dicho competidor para que dirija sus esfuerzos hacia otros rivales. Esta estrategia no aumenta la ventaja competitiva de una empresa pero ayuda a conservarla y fortalecerla.

La empresa tiene distintas formas para impedir las acciones de los atacantes a través de las siguientes actuaciones:

- Ampliar la línea de productos para ocupar segmentos vacíos que pudieran tomar los atacantes.
- Firmar acuerdos exclusivos con proveedores o distribuidores para que los competidores no puedan acudir a ellos.
- Mantener precios reducidos en aquellos productos similares a los de los competidores.
- Conceder a proveedores y distribuidores facilidades especiales mejores que los demás participantes a través de descuentos, financiación, plazos y condiciones de entrega, etc.
- Proteger los conocimientos propios sobre las tecnologías que disponga la empresa.

Otra forma sería la de realizar una contraofensiva hacia los competidores para hacerlos disuadir de llevar a cabo sus amenazas y para que elijan otras opciones con menores impactos negativos hacia nuestra empresa, a través de campañas publicitarias, nuevos productos o marcas, innovaciones tecnológicas, etc. Ello permite retrasar las actuaciones de los competidores e incluso hacerlos desistir de su idea.

Las estrategias ofensivas tratan de obtener una ventaja competitiva mediante actuaciones agresivas contra los rivales, como forma de aprovecharse de una situación ventajosa antes que los rivales puedan establecer acciones defensivas. Existen dos formas para conseguir estas estrategias:

- Realizar un ataque a los puntos fuertes de los rivales retándolos con un producto igual de bueno o mejor que el suyo, pero con un precio más bajo o mejores servicios adicionales. Con ello, se consigue anular la ventaja competitiva de un rival, actuando al mismo nivel del representado por las fortalezas del competidor. Pero es importante que la empresa disponga de los recursos y capacidades suficientes para poder igualar, al menos, los puntos fuertes del competidor.
- Realizar un ataque a los puntos débiles de los competidores de varias maneras distintas:
 - Actuando en áreas geográficas donde el rival tiene una débil participación.
 - Actuando en segmentos descuidados por los competidores.
 - Lanzando campañas de imagen frente a aquellos que tienen escaso reconocimiento público.

- Sobrepasando a los competidores que no hayan dado un buen servicio a sus clientes, en calidad, características o rendimiento del producto.
- Completando líneas de productos no desarrolladas completamente por los competidores.
- Introduciendo mejoras en los productos para satisfacer necesidades ignoradas por los rivales.

8.2 Estrategias para industrias nuevas o emergentes

Los sectores industriales que nacen son generalmente sectores industriales nuevos o reformados que surgen por innovaciones tecnológicas, por cambios en los costos relativos, por la aparición de nuevas necesidades del consumidor, o por otros cambios económicos o tecnológicos que elevan el nuevo problema o servicio, al nivel de una oportunidad comercial potencialmente viable.

La característica esencial de un sector industrial que emerge, desde el punto de vista de la formulación de la estrategia, es que no existen reglas de juego. El problema competitivo en un sector industrial de este tipo es que se deben establecer las reglas con las que la empresa pueda enfrentarse y prosperar. La ausencia de reglas es tanto un riesgo como una fuente de oportunidades, en todo caso, deben de ser manejadas.

Existen algunos factores estructurales que parecen caracterizar a sectores diferentes en esta etapa de desarrollo. La mayor parte de estas empresas se relacionan bien sea, con la ausencia de bases establecidas para la competencia o a otras reglas de juego, o bien con el pequeño tamaño inicial y la novedad del sector industrial. Estas características estructurales, que pueden ser un problema para la empresa de reciente creación, se pueden sintetizar en los siguientes factores:

- Incertidumbre estratégica.
- Costos iniciales elevados.
- Incertidumbre tecnológica.
- Compradores de primera vez.
- Horizonte de corto tiempo.
- Empresas embrionarias por innovación tecnológica.
- Existencia de subsidios.
- Inducción a la sustitución de productos.
- Cambios en las barreras a la movilidad.
- Posición cambiante de proveedores y canales de distribución.
- Configuración de la estructura de la empresa.
- Oportunidad del ingreso para competir.

Por otro lado, existen cuatro tipos de estrategias alternativas a aplicar en la diversificación:

La estrategia de la integración horizontal. Que consiste en la venta de nuevos productos en mercados similares a los tradicionales de la empresa. Al encontrarse en el mismo entorno económico desde el punto de vista comercial, la empresa generalmente usará los mismos sistemas de distribución, aunque puede que sea necesario introducir algunos cambios.

La estrategia de la integración vertical. Que consiste en asegurar la colocación de los productos, relacionados con el ciclo completo de explotación del sector base de la empresa matriz, dentro de la propia unidad económica. Es decir, la empresa se convierte en su propio proveedor o cliente emprendiendo actividades que antes eran cubiertas con operaciones de mercado. Existen dos tipos de integración vertical: cuando la empresa integra actividades de los proveedores, se dice que la integración es “hacia atrás”, si la empresa

emprende actividades antes desarrolladas por los clientes, la integración es “hacia adelante”.

La estrategia concéntrica o relacionada. Consiste en la producción de nuevos productos, relacionados o no tecnológicamente con los anteriores, y su venta en nuevos mercados similares o diferentes de los tradicionales. Las empresas que adoptan esta vía de crecimiento y diversificación suelen establecer un núcleo central, el cual es en definitiva el punto fuerte de la empresa y, a su alrededor y en orden decreciente, según ventajas competitivas, el resto de las áreas de actuación.

La estrategia conglomerada o no relacionada. Supone que los productos y mercados nuevos no tienen ninguna relación con los tradicionales. Representa la estrategia más ambiciosa con mayor riesgo. La actividad de la empresa se diluye en el conglomerado y se suele llevar a cabo mediante crecimiento externo más que interno.

La integración horizontal presenta poca flexibilidad y contribuye poco al mejoramiento de la estabilidad de la empresa. El fuerte lazo común de esta clase de diversificación se encuentra en la sinergia de comercialización, puesto que la empresa continúa vendiendo a través de los canales de distribución ya establecidos.

La integración vertical es aún más sensible a las inestabilidades y ofrecerá menos garantía de flexibilidad. De hecho, el poner menos huevos en el mismo cesto del producto final hace que la integración vertical incremente la dependencia de la empresa de un determinado segmento de la demanda económica. La sinergia será muy fuerte si la tecnología es afín, pero de hecho puede ser muy débil y aún negativa en el caso de diferente tecnología. Esto ocurre porque las habilidades de la dirección y la tecnología para fabricar componentes o material para los productos actuales son muy diferentes de los de la empresa. Este peligro se agrava si la empresa madre no puede absorber toda la producción de la empresa subsidiaria y debe aprender nuevas técnicas de comercialización para vender a sus propios competidores.

Tanto la diversificación horizontal como la vertical ofrecen sólo un potencial limitado para los objetivos. Contribuyen de manera limitada a la flexibilidad y estabilidad y cooperan sólo si el actual entorno económico de la empresa es sano y está en crecimiento.

La integración vertical puede aplicarse por las siguientes razones:

- Para capturar ahorros tecnológicos.
- Como estrategia defensiva. Una empresa puede verse forzada a integrarse en una parte del proceso productivo precisamente para poder conservar la ventaja competitiva clave de la empresa ante el riesgo de verse disipada o apropiada por un agente externo, para asegurarse el suministro de un componente escaso o el acceso a un canal de distribución importante y selectivo.
- Como estrategia ofensiva. Con esta estrategia se busca, no ya defender una cierta ventaja competitiva, sino el obtenerla, en parte gracias a la integración, también es común integrarse cuando la empresa persigue una estrategia general de diferenciación en la calidad de sus productos, y considera que sólo ella puede fabricar los componentes con la calidad adecuada, o sólo quiere que se vendan sus productos a través de sus propios locales, pues piensa que la calidad e imagen del producto sólo se preservan de este modo.

En cuanto a la diversificación concéntrica tiene un cierto lazo común con la empresa, ya sea por comercialización, por tecnología, o por ambas. La diversificación en conglomerado por definición no tiene ningún lazo común con la empresa. Ambas tienen el potencial para conseguir todos los objetivos de la empresa, pero una estrategia concéntrica que se iguale a una estrategia en conglomerado en cuanto a perspectivas económicas, y en cuanto a flexibilidad, generalmente, será menos arriesgada y más rentable debido a los efectos sinérgicos.

A primera vista, parece que una gran parte de las empresas prefieran la estrategia concéntrica, sin embargo los hechos demuestran lo contrario. Las razones por las que las empresas prefieran la estrategia en conglomerado pueden ser que las capacidades de algunas empresas son demasiado especializadas o demasiado obsoletas para tener sinergia con otras clases de negocios.

8.3 Estrategias de internacionalización

Pero el fin de la internacionalización puede ser una disminución de costos, un incremento de la diferenciación o una disminución del riesgo global de la empresa.

Las razones que pueden llevar a una empresa a aplicar la estrategia de la internacionalización pueden ser, entre otras:

- Si el tamaño mínimo eficiente es muy alto respecto al total del mercado nacional, es casi seguro que nos encontraremos con empresas multinacionales, pues para poder ser competitivas, tendrán que tener un tamaño que las haga salirse de los límites de un mercado nacional determinado.
- Con el fin de reducir costos la empresa puede situar las actividades en aquellos países en que sea más barato efectuarlas.
- La proyección internacional puede ayudar a la diferenciación de una empresa gracias en buena medida a la imagen que proyecta la internacionalización. Pero ésta, puede ayudar a esa diferenciación también mediante el ofrecimiento de un mercado suficientemente grande, que soporte una estrategia restrictiva.
- Una estrategia internacional puede ayudar a disminuir el riesgo global de la empresa. El argumento es análogo al de la diversificación, pero lo que se diversifica son mercados, en vez de productos. Así, la empresa que esté presente en muchos países, puede afrontar dificultades en un mercado determinado con mucha más facilidad que otra empresa que sólo esté presente en ese país

Existen dos estrategias básicas a aplicar en la internacionalización: global y la multidoméstica. La global considera a todas las industrias en las que compite como una única industria, es decir, integrando las actividades de la cadena de valor sobre una base mundial. Esto puede lograr una ventaja competitiva en relación con una empresa que compita de forma independiente en las distintas industrias domésticas.

La multidoméstica supone que la competencia de un país es esencialmente independiente de la competencia en otros países. Se trata de una industria internacional compuesta por un conjunto de industrias nacionales o domésticas, en las que la empresa puede competir de forma autónoma - país a país - en un país, en relación con los otros países.

Se admiten en el campo jurídico una gran variedad de posibilidades que dan contenido al formato de internacionalización: participación en sociedades, fusiones y compras de empresas, licencias, franquicias, subcontrataciones, etc.

8.4 Evaluación y selección de estrategias

Dentro de la evaluación de las estrategias podemos distinguir varias etapas: una es analizar la conveniencia que incluye la factibilidad y la aceptabilidad de implantar una determinada estrategia y la otra es la evaluación propiamente dicha de dicha estrategia.

La conveniencia es un criterio para valorar hasta qué grado la estrategia propuesta se adecua a la situación identificada en el análisis estratégico, y como ésta sostendrá o mejorará la posición competitiva de la empresa. Este criterio puede emplearse como medio para tamizar opciones. La conveniencia se debe valorar según una variedad de formas complementarias con la finalidad de trazar un cuadro de la conveniencia de cada opción tan completo como sea posible. La conve-

nencia incluye tres pruebas entre la formulación de la estrategia y la implantación: la lógica estratégica, la adecuación cultural y la evidencia empírica.

Figura 4 La matriz de cartera-ciclo de vida (Johnson y Sholes 1990)

		FASES DE LA MADUREZ DEL SECTOR			
		Embrionaria	Crecimiento	Madurez	Vejez
P O S I C I Ó N C O M P E T I T I V A	DOMINANTE	<p>Crece rápido. Poner en marcha</p>	<p>Crece rápido. Lograr liderazgo en costos. Renovarse. Defender posición</p>	<p>Defender posición. Lograr liderazgo en costos. Renovarse. Crece rápido</p>	<p>Defender posición. Centrarse. Renovarse. Crece con el sector.</p>
	FUERTE	<p>Poner en marcha. Diferenciarse. Crece rápido.</p>	<p>Crece rápido. Ponerse al día. Lograr liderazgo en costos. Diferenciarse</p>	<p>Lograr liderazgo en costos. Renovarse. Centrarse. Diferenciarse. Crece con el sector.</p>	<p>Encontrar un hueco. Retener el hueco. Pender de un hilo. Crece con el sector. Cosechar.</p>
	FAVORABLE	<p>Poner en marcha. Diferenciarse. Centrarse. Crece rápido</p>	<p>Diferenciarse. Centrarse. Ponerse al día. Crece con el sector</p>	<p>Cosechar. Pender de un hilo. Encontrar un hueco. Retener el hueco. Renovarse. Dar un giro total. Diferenciarse. Centrarse. Crece con el sector</p>	<p>Replegarse. Dar un giro total.</p>
	SOSTENIDO	<p>Poner en marcha. Crece con el sector. Centrarse</p>	<p>Cosechar. Ponerse al día. Mantener un hueco. Pender de un hilo. Encontrar un hueco. Dar un giro total. Centrarse. Crece con el sector.</p>	<p>Cosechar. Dar un giro total. Encontrar un hueco. Replegarse</p>	<p>Abandonar. Replegarse.</p>
	DÉBIL	<p>Encontrar un hueco. Ponerse al día. Crece con el sector.</p>	<p>Dar un giro total. Replegarse.</p>	<p>Retirarse. Abandonar</p>	<p>Retirarse</p>

La aceptabilidad de la estrategia del negocio que da nacimiento a los proyectos de inversión se valorará respecto a tres grandes medidas: el rendimiento, el riesgo y las expectativas del stakeholder.

En cuanto al rendimiento corresponde a la valoración que pueden devengar unas opciones específicas, por tanto, debe realizarse un análisis de la rentabilidad, un análisis costo-beneficio y un análisis del valor para el accionista.

Para el análisis de la rentabilidad se debe de pronosticar el rendimiento del capital empleado en un determinado tiempo después de implantar una nueva estrategia, se debe de calcular el período de retorno que se ha utilizado allá donde se ha necesitado una importante inyección de capital para sostener un nuevo riesgo empresarial y se debe realizar un análisis del flujo de caja descontado que es quizás la técnica más ampliamente prescrita para el análisis de inversiones y que consiste en que una vez se han valorado los flujos de caja netos para cada uno de los años precedentes se descuentan progresivamente para reflejar el hecho de que los fondos generados antes tienen valores más reales que los que se generan en períodos posteriores.

El análisis del costo-beneficio intenta asignar un valor dinerario a todos los costos y beneficios de una opción estratégica, incluyendo más los rendimientos tangibles o intangibles de personas y organizaciones, distintos de los que patrocinan el proyecto o estrategia.

En cuanto al análisis del valor para el accionista presenta las siguientes características: las valoraciones tradicionales como el flujo de caja descontado (valor actual neto, VAN) deben concentrarse en las estrategias (y no solamente en proyectos de inversión). Lo ideal sería que los análisis se aplicaran a la unidad estratégica de negocio, también es de importancia vital identificar los generadores clave de liquidez de la empresa, es decir, los vectores de valor y coste. La determinación del atractivo de la estrategia puede depender de un número relativamente reducido de estos vectores de valor y costo. Estos devienen en los factores clave que vinculan el análisis de la estrategia competitiva con la aceptabilidad de esta estrategia en términos de mejoras en el valor para el accionista, por último, también se debe tener en cuenta que los vectores de valor y coste actúan, a menudo, conjuntamente, de forma que los directivos tengan que juzgar cómo pueden funcionar estas interdependencias, en vez de esperar respuestas simplistas de medidas financieras precisas y debe formarse una idea de si esta ventaja competitiva es genuinamente sostenible en un período futuro y, si es así, cuál será el coste de la inversión en sistemas empresariales.

El análisis del riesgo se refiere al riesgo que afronta la organización en la búsqueda de esa estrategia. El riesgo se puede valorar utilizando proyecciones de ratios financieros, es decir, valorando cómo puede cambiar la estructura de capital de la empresa al seguir diferentes opciones: mediante el análisis de sensibilidad que permite cuestionar y cambiar cada uno de los supuestos importantes que subyacen en una opción concreta probando lo sensible que es el previsible performance frente a dichos supuestos; mediante las matrices de decisión utilizando el criterio más adecuado para ponderar cada una de las opciones estratégicas frente a las otras; mediante los modelos de simulación de la compañía y su entorno; y mediante modelos heurísticos que constituyen un medio para identificar soluciones de una manera sistemática siendo adecuados en situaciones complejas donde una organización tiene muchas opciones disponibles y muchos requisitos o criterios diferentes, que deben satisfacerse.

Por último, el análisis de las reacciones de los stakeholders puede realizarse mediante la ayuda del mapa del stakeholder que consiste en una matriz que clasifica a los stakeholders en función del poder que tienen y al posible interés que muestran hacia las estrategias de la organización de la siguiente manera:

*Figura 5 Mapa de los stakeholders: Matriz poder/interés
(Johnson, G. y Scholes, K. 1996)*

		NIVEL DE INTERÉS	
		Bajo	Alto
PODER	Bajo	A Mínimo esfuerzo	B Tener informado
	Alto	C Tener satisfecho	D Jugadores clave

De acuerdo con esta matriz podemos decir que los stakeholders que tienen un bajo poder pero un nivel de interés alto por las estrategias les interesa estar informados y éstos pueden influir sobre las actitudes de los stakeholders más poderosos a la hora de evaluar una determinada estrategia.

Aceptada la estrategia del negocio, sobre la base de la actividad y el contexto estudiado, se valora la viabilidad financiera y se determina si las estrategias formuladas son alcanzables en términos de recursos aplicados y productos procedentes de este proceso organizacional.

REFERENCIAS

- Alburquerque, Francisco. *Revolución tecnológica y reestructuración productiva: impactos y desafíos territoriales*. Grupo Editor Latinoamericano, 1990.
- Becattini, Giacomo. El distrito industrial marshalliano como concepto socioeconómico, en PYKE, F., BECATTINI, G. y W. SENGENBERGER, (Comp.), *Los distritos industriales y las pequeñas empresas I: Distritos industriales y cooperación empresarial en Italia*, Publicaciones del Ministerio de trabajo y Seguridad Social, Madrid. 1993.
- Bisang, Roberto y Gutman, Graciela. *Acumulación y tramas agroalimentarias en América Latina*. Revista de Cepal N°87. Diciembre 2005.
- Boisier, Sergio. *Desarrollo Local. ¿De qué estamos hablando?*. <http://tecrenat.fcien.edu.uy/Economia/clases/boisier.pdf>
- Boulanger, Francisco y ESPINOZA Carlos. *Costos Industriales*. Editorial Tecnológica de Costa Rica. Cartago, Costa Rica. 2006.
- Bresser Pereira, Joao Antonio. *El nuevo desarrollismo y la ortodoxia convencional*. Diciembre 2006.
- Carmona, R. *Sistemas productivos locales en el noroeste de la Región Metropolitana de Buenos Aires. Un análisis de su dinámica reciente y distintas consideraciones en términos de políticas públicas*. Revista Espaço de Diálogo e Desconexão, Vol. 1 N° 2. San Pablo, Brasil. 2009.
- Cejas Omar y lanza, Paulo C. "Dirección Estratégica. Desarrollo de estrategias en ambientes de turbulencia". Nobuko. UAI. Universidad Abierta Interamericana. Buenos Aires. 2006.
- Ferrari, Carlos; costamagna, Pablo; mirabella, Roberto; carmona, Rodrigo. *La experiencia de Rafaela*. Septiembre 2010. En base a un documento realizado en 2003.
- Gómez Minujín, Gala. *Competitividad y complejos productivos: teoría y lecciones de política*. Publicación Naciones Unidas. 2005.
- Hansen Don y mowen Maryam. *Administración de Costos. Contabilidad y control*. Learning Editores. México DF. México. 2006.
- Kaplan, Robert y cooper, Robin. *Coste & Efecto. Cómo usar el ABC, el ABM y el ABB para mejorar la gestión, los procesos y la rentabilidad*. Ediciones Gestión 2000. Barcelona. España. 1999.
- Krugman, Paul; fujita, Masajita y venables, Jhon. *Economía espacial: las ciudades, las regiones y el comercio internacional*. Madrid. Ariel. 2000.
- Madoery, Oscar, *El Proyecto Político Local como alternativa de Desarrollo, Director Ejecutivo de la Maestría en Desarrollo Económico Local* (Universidad Autónoma de Madrid – Universidad Nacional de San Martín – Instituto de Desarrollo Regional). Investigador y Docente de la UNR. Revista Política y Gestión, volumen 2, publicación arbitrada de la Universidad Nacional de San Martín, U. Nacional del Nordeste, U. Nacional de Rosario, U. Nacional del Litoral, la Universidad de Chile, Colegio de Sociólogos del Uruguay y el Centro de Investigaciones y estudios Sociales del Uruguay, ed. Homo Sapiens, 2001.
- Mochon, Francisco y beker, Víctor. *Economía. Principios y Aplicaciones*. Mc Graw Hill. Buenos Aires, 1999.
- Molina Morales, Xavier. *La estructura y Naturaleza del Capital Social en las Aglomeraciones Territoriales de Empresas*. Fundación BBVA, Bilbao, España. 2008.

- Naclerio, Alejandro. *Sistemas Productivos Locales, Políticas Públicas y Desarrollo Económico*, Programa Naciones Unidas Para el Desarrollo, PNUD. 2010.
- Porter, Michael. *Clusters and the New Economics of Competition*. Buenos Aires, Seminario Globalización, desarrollo local y redes asociativas. 1999.
- Sen Amartya y klisksberg Bernardo. *Primero la Gente*. Fondo Editorial Consejo, Buenos Aires. 2010.
- Solow, Robert. *The RFF Reader in Environmental and Resource Management*. Washington DC. Library of Congress Cataloging in Publication Data. 1999.
- Stiglitz, Joseph. *Cómo hacer que funcione la globalización*. Taurus. Buenos Aires. 2006.
- Veiga, Ubaldo Martínez. *Trabajadores Invisibles, precariedad, rotación y pobreza de la inmigración en España*. Los Libros de la catarata. Madrid. 2004.
- Ybarra, Josep-Antoni. *Los distritos industriales en el desarrollo local valenciano*. Helsinki 2006. <http://www.helsinki.fi/iehc2006/papers2/Ybarra.pdf>, consultado en línea el 10 de diciembre de 2010.