

**Conectividad, creatividad  
y competitividad:  
su relevancia para la  
internacionalización  
de empresas**

Serie "Material didáctico sobre comercio internacional"

Nº 2

# Conectividad, creatividad y competitividad: su relevancia para la internacionalización de empresas

Conectividad, creatividad y competitividad : su relevancia para la internacionalización de empresas / Pena Felix ... [et.al.]. - 1a ed. - Buenos Aires : Fundación Standard Bank, 2009. 192 p. : il. ; 23x16 cm.

ISBN 978-987-24444-1-9

1. Comercio Exterior. I. Felix, Pena  
CDD 382

Fecha de catalogación: 24/11/2009

*Diseño de tapa:* Eduardo ruiz

© 2009, Fundación Standard Bank  
Riobamba 1276  
Ciudad Autónoma de Buenos Aires  
República Argentina.

Reservados todos los derechos. Queda prohibida toda reproducción, total o parcial de esta obra por cualquier medio o procedimiento, o en cualquier idioma, bajo las sanciones establecidas por la Ley, sin previa autorización formal de los autores.

Queda hecho el depósito que marca la ley 11.723.

Edición realizada gráficamente por  
*LARA Producciones Editoriales.*  
Tucumán 994 piso 5º, email:info@laraproducciones.com  
durante el mes de diciembre de 2009

ISBN 978-987-24444-1-9

Printed in Argentina

## ÍNDICE

Presentación ..... 7

Introducción. *Por Félix Peña* ..... 9

### *Primera Parte*

#### **INFORMACIÓN SOBRE EL DESARROLLO DEL CICLO (PROGRAMAS Y RELATORÍAS)**

Conectividad y productividad: Nuevos significados para viejas palabras.  
*Por Florencia Carbone* ..... 15

Sesión I. La asociación de esfuerzos públicos y privados en la internacionalización de las empresas: las nuevas instituciones del desarrollo.  
*Por Gerald McDermott, Dante Sica, Ricardo Rozemberg y Guillermo Rozenwurcel* ..... 23

Sesión II. Conectarse para competir: estrategias para una logística eficiente.  
*Por José Barbero, Martín Sgut, Juan Carlos del Palacio e Ignacio Rey Iraola*..... 31

Sesión III. Facilitación de comercio y conectividad física. El eje de las ciudades de ABC: Argentina, Brasil y Chile.  
*Por Raúl Ochoa, Gabriel Sánchez, María L. Carbonel, John Mein y Silvia Sudol* ..... 39

Sesión IV. Análisis de un caso de conectividad y competitividad: Zonamérica. Parque de negocios y tecnología de Uruguay.  
*Por Isidoro Hodara, Breogán Gonda y Carlos Ponce de León* ..... 45

Sesión V. Conexión de los mercados: el caso de la Argentina y Sudáfrica en el contexto de sus inserciones en América del Sur y en África.  
*Por Lyal White, Oscar Hansen, Alejandro Doldi y Ricardo Fernández Quesada* ..... 51

Sesión VI. El fenómeno de la internacionalización de las PyMEs: Qué se puede aprender del mundo del deporte.  
*Por Hugo Porta, Rodrigo Sainz Ballesteros, Kirk Bowman y Norberto Pontiroli* ..... 55

*Segunda Parte*

**LA VISIÓN DE LOS ESPECIALISTAS**

|   |     |
|---|-----|
| Las instituciones público-privadas: puentes de conocimiento y catalizadores de mejora en sociedades emergentes.<br>Por Gerald McDermott ..... | 71  |
| Fundamentos de la logística y perspectivas para su análisis.<br>Por José Barbero .....  | 93  |
| Facilitando el comercio y la conectividad. Las ciudades del ABC.<br>Por Raúl Ochoa .....  | 103 |
| Conectividad para la competitividad: el caso de Zonamérica.<br>Por Isidoro Hodara .....   | 123 |
| Relaciones bilaterales con la Argentina: perspectivas de Sudáfrica para el comercio y la inversión.<br>Por Lyal White, .....                  | 129 |
| Sudáfrica: ¿Nos embarcamos?<br>Por Oscar Hansen .....   | 143 |
| <i>Anexos</i>   |     |
| Artículos y publicaciones recomendadas .....  | 151 |
| Equipo de especialistas y participantes del ciclo .....   | 177 |

Este libro es la continuación de una serie de publicaciones del Instituto de Comercio Internacional de la Fundación Standard Bank, titulada "Material didáctico sobre comercio internacional". Es el resultado del ciclo sobre "Conectividad, creatividad y competitividad: Su relevancia para la internacionalización de empresas", que consistiera en siete seminarios desarrollados a lo largo de la segunda mitad del año 2008 y primera de 2009.

La obra está organizada en tres partes. La primera contiene una nota periódica que aborda la temática del ciclo, así como también los programas y relatorías de cada uno de los siete seminarios. La segunda parte incluye seis artículos elaborados por especialistas en temas relacionados a la conectividad, la creatividad y la competitividad en materia de comercio internacional. Finalmente, en los anexos se pueden encontrar una serie de sugerencias bibliográficas (concentradas en la biblioteca virtual de la Fundación: [www.biblioteca.fstandardbank.edu.ar](http://www.biblioteca.fstandardbank.edu.ar)) a las cuales acceder con el fin de profundizar cada tema abordado, así como también los currículum vitae resumidos de los especialistas y participantes de las siete sesiones del ciclo.

El ciclo fue coordinado por Félix Peña. La compilación y edición de este libro estuvo a cargo de Norberto Pontiroli.

Participaron en la programación y en el desarrollo del ciclo: Gerald McDermott, Dante Sica, Ricardo Rozemberg, Guillermo Rozenwurcel, José Barbero, Martín Sgut, Juan Carlos del Palacio, Ignacio Rey Iraola, Raúl Ochoa, Gabriel Sánchez, María Luisa Carbonel, John Mein, Silvia Sudol, Isidoro Hodara, Breogán Gonda, Carlos Ponce de León, Lyal White, Oscar Hansen, Alejandro Doldi, Ricardo Fernández Quesada, Hugo Porta, Rodrigo Sainz Ballesteros, Kirk Bowman, Celedonio Lodiho, Lucía G-Ollataguerre, Max Zolkwer y Agustina Punte.

Colaboraron en la preparación del ciclo: Mariana Varela, Rodrigo Silvosa, Soledad Gómez Obligado, Rosanna Bella, Paloma Ochoa, Emma Fontanet, Omar Sproviero y Yesica Rossi.

*Buenos Aires, octubre de 2009.*

## INTRODUCCIÓN

La internacionalización de empresas es una de las cuestiones relevantes de los estudios contemporáneos sobre el comercio internacional y, por ende, de las actividades que desarrolla el Instituto de Comercio Internacional de la Fundación Standard Bank en el plano de la capacitación.

El contenido de este nuevo Manual Didáctico sobre Comercio Internacional pretende profundizar algunos aspectos de un fenómeno que tiene una importancia creciente en el desarrollo del comercio exterior argentino. Complementa el contenido del primer manual, titulado *La internacionalización de empresas y el comercio exterior argentino*, publicado por el Instituto de Comercio Internacional de la Fundación Standard Bank (Buenos Aires 2007. Su texto completo puede encontrarse en [www.fstandardbank.com.ar](http://www.fstandardbank.com.ar)).

Al igual que en el caso anterior, el objetivo de este manual es facilitar el acceso a información y análisis sobre dimensiones destacadas y novedosas del comercio exterior, incluyendo la referencia de fuentes bibliográficas y documentales incorporadas en la Biblioteca Virtual, a la que se puede acceder en la mencionada página Web de la Fundación.

El acento está puesto en la proyección internacional de la capacidad de producir bienes, de prestar servicios o de realizar actividades culturales y recreativas, que existe o puede desarrollarse en el país. En este sentido, se le otorga prioridad especial a la internacionalización de pequeñas y medianas empresas, no entendida ésta como la resultante de efectuar inversiones en otros países, rasgo característico de las denominadas "multi-latinas" que, en general, son empresas medianas o grandes que desarrollan actividades de producción o de prestación de servicios en otros mercados y no exclusivamente en el de su país de origen.

Por el contrario, en nuestro enfoque se privilegia el análisis de las empresas, especialmente PyMEs, que han logrado desarrollar una presencia sostenida con sus exportaciones de bienes o de servicios a terceros mercados. Un indicador al respecto es el hecho de que tales exportaciones se realicen durante un período mínimo de entre tres y cinco años y, preferentemente, a diferentes mercados. Especial interés revisten los casos de empresas que en forma estable logran una

presencia con productos diferenciados y especialmente de marca propia, en bocas de expendio en uno o más mercados externos. También se incluyen aquellas que se integran también en forma sostenida en cadenas de suministro de grandes empresas multinacionales o en cadenas productivas transnacionales, por ejemplo, a través de su asociación con compañías de otros países.

Otros casos que se incluyen son los de emprendedores o productores que se proyectan al mundo con sus bienes o servicios, sea en forma individual o asociándose para lograrlo, así como también los que exportan bienes culturales o desarrollan distintos tipos de actividades recreativas o de entretenimiento en otros países que aquel en el cual se originan.

En esta oportunidad, el foco está concentrado en dos aspectos centrales para la competitividad de quienes se proyectan a los mercados mundiales desde nuestro país. Uno de esos aspectos es el de la conectividad y el otro el de la creatividad.

La conectividad es abordada en una acepción amplia. Abarca por cierto la conexión física de los mercados, especialmente en el sentido planteado por el informe del Banco Mundial titulado "Vincularse para competir: la logística del comercio internacional en la economía mundial" (diciembre de 2007). En tal perspectiva, la calidad del transporte y de la logística —tanto en el mercado interno como en relación a los mercados de otros países— es visualizada como una de las determinantes de la competitividad de las empresas que procuran proyectarse en forma sostenida en distintos mercados. Tienen una importancia relevante en los tiempos y en los costos de la conexión con la demanda de bienes y servicios en terceros países. Incluso en muchos casos superan los costos del acceso a otros territorios aduaneros, resultantes de aranceles y de medidas no arancelarias.

Pero el concepto de conectividad abarca también otros aspectos que inciden en los costos de la proyección de una actividad empresaria a terceros mercados. Son especialmente aquellos que se incluyen en una de las cuestiones centrales de las agendas de las negociaciones comerciales internacionales que se desarrollan tanto a nivel global —en el ámbito de la Organización Mundial del Comercio y más específicamente de la Rueda Doha— como en el regional e interregional —en el ámbito de los múltiples acuerdos preferenciales—, que es la de la "facilitación del comercio". Ésta es entendida en un sentido amplio como el conjunto de acciones y medidas que permiten reducir trámites y tiempos —y por ende costos— de los flujos de comercio entre naciones.

Acortar las distancias implica, entonces, mucho más que poder vincular físicamente oferta y demanda a través de las fronteras aduaneras. Significa bajar los costos de la conectividad operando sobre factores tales como los que inciden en la fluidez en el ingreso en los respectivos territorios aduaneros, sean ellos relacionados con las políticas comerciales externas o con el efectivo acceso a los respectivos mercados.

También, en un sentido amplio, el concepto de conectividad abarca el cono-

cimiento que una empresa puede tener sobre los mercados en los que aspira a proyectarse en forma estable y sobre las oportunidades que en ellos se presentan para los bienes, servicios o actividades recreativas en los cuales puede ser competitiva. Incluye toda la información relacionada con las características económicas, políticas, sociales y culturales del respectivo país; sobre gustos y preferencias de los distintos tipos de consumidores; sobre quienes compiten para llegar a ellos con bienes, servicios y actividades que sean atractivos y competitivos y, en particular, sobre los distintos factores que pueden incidir en los desplazamientos de las ventajas competitivas de una empresa en el respectivo mercado. En tal perspectiva, la capacidad para conectarse con la respectiva demanda externa, donde sea que ella esté, es un aspecto central de la gestión de inteligencia competitiva de una empresa que aspira a tener presencia estable en terceros mercados. Estar conectado implica entonces entender en todas sus dimensiones los respectivos mercados externos y el poder adaptarse a los continuos cambios que inciden en la competencia por las preferencias de la demanda.

A su vez, la creatividad implica el talento, la originalidad y la imaginación incorporados como factores distintivos de bienes y de servicios —incluyendo múltiples expresiones culturales y deportivas— que desde el país pueden proyectarse al mundo. El diseño es sólo un ejemplo al respecto.

Pero la creatividad también se puede manifestar en las modalidades de la conexión entre lo que se puede ofrecer y lo que la demanda originada en contextos culturales muy diversos está interesada en recibir. En un mundo crecientemente globalizado pero a la vez diferenciado en gustos y preferencias de los consumidores, tener la capacidad de captar tales diferencias y de comprender cómo tenerlas en cuenta hace a la creatividad del empresario y es uno de los requerimientos de la competitividad a nivel global.

Se ha señalado, con razón, que el mundo del futuro será crecientemente influenciado por diversidades y mezclas. Jean-Claude Guillebaud habla, en tal sentido, de una "modernidad mestiza" (Guillebaud, Jean-Claude, *Le Commencement d'un Monde. Vers une modernité métisse*, Éditions du Sutil, París 2008). La capacidad de mezclar gente de muy distintos orígenes étnicos y culturales es uno de los rasgos distintivos de la Argentina. Puede ser por ello una de las fuentes de la capacidad de empresas y emprendedores argentinos para competir en muy distintos mercados en base a la creatividad incorporada en sus bienes, en sus servicios y en sus actividades recreativas. Tiene que ver con el factor valor agregado intelectual, como uno de los rasgos distintivos de la capacidad que se posee para competir en los mercados mundiales.

Un aspecto que fue especialmente abordado en el ciclo, cuyos resultados se incorporan a este manual, ha sido lo que puede observar en las actividades deportivas quien se proyecta al mundo con su capacidad para producir bienes, prestar servicios o desarrollar actividades recreativas. En tal sentido, la pregunta que se

ha intentado responder es sobre ¿qué pueden aprender las PyMEs que se internacionalizan de la proyección al mundo de los deportistas argentinos?

En efecto, la globalización de actividades deportivas en las que el país se destaca por el talento e imaginación de muchos de sus protagonistas, tales como el fútbol, el rugby, el hockey, el básquet, el tenis y el polo —entre otros— brinda muchas lecciones en cuanto, por ejemplo, a la importancia de la disciplina y trabajo en equipo, del conocimiento de los competidores, de adaptación a las diversidades culturales, de la continua adaptación a los cambios que se operan en la práctica del respectivo deporte. La idea de una actitud positiva y de mentalidad ganadora, de esfuerzo continuo y de calidad en lo que se ofrece, de capacidad para administrar contextos complejos, dinámicos y diversos, se inscribe así en los requerimientos que una PyME que aspira a internacionalizarse debe tomar en cuenta para tener éxito.

En un nuevo ciclo a desarrollarse durante el período 2009-2010, el foco estará concentrado en los requerimientos de capacitación de recursos humanos y cuadros técnicos que requieren las empresas PyMEs que se internacionalizan. La pregunta central a responder es: ¿qué tipo de aptitudes, habilidades y conocimientos debe tener quien se desempeñe en una empresa PyME que se internacionaliza?

La cuestión será abordada en base a la propia experiencia que el Instituto de Comercio Internacional de la Fundación ha ido adquiriendo en su participación en distintas actividades orientadas al desarrollo de capacidades empresarias para una presencia sostenida y diversificada en el comercio exterior argentino. Pero también será abordada en base a las experiencias de las propias empresas PyMEs que han internacionalizado su capacidad para producir bienes, prestar servicios y desarrollar actividades creativas. El análisis de casos exitosos en el comercio exterior, se inscribe en una tradición de las actividades académicas de la Fundación. Se nutre también de la intensa actividad que se desarrolla en relación a los grupos de exportación. La idea es continuar desarrollándola en el futuro y de reflejarla en el próximo manual didáctico sobre comercio internacional.

*Félix Peña*

## PRIMERA PARTE

### **INFORMACIÓN SOBRE EL DESARROLLO DEL CICLO**

(Programas y Relatorías)

## CONECTIVIDAD Y PRODUCTIVIDAD: NUEVOS SIGNIFICADOS PARA VIEJAS PALABRAS

*Florencia Carbone\**

Las redefiniciones de viejos términos cambian las reglas de juego. Hablar de lo que hoy significa conexión implica asimilar la existencia de una nueva logística y del surgimiento de cadenas productivas que no distinguen nacionalidades. Requiere también tener la suficiente plasticidad mental para incorporar, como nunca, que el todo es mucho más que la suma de las partes.

Es prácticamente imposible mirar eslabones aislados. Hoy resulta fundamental tener una visión de la cadena completa.

José Barbero, consultor del Banco Mundial en temas de infraestructura y transporte, por caso, sostuvo que es incorrecta y cerrada la idea de quienes insisten en relacionar la logística con una actividad puramente atada al transporte.

"Hoy las actividades conexas como la gestión de inventarios, el procesamiento de los datos, la forma en la que compra, en definitiva, la estrategia que una empresa diseña para organizar el movimiento físico de sus productos y asegurarse su cadena de abastecimiento puede ser determinante para su competitividad", explicó.

Más allá de los desafíos cuantitativos, en la actualidad, la logística enfrenta desafíos cualitativos: hay que llegar bien, pero a tiempo.

Las cadenas se han vuelto muy complejas. Intervienen cada vez más actores, tantos que hasta resulta difícil establecer la nacionalidad de un producto.

Hace varios años, de paso por Buenos Aires, Ernesto Samper, ex presidente de Colombia, usó un curioso ejemplo para describir lo que era la globalización: la muerte de Lady Di. Durante una charla dijo: "Era una princesa inglesa, que iba con su novio egipcio, arriba de un auto alemán, huyendo de unos *paparazzi* italianos que les tomaban fotos con cámaras japonesas, hasta que el auto se estrelló en un túnel francés y murió siendo atendida por médicos vietnamitas".

Hoy el caso podría traducirse fácilmente a los sectores más variados, desde la industria automotriz, a la alimentaria, pasando por los servicios, todos requieren insumos del exterior y venden buena parte de su producción fuera de sus países.

\* Licenciada en Periodismo, redactora del suplemento de Comercio exterior del Diario La Nación



Las ventas de esos productos multinacionales también son internacionales. Se comercializan un poco en territorio propio, pero un gran porcentaje traspasará las fronteras, abordarán algún barco, camión o avión, o viajarán gracias a algún satélite para llegar a su destino final.

Parte importante para que esa conectividad se dé con mayor fluidez la dan los nexos físicos, y si los sistemas de transportes son imperfectos o las rutas inapropiadas, las empresas se ven obligadas a trabajar con mayores stocks —con el consiguiente sobrecosto—, una característica típica de los países subdesarrollados, según destacó Barbero.

¿Qué hace que un país sea competitivo? Ni más ni menos que sus unidades productivas lo sean. Una compleja red que abarca desde las empresas privadas —y su microorganización, la logística incluida—, hasta el imponderable aporte del Estado como facilitador de negocios en sus múltiples roles.

Tal vez la figura que más claramente lo represente sea la de la intersección de los diagramas de Venn, aquellos a los que cuando éramos alumnos del colegio primario nos cansamos de cuestionar ("¿para qué sirven?").

La realidad muestra que en la Argentina actual, lamentablemente, ese espacio común en el que deberían converger representantes del sector privado y público aparece bastante reducido.

Ricardo Rozemberg, Director Ejecutivo del centro IDEAS, de la Universidad Nacional de San Martín, destacó que hay un consenso creciente entre los especialistas respecto de la importancia del rol de las instituciones en el desarrollo de la economía, así como que son más efectivas aquellas instituciones que surgen de un consenso público-privado, que tienen capacidad de gestión y pueden trabajar vis-á-vis con los sectores productivos.

Dante Sica, Director de la Consultora Abeceb.com y ex Secretario de Industria y Comercio, dijo que una característica de la política pública argentina es la falta de continuidad. "Acceso, conectividad y lo que tiene que ver con continuidad desde el punto de vista de la política pública son los grandes ausentes en términos de condimentos para poder desarrollar", enumeró.

Otro de los aspectos en los que se ve de modo claro la ausencia de la participación activa por parte del Estado es en la falta de planificación.

Juan Carlos del Palacio, Consultor y especialista en logística, analizó la evolución del movimiento portuario de contenedores en la región metropolitana.

Sus proyecciones fueron realizadas en septiembre de 2008, cuando la crisis internacional asomaba tibiamente. Entonces, vaticinaba que los puertos de Buenos Aires y Dock Sud estaban muy cerca de su límite.

Después llegaría el paradójico "alivio" del parate mundial, pero los temas de fondo —como la necesidad de profundizar los espacios náuticos, construir

más muelles e incorporar más instalaciones para almacenar contenedores— siguen tal cual.

Martín Sgut, otro reconocido especialista en logística, se sumó a esa línea. "Es urgente la creación de una zona de actividades logísticas entre el puerto y la zona de Retiro; ampliar los accesos náuticos, viales y ferroviarios al puerto, cosa que nunca se hizo. El puerto de Buenos Aires tiene el mismo calado que en 1930." Dijo estar convencido de que no hay una política de Estado en materia de logística, pero aclaró que no se trata de una cuestión coyuntural sino, lo que es mucho más grave, endémica.

La ausencia del Estado en temas clave como el de la seguridad, por caso, produce un efecto tan indeseado como negativo: "Hoy en logística hay decisiones que se toman por seguridad y no por productividad", aportó Ignacio Rey Iraola, Presidente de SAF Logística Integral.

"La agenda es densa y compleja, lo que hace que no se pueda hacer sólo una cosa y con eso solucionar todo", agregó Barbero antes de enumerar los puntos primordiales:

- Asegurar la calidad y capacidad en nodos clave (puertos, pasos de fronteras, etc.).
- Dotar de mayor eficiencia al transporte interno de carga (privilegiar el rol del ferrocarril).
- Prestar especial atención a los cruces de frontera y corredores regionales donde hay muchos temas de procesos y no sólo de infraestructura, como los horarios de atención, la coordinación de servicios de los dos países y del mismo país.
- Alivianar y agilizar la cantidad de documentos y procedimientos de control que se requieren para el comercio exterior.

"La tendencia en los países es tener consejos logísticos, no crear ministerios de logística, sino un lugar donde haya un observatorio para medir lo que está pasando", concluyó Barbero.

### **Construir innovación**

Gerald McDermott, Profesor de la Escuela de Negocios Wharton de la Universidad de Pensilvania, Estados Unidos, fue un paso más allá e intentó averiguar cómo pueden hacer las sociedades o los países para construir las capacidades innovativas de su gente y así mejorar su competitividad internacional.

McDermott sostuvo que la innovación sustentable viene, principalmente, de la necesidad de tener acceso a una diversidad de recursos de conocimiento y se preguntó cómo puede fomentarse.

Durante su exposición dejó en claro que no se trata sólo de que una empresa local acceda por Internet a algo sofisticado al otro lado del mundo, sino de poner en marcha un recurso mucho más sencillo y al alcance de la mano, como el simple intercambio de ideas con empresas de su rubro que están en su país, región y a veces hasta en su misma ciudad y con las que no tiene habitualmente contacto.

Mostró una interesante experiencia comparativa que realizó en Mendoza y San Juan.

Enfatizó que cuando se piensa de dónde viene una empresa es importante preguntarse y mirar más allá del origen geográfico o político, las redes públicas y privadas a las que pertenece porque son éstas las que tienen un impacto fortísimo en su proceso de innovación y en su perspectiva de lo que está pasando en el mundo.

Habló de "puentes sociales y de conocimiento entre distintas comunidades de productores" y dijo que no se trata de dirigir la innovación, sino de conectar a nuevos actores porque una empresa conectada puede innovar y aprender más rápido que otras.

Así, de la comparación entre las dos provincias argentinas, se observó que en Mendoza se fue mucho más allá de la mera y tradicional promoción industrial, limitada a incentivos económicos.

"En un desierto institucional hay falta de comunicación. Por oposición, las instituciones pueden ayudar a las empresas a graduarse en el mundo de los programas y a descubrir cuáles son los mejores para ellas. Hay que fomentar la capacidad de aprendizaje para usar su propia red. El papel del gobierno y sus instituciones en el proceso de innovación es muy importante. Son instituciones funcionando como puentes sociales y de conocimiento. Esa es la diferencia entre información y conocimiento: no se puede enseñar a hacer *network*, pero sí fomentarlo", explicó.

Pero, ¿por qué es importante facilitar el comercio?

Porque cuanto más tiempo pasa, y más caen las barreras internas, el tema de la infraestructura, de acceso a los mercados, de eficiencia de una administración aduanera y otros organismos en frontera pasa a tener cada vez un rol más grande.

Según estudios de organismos internacionales, las falencias internas pesan mucho más que las barreras en destino y, en muchos casos, hasta más que el costo del transporte.

El comercio actual requiere de una mirada más amplia. Resulta complicado sobrevivir de modo exitoso levantando sólo la bandera de las exportaciones. Que una empresa de caramelos fabrique chocolates en un país que no produce cacao o que la Argentina tenga la principal industria farmacéutica de América del Sur cuando apenas posee el 30% de los principios activos para fabricar medicamentos es mérito de la importación.

Raúl Ochoa, Consultor del Instituto de Comercio Internacional de la Fundación Standard Bank, señaló que muchas veces los fracasos para formar los llamados sistemas integrados de producción no se dan porque el país no tenga un tipo de cambio competitivo, la tecnología adecuada o la mano de obra calificada, sino porque las barreras al comercio desde el punto de vista de las importaciones impiden cumplir con los plazos que implica un *just in time*, por ejemplo.

En tiempos donde la competitividad se mide al milímetro, abundan los informes que calculan las pérdidas que producen un día de demora en la frontera, la obligación de firmar documentos adicionales y los trámites extensos. Y las principales damnificadas son, claro está, las PyMEs.

Pero Ochoa señaló otra característica propia del país: el desperejo acceso a la conectividad física —no tener un ferrocarril en condiciones, por caso—, que condena a ciertas regiones del interior al atraso, les resta competitividad y eso implica menores inversiones y uno de los efectos más dañinos: la emigración de sus mejores valores. Ergo, más acá que más allá, la conectividad es un tema que debe ser abordado como una cuestión de integración desde el punto de vista político-social, además de comercial, y por lo tanto, darle el peso que se merece.

En los trabajos que mostró durante su exposición (realizados por el World Economic Forum y el Banco Mundial) se estudiaron 118 países. Su análisis se centró en el eje ABC: Argentina, Brasil y Chile.

Las encuestas abarcaron diferentes aspectos, desde administración fronteriza —eficiencia aduanera, procedimientos de importación y exportación y transparencia en los trámites—, hasta el entorno de negocios, la infraestructura, el marco regulatorio y la seguridad física. En el ETI (por sus siglas en inglés, Enabling Trade Report, Índice de Facilitación del Comercio) la Argentina aparece en el puesto 78, Brasil en el 80 y Chile en el 27.

A modo de resumen, Ochoa dijo: "ABC tiene un C muy avanzado, un B con un plan estratégico y un A intentando hacer cosas", y añadió: "Los acuerdos de libre comercio no son la panacea si no están acompañados de políticas de desarrollo público. Ahí es donde surge la diferencia. Chile está mejor por continuidad de políticas, de negocios, de mejoras continuas de administración, de procedimientos en frontera, mayor transparencia y calidad".

¿Cuáles son los factores que influyen en la calidad operativa de los pasos de frontera, un eslabón importante en la conectividad física entre los países?

Silvia Sudol, Directora del Departamento Internacional de la Federación Argentina de Entidades Empresarias del Autotransporte de Cargas, no tuvo dudas: "Por supuesto, la infraestructura, pero por sí sola no alcanza. Tan o más importante son recursos humanos suficientes y capacitados, con formación profesional, que conozcan no sólo la normativa local sino la comunitaria".

Uno de los aspectos que más preocupa a quienes operan en la frontera es la superposición de normativa —fenómeno que se repite incluso a nivel interno debido a la cantidad de organismos que tienen jurisdicción en las fronteras—.

John Mein, Director Ejecutivo de Procomex de Brasil, usó una figura que reseña lo que pasa en gran parte de los países de la región: "El mundo cambió mucho y nuestros países corren atrás, y lo hacemos con un bagaje cultural que está orientado a la defensa y no a la competencia", aseveró.

Nuevos tiempos, nuevas definiciones. Conexión sigue siendo unión y comunicación sólo que las formas han cambiado. Hoy conectividad —en todas sus formas, no sólo física— y productividad están tan amalgamadas que difícilmente pueda existir la una sin la otra. Entenderlo puede significar la construcción de puentes hacia las comunidades del conocimiento y la innovación. Lo contrario, el aislamiento en un desierto que cada vez tenderá a ser más chico.

## Programa de la primera sesión

### *"La asociación de esfuerzos públicos y privados en la internacionalización de las empresas: las nuevas instituciones del desarrollo"*

**Fecha:** 29 de julio de 2008

**Lugar:** Auditorio de la Fundación Standard Bank

**09.00 a 09.15.** Café de bienvenida

**09.15 a 09.30.** Instalación del tema:

***Félix Peña***

Director del Instituto de Comercio Internacional, Fundación Standard Bank

**09.30 a 10.30.** Exposición principal:

***Gerald McDermott***

Profesor de la Escuela de Negocios Wharton, Universidad de Pensilvania (Estados Unidos)

**10.30 a 11.30.** Comentarios y debate:

***Dante Sica***

Director de la Consultora Abeceb. Ex Secretario de Industria y Comercio

***Ricardo Rozemberg***

Gerente de Estrategia, Agencia Nacional de Desarrollo de Inversiones —ProsperAr—

***Guillermo Rozenwurcel***

Director Ejecutivo del centro IDEAS, Universidad Nacional de San Martín

## NOTA DE RELATORÍA DE LA PRIMERA SESIÓN<sup>1</sup>

### **"La asociación de esfuerzos públicos y privados en la internacionalización de las empresas: las nuevas instituciones del desarrollo"**

1. Las dos preguntas que sirven como punto de partida para esta discusión son las siguientes: ¿cómo puede una sociedad construir capacidades innovativas para mejorar la competitividad internacional de sus empresas? y ¿cuál es el papel de las instituciones en este proceso? Se busca dar respuesta a estos interrogantes conectándolos con un caso testigo: la internacionalización del sector vitivinícola en las provincias de Mendoza y San Juan.
2. ¿De dónde viene la capacidad de innovar? A priori podrían identificarse dos respuestas. Primero, puede estar dada, ser parte de lo que podría llamarse accidente histórico. Por ejemplo, se tiene o no una dotación de recursos naturales, se dispone o no de condiciones culturales. Robert Putnam arguye en sus estudios que determinadas características se encuentran presentes en el norte de Italia mientras que están ausentes en el sur, y por lo tanto ha impactado negativamente en los intentos por replicar experiencias exitosas. Segundo, puede aprehenderse e incorporarse a través de la apertura a inversión extranjera directa que disponga del capital y el conocimiento necesario para la innovación. Sin embargo, vale destacar sobre esto último que la experiencia histórica muestra resultados mixtos. ¿Qué puede hacer entonces el Gobierno por promover las capacidades innovativas de las empresas? No está atado a esas únicas dos respuestas. Hay una interesante línea de acción en el proceso de construcción de instituciones que recombinen recursos locales y enlaces socioeconómicos entre actores nacionales e internacionales.
3. El proceso de innovación sustentable viene dado por el acceso a una diversidad de recursos de conocimiento y la necesidad de fomentarlos. No se trata de acceder a información vía Internet, sino a reconocer la importancia del intercambio constante entre comunidades de productores de una misma región. Y es éste el objetivo más importante de la política pública

<sup>1</sup> Elaborada por Norberto Pontiroli.

tendiente a mejorar la competitividad empresarial, el de generar instituciones que funcionen como puentes de conocimiento y relaciones socioeconómicas entre comunidades de productores. Dichos puentes no dirigen innovación sino que la conectan.

4. El caso de la proyección internacional de los vinos argentinos es muy interesante. A diferencia de países como Chile (donde la concentración es tal que sólo seis empresas representan cerca del 96% de las exportaciones de vino) en la Argentina la innovación se da en un contexto de fuerte descentralización a nivel bodega y a nivel viñedo. Considerando que casi un 75% del valor del vino se basa en la calidad de las uvas, esa situación de descentralización es un riesgo que debe ser afrontado. En ese contexto, dos soluciones posibles podrían ser: a) la presencia de innovación por el asesoramiento de un consultor internacional, o b) la innovación por pertenencia a redes sociales informales. Sin embargo, una vía alternativa resulta más atractiva: innovar promoviendo la creación de instituciones que ofrezcan recursos colectivos, inversión, tecnología y promoción comercial; instituciones que funcionen como "puentes".
5. A lo largo de la década del noventa, Mendoza mejoró sustancialmente en todos los indicadores de competitividad económica, mientras que San Juan lo hizo a un ritmo mucho más moderado. ¿Dónde estaba el factor determinante que explicaba esta diferencia? ¿En el clima? ¿En los recursos humanos? La evidencia indica que fueron las instituciones (y su naturaleza) la clave del éxito de la creciente competitividad del sector vitivinícola mendocino. San Juan intentó "insularse" y promover de esa forma la inversión en el sector, pero lo hizo sin generar el consenso necesario entre los diversos actores intervinientes. Mendoza, por su parte, empezó por trabajar en las tensiones existentes entre los distintos grupos de la cadena de valor y fue rediseñando la participación de los mismos en distintos espacios de diálogo (por ejemplo a través de la delegación local del INTA, del IDR o de Pro-Mendoza). La mayor parte de las instituciones en las que se impulsó el cambio poseen una serie de características singulares: son de naturaleza público-privada, poseen reglas de representación mixtas, se financian con aportes del Gobierno y de actores privados, poseen procesos de reevaluación y se adaptan constantemente. Fracasaron pero no se detuvieron, hubo ajustes cuando se consideraron necesarios. Esto puede ilustrarse con un ejemplo: hacia 1988 las distintas zonas geográficas de Mendoza tenían sus asociaciones y a través de ellas negociaban con el Gobierno los subsidios, entrando en lo que se conoce como un típico caso de juego suma cero; ya en el año 2000, con nuevas instituciones y representantes gubernamentales, se desarrollaron nuevos enlaces y nuevos procesos de recombinación que permitieron reducir sustancialmente las tensiones del pasado en materia de negociación de subsidios por región.

6. Lo estudiado indica que si la empresa tiene una estrategia de posicionamiento en un mercado es importante, también lo es si la firma busca reclutar recursos humanos más capacitados; sin embargo, ninguna de ellas resultó determinante. Fueron y son las nuevas instituciones las que capturan las acciones innovativas y, de tener éstas una diversidad de contactos geográficos significativa y funcionar como "puente", las empresas innovan y aprenden más rápidamente, accediendo a un mundo diverso de recursos de conocimiento.
7. Cuando se analizan los flujos de interacción de las empresas con instituciones del tipo de las mencionadas antes, se observa que la densidad de las redes en Mendoza es impresionante, mientras que las de San Juan son escasas.
8. Claramente quedan enfrentados dos modelos: uno en el que el Gobierno impone un programa y otro en el que se promueve el trabajo en red. Es evidente que la diferencia sustancial entre Mendoza y San Juan viene dada por el modelo de interacción público-privado y el punto clave es el del acceso al conocimiento. En la literatura económica existe cada vez un mayor consenso sobre la importancia de las instituciones (su calidad y su construcción) sobre el desarrollo económico. Aquellas originadas a través del consenso público-privado parecen ser más efectivas para contribuir a la competitividad empresarial que aquellas que se encierran a la lógica en la que el Estado busca cambiar todo sin el acuerdo de los actores privados.
9. Vale la pena también resaltar la importancia de impulsar la continuidad de los proyectos de esta naturaleza, ya que si no se sostienen en el tiempo (y esta es una lamentable característica en nuestro país) dichos esfuerzos suelen llevar a puntos estancos.
10. La década del noventa ha dejado algunas cosas favorables y, entre ellas, el desarrollo del sector en cuestión, que hubiese sido imposible de otra forma en un negocio cuya naturaleza (de largo plazo) hace imprescindible la existencia de estabilidad macroeconómica, baja inflación y baja tasa de interés. La Argentina produce vinos de calidad desde hace mucho tiempo, pero las condiciones macroeconómicas sólo permitieron su explosión hacia el mercado internacional a partir de los noventa. He aquí una enseñanza valiosa para el país: la competitividad con tipo de cambio devaluado puede ser gatillo pero nunca motor de largo plazo para el desarrollo productivo de la economía en general o de un sector en particular.
11. Existen otros factores que también pueden explicar el mayor desarrollo relativo de la industria vitivinícola en Mendoza frente a la de San Juan, y entre ellos vale la pena mencionar algunos: una mayor cantidad de masa crítica de actores con más trayectoria en el rubro, una institucionalidad mucho más densa, una burocracia pública más profesional, un PBI per

cápita superior y una mayor cantidad de bodegas. También cabe mencionar la inversión extranjera, cuya naturaleza fue y es distinta a la que se encuentra en otros sectores (de tamaño en su mayoría mediano, con un fuerte compromiso con respecto al desarrollo local y orientado a la penetración de mercados internacionales con su producción). Finalmente, vale destacar que los productores sanjuaninos fueron tradicionalmente más reconocidos por la producción de uva, mientras que los mendocinos tienen una tradición más atada al vino. Aunque no determinantes, probablemente todos estos factores sirven para explicar parte de la realidad descrita anteriormente.

12. Y lo mencionado anteriormente deja también otra enseñanza: hay distintas maneras de atraer y radicar inversiones extranjeras. Un sector que es serio candidato a internacionalizar sus empresas es indudablemente el vitivinícola, que debería cada vez más salir a invertir en otros países. La vitivinicultura mendocina en particular, pero también la argentina en general, son un interesante ejemplo de desarrollo innovador en explotación de recursos naturales, no quedándose en la explotación de la materia prima pero tampoco demonizando las industrias agrícolas, y que no sólo se basan en los recursos de la Pampa húmeda.
13. En lo que respecta a la relación entre continuidad, proyectos y programas, es importante realizar una reflexión. No necesariamente todos los programas deben tener continuidad, ya que muchas veces se convierten en religión muchos aspectos iniciales de un programa que se encuentran agotados. Hay que entender continuidad, también, como capacidad para ir modificando o adaptando los programas en función de condiciones cambiantes (que pueden deberse, aún, al propio éxito derivado de la aplicación del programa).
14. Los inicios del despegue de la vitivinicultura mendocina no se debieron a la privatización del sector, sino más bien a lo que fue definido como una política vitivinícola desestatizadora. Fueron sin lugar a dudas importantes las condiciones macroeconómicas imperantes en los noventa, pero también lo fueron (y lo son) las políticas públicas, ya que las condiciones existentes no son condición suficiente si no son bien interpretadas y aprovechadas. Y al menos otros dos aspectos son fundamentales para entender el éxito de la internacionalización del sector: por un lado, que en la elaboración del plan estratégico vitivinícola participaron no sólo la mayor parte de los actores involucrados, sino también se dio una rara práctica para la cultura política argentina, la presencia de todos los ex gobernadores sin importar su signo partidario; y por el otro, que la extensión territorial mendocina hizo posible que todos los bodegueros que vendieron su empresa no se desvinculen de la producción de vinos, abriendo un sinfín de nuevas

pequeñas bodegas que se integraron a la cadena y siguieron impulsando el crecimiento del sector.

15. Entre 1993 y 2003, Mendoza experimentó una transformación industrial profunda, siendo ante todo una de las únicas provincias (si no la única) con un censo industrial actualizado y publicado por la CEPAL. En ese marco, se observa que la agroindustria mendocina sufrió, por un lado, un significativo proceso de disminución en la cantidad de empresas (fuerte concentración de capitales), pero al mismo tiempo catapultó una serie de compañías que hoy son parte de una elite empresaria internacional. También se evidencia en Mendoza una fuerte incidencia de las políticas públicas en la renovación de las asociaciones y cámaras empresarias, con mayor y mejor participación de los actores privados.
16. Con respecto a los puntos de la masa crítica preexistente y la inversión extranjera, vale la pena destacar que en la provincia de San Juan ya en la década del ochenta comienza a aparecer mucha inversión, tanto nacional como extranjera; sin embargo, no es notoria la difusión de conocimientos ni el trazado de planes de acción a futuro por falta de consensos. Sin embargo, la inversión fuerte en Mendoza comenzó a partir de mediados de la década del noventa y se lograron acuerdos de largo plazo en los que se avanzaba gradualmente; los actores privados participaban en las nuevas instituciones, donde tenían tanto derechos como responsabilidades que se tradujeron en innovadores mecanismos de diálogo y rápido aprendizaje al mejoramiento de procesos y productos.
17. Hay dos temas muy interesantes de estudiar que resultan curiosos: el proceso de internacionalización del sector vitivinícola en Mendoza se da sin la participación de dos actores claves como lo son la banca y la Universidad, en este caso la de Cuyo.
18. A modo de conclusión, si hablamos de innovación y el papel del Gobierno, sin lugar a dudas éste tiene un importante rol que cumplir. Hay que pensar mucho en el proceso de construcción de las nuevas instituciones y sus objetivos. Uno de ellos, tal vez el más importante, es el de la provisión de nuevos tipos de recursos de conocimiento. Pero para hacerlo, estos espacios deben construirse con la participación de muchos actores, no sólo los tradicionales. Deben funcionar como puentes de conocimiento y de relaciones socioeconómicas. El Gobierno no puede hacer todo, de eso hay pocas dudas; no se puede enseñar a innovar, pero hay formas de promover el proceso.

## Programa de la segunda sesión

*"Conectarse para competir: Estrategias para una logística eficiente"*

**Fecha:** 1 de septiembre de 2008

**Lugar:** Auditorio de la Fundación Standard Bank

**09.00 a 09.15.** Café de bienvenida

**09.15 a 09.30.** Instalación del tema:

***Félix Peña***

Director del Instituto de Comercio Internacional, Fundación Standard Bank

**09.30 a 10.30.** Exposición principal:

***José Barbero***

Consultor del Banco Mundial en temas de infraestructura y transporte

**10.30 a 11.30.** Comentarios y debate:

***Martín Sgut***

Consultor. Especialista en logística

***Juan Carlos del Palacio***

Consultor. Especialista en logística

***Ignacio Rey Iraola***

Presidente de SAF Logística Integral

## NOTA DE RELATORÍA DE LA SEGUNDA SESIÓN<sup>2</sup>

### "Conectarse para competir: estrategias para una logística eficiente"

1. Al abordar el tema de la logística, es importante despejar algunas dudas conceptuales. El término logística hace referencia al movimiento físico de cargas, pero en el espacio y en el tiempo. Hay desplazamiento (transporte) pero también abastecimiento (almacenamiento). Para entender cómo organizan la logística las firmas hay que ver también la organización de la producción, no sólo el transporte. Hay que identificar el rol del flujo de materiales y luego ver cuáles son las funciones lógicas de la logística. Conceptualmente, entonces, se observa el porqué del movimiento de bienes, el flujo de materiales y finalmente cuáles son las funciones de la logística.
2. De arriba hacia abajo, por la existencia del espacio, surge la necesidad de desplazarse. Las personas producen en un lugar, consumen en otro, trabajan en un lugar y viven en otro. Esto da lugar a que el *output* de uno resulte en el *input* de otro, dando lugar al flujo de materiales. Aprovisionarse, producir y entregar. De esa forma se generan las cadenas.
3. Las actividades de aprovisionarse, producir y entregar darán lugar a una serie de procesos. La gestión de la cadena de aprovisionamiento viene dada por el cumplimiento de todos estos procesos. Dentro de la cadena de abastecimiento, la logística contempla el flujo de bienes en espacio y tiempo, y el proceso administrativo que éste conlleva. La gestión de la cadena de abastecimiento es un concepto más amplio que el de logística (hay un cierto solapamiento, pero son conceptos diferentes). La logística es una parte de ese proceso, ya que implica el flujo físico de los bienes en lo que respecta al abastecimiento y su distribución.
4. Para resumirlo, la logística incluye al transporte, al manejo de inventarios y al procesamiento de órdenes. Es incorrecto pensar la logística sólo como transporte. El manejo de inventarios busca no solamente identificar los costos tradicionales del abastecimiento y la acumulación de mercaderías, sino también el costo financiero de la inmovilización de dichas mercancías.

<sup>2</sup> Elaborada por Norberto Pontiroli.



as. En Japón, hacia la década del setenta, se produjo una fuerte revolución en lo que respecta a la logística, dando lugar al modelo *just in time*, que representó un cambio sustancial en la forma de abastecerse y producir. Mientras que antes las empresas almacenaban grandes stocks, desde el nuevo modelo se comenzó a trabajar en función de la demanda, es decir, reaccionando a las tendencias del mercado.

5. Dependiendo de la estrategia, los costos de inventario son mayores o menores que los costos de transporte. No es lo mismo realizar envíos de grandes volúmenes por tren que pequeñas cargas vía camión expreso. Dependerá del modelo de negocios. Las decisiones de una empresa cuando organiza su logística no son siempre para minimizar los costos de transporte; buscan minimizar el costo logístico total en el que entran en juego otros factores muy importantes. En los últimos años, las firmas han reorganizado todos sus procesos y, dependiendo del sector económico que se analice, puede que sean determinantes para el éxito. El caso de la empresa Dell es un claro ejemplo de que una cosa es el costo del transporte y otra muy distinta es el costo logístico total. Dell es un caso pionero: eliminó casi totalmente el costo de inventario, eliminando a los intermediarios vía venta directa por Internet (lo que la hace una de las primeras en explorar las ventajas del *e-commerce*), y al mismo tiempo minimizó sus costos logísticos totales, aún cuando su gasto en transporte se incrementó significativamente (ya que sus entregas utilizaban principalmente el transporte aéreo). Vale destacar, de todas maneras, que esto es lo que la empresa pudo hacer en países desarrollados, mientras que la realidad indica que en Latinoamérica, por ejemplo, Dell trabaja con inventarios, debido a los problemas institucionales y logísticos de los países de la región. La lógica tiende a indicar que en los países en vías de desarrollo o menos adelantados, las empresas trabajan con mucho inventario.
6. En los últimos años se han dado fuertes cambios en las decisiones de los actores del mercado, las tendencias se han modificado. Primero, se ha pasado de grandes volúmenes en envíos periódicos a pequeñas cantidades en envíos más continuos. Esto ha cambiado las tendencias de la demanda de transporte, creando una cada vez menor aceptación de las ineficiencias y demoras para las entregas. A su vez, esto ha dado lugar a que el problema logístico no sea solamente cuantitativo sino cualitativo, ya que los circuitos de logística externa e interna deben ser cada vez más precisos. Segundo, es cada vez más notorio que, a nivel de planificación y operación, las firmas coordinen sus acciones. Se ha dejado de hablar de competencia entre empresas, para pasar a analizar la competencia entre cadenas de abastecimiento. Varias empresas, una detrás de otra, han ido ajustando sus procedimientos. Una tercera tendencia plantea que la logística se ha ido tercerizando crecientemente. Las compañías empiezan a centralizar sus

esfuerzos en aquello que las hace más competitivas y tercerizan la operación logística en el marco de alianzas estratégicas con contrapartes que hacen mucho más que sólo el transporte, son verdaderos socios en todo el proceso y desarrollan para sus clientes un servicio a medida.

7. ¿Cómo medir el desempeño logístico? Para responder este interrogante vale mencionar al menos tres tipos de mediciones: el enfoque macro, el micro y los indicadores de percepción. El enfoque macro es el de los actores de la economía, que permite medir por ejemplo la participación de los costos logísticos de cada sector económico en el PBI de un país. Pero ¿cómo se hace para comparar a los países? Hay escepticismo sobre la representatividad de esos números. Por otro lado, el enfoque micro es mirando una firma, hecho nada fácil si se considera la heterogeneidad en la organización de la contabilidad. Aquí se intenta medir la participación de los costos logísticos en una empresa, para luego usar una muestra que sea representativa y permita traspolar esas mediciones a un sector económico, permitiendo realizar *benchmarking* internos. Y, finalmente, los indicadores de percepción, donde se pregunta a una serie de especialistas y personas del sector logístico sobre su visión acerca de una serie de indicadores, que permite formular índices que habilitan la comparación. Ninguno es perfecto, pero todos tienen algún valor que permite acercarse a la idea del desempeño logístico.
8. La perspectiva predominante hasta ahora ha sido microeconómica. Sin embargo, vale preguntarse ¿por qué es importante también para un país? La competitividad es un concepto muy complejo que abarca conceptos como la seguridad jurídica, la calidad de los recursos humanos, la capacidad de innovación, el ambiente de negocios y también la calidad de la logística. Este último es un factor importante, aunque no determinante, en la competitividad de un país.
9. ¿Cómo puede analizarse esto desde la política pública? En este sentido, hay al menos tres conjuntos de opciones a destacar: la infraestructura y servicios de transporte, la organización empresarial de la logística (operadores de calidad y eficientes) y la facilitación del comercio. Y los instrumentos de política pública son: la infraestructura, las regulaciones, el desempeño del sector privado (por ejemplo la asistencia a PyMEs o a regiones atrasadas, no sólo desempeño del mercado) y los procesos de gestión (funciones operativas, como el control de cargas en frontera, los controles sanitarios, etcétera). La agenda es tan compleja y cruza transversalmente tantos ministerios y agencias, que resulta muy difícil abordar el tema. Algunos países lo ha resuelto, por ejemplo, creando consejos o espacios de interacción pública y privada que permita la acción transversal.

- 10.** Otro punto fundamental sobre la logística es el cada vez más notable debate a nivel internacional acerca de la sustentabilidad de este modelo. El transporte genera aproximadamente un 14% de la emisión de gases de efecto invernadero de todo el planeta y es el que más crece año a año. Y tanto el escenario energético como el cambio climático han llevado a preguntarse seriamente sobre la posibilidad de continuar como se está hoy en día. En la Argentina, el debate que se ha dado en torno al tema ha sido muy pobre, mientras que países como México se han comprometido fuertemente con esto. La pregunta es ¿hasta cuando se puede seguir con un modelo de globalización transporte-intensiva?
- 11.** En lo que respecta al desempeño logístico de la Argentina, un estudio realizado hacia 2006 arroja algunos resultados interesantes que vale la pena destacar. Siguiendo el modelo antes mencionado, de los tres conjuntos, primero se observa que en relación a la infraestructura y el servicio de transporte hay al menos cuatro problemas claros: el de transporte por agua y acceso terrestre del puerto de Rosario (por donde salen más de dos tercios de las exportaciones argentinas de granos), el de generación de cuellos de botella en el movimiento de contenedores del puerto de Buenos Aires el de la poca participación del ferrocarril como vía de transporte para el comercio exterior, y los problemas serios de la infraestructura de los caminos terrestres y pasos de frontera con los principales socios comerciales de la región (y que son justamente los que más afectan a las PyMEs). Segundo, en materia de logística empresarial, el país evidencia una posición considerablemente positiva, con operadores logísticos y PyMEs que han respondido adecuadamente a las demandas de modernización e innovación. Tercero y último, en facilitación de comercio hay algunos problemas y es un tema interesante para explorar<sup>3</sup>.
- 12.** Un problema en la Argentina es que cada actor económico está trabajando en busca de su interés propio y organiza su producción y se ubica territorialmente donde más le conviene, pero no hay una planificación a nivel regional o nacional que haga más eficiente el manejo de los flujos. Tenemos que saber dónde estamos parados y a partir de ahí intentar mejorar, pero mientras tanto hay que sobrevivir. Al haber tantos flujos cruzados, hay más inseguridad. En la Argentina se han empezado a tomar decisiones en función del costo de seguridad (por ejemplo empresas productoras de calzado tomaron la decisión de enviar por separado zapatillas izquierdas y derechas, lo que resultó un éxito en materia de seguridad pero un total fracaso por los innumerables perjuicios logísticos que terminó causando). Lamentablemente en nuestro país se pierde mucho tiempo en

esto, los operadores logísticos son expertos en mapas del delito cuando no deberían dedicar sus esfuerzos en ese sentido. En términos de costos, el análisis del costo de la seguridad es muy complejo. No es cuánto paga la empresa por el custodio o el seguro, sino que es también el costo de pérdida y hasta de afectar la marca (por ejemplo, cuando se trata de productos perecederos que son robados y luego entran al circuito formal, pueden perjudicar a las firmas productoras, ya que en muchos casos se comercializa en el mismo canal de distribución, tanto el producto legal como el producto robado-extraviado). El gran problema en este sentido es que, crecientemente, las decisiones se toman en torno a temas de seguridad, por encima de los de productividad.

- 13.** El cálculo realizado sobre la base de empresas argentinas que exportan periódicamente arroja que el costo promedio de la logística sobre el total de las ventas es de aproximadamente el 12%. Por supuesto, hay variaciones importantes dependiendo de si se trata de los sectores económicos más eficientes, así como también dependiendo de la región del país que se trate.
- 14.** Las conclusiones parecen indicar que el desempeño logístico de la Argentina no es tan negativo, sin embargo está lejos de ser eficiente. Se observa una creciente necesidad de inversión, pero el tema institucional es considerablemente sensible y debe ser abordado con urgencia. Toda solución posible requerirá, sin duda alguna, una acción coordinada de varios compartimientos del gobierno y un diálogo sincero y constructivo con los actores privados del sector.

<sup>3</sup> Ver la relatoría correspondiente al seminario "Facilitación de comercio y conectividad física. El eje de las ciudades de ABC: Argentina, Brasil y Chile".

## Programa de la tercera sesión

*"Facilitación de comercio y conectividad física.  
El eje de las ciudades de ABC: Argentina, Brasil y Chile"*

**Fecha:** 17 de septiembre de 2008

**Lugar:** Auditorio de la Fundación Standard Bank

**09.00 a 09.15.** Café de bienvenida

**09.15 a 09.30.** Instalación del tema:

***Félix Peña***

Director del Instituto de Comercio Internacional, Fundación Standard Bank

**09.30 a 10.30.** Exposición principal:

***Raúl Ochoa***

Consultor del Instituto de Comercio Internacional, Fundación Standard Bank

**10.30 a 11.30.** Comentarios y debate:

***Gabriel Sánchez***

Presidente del IERAL, Fundación Mediterránea

***María Luisa Carbonel***

Directora del Departamento Mercosur y Asuntos de Fronteras, Subdirección General de Control Aduanero

***John Mein***

Director Ejecutivo de Procomex (Brasil)

***Silvia Sudol***

Directora del Departamento Internacional, Federación Argentina de Entidades Empresarias del Autotransporte de Cargas

## NOTA DE RELATORÍA DE LA TERCERA SESIÓN<sup>4</sup>

### **"Facilitación de comercio y conectividad física. El eje de las ciudades de ABC: Argentina, Brasil y Chile"**

1. A medida que transcurre el tiempo y la economía internacional es más abierta, los países tienden a reducir sus barreras arancelarias y paraarancelarias. Y en un mundo con esas características, cobran relevancia otro tipo de factores, como lo son las barreras internas, la infraestructura, el acceso a mercados y la eficiencia de la administración aduanera.
2. La facilitación del comercio tiene como principal objetivo trabajar sobre dichos aspectos del intercambio internacional de bienes y servicios y, especialmente en Latinoamérica, el impacto de aquellos factores tiene una importancia significativa. Cada vez es más importante abordar temas como las demoras para embarcar mercancías, el costo del transporte internacional, y los pasos transfronterizos, entre otros puntos clave que permitan una mejor y mayor relación comercial entre la Argentina, sus vecinos y el resto del mundo.
3. Lo antedicho es una clara evidencia de que cualquier política pública que tienda solamente a apoyar el desarrollo de las exportaciones está destinada al fracaso; la política comercial externa debe tener una visión integral del comercio exterior, incluyendo las importaciones. Muchas veces la falta de integración de las cadenas productivas no pasa por las ventajas competitivas de un país o una región, sino por las trabas relativas a la importación que atentan contra la producción *just in time* de muchas firmas transnacionales.
4. Buena parte de la literatura sobre comercio internacional parece indicar que las barreras al comercio son cuestiones antiguas, pasadas de moda. Algunos títulos de libros famosos plantean que el mundo se ha vuelto plano, que las distancias han muerto o que el planeta ya no reconoce fronteras. Sin embargo, este es sin dudas un diagnóstico equivocado. Ejemplo de ello es la comprobación empírica de que los puertos ineficientes enca-

<sup>4</sup> Elaborada por Norberto Pontiroli.

recen hasta un 40% de cualquier operación comercial internacional, o que las demoras en frontera por cuestiones de burocracia implican altos costos e inhiben las posibilidades de exportación a PyMEs productoras de alimentos percederos en diversos países emergentes.

5. El eje temático de esta relatoría se desarrolla en torno a dos índices: el primero, elaborado por el Banco Mundial, es una comparación de países en materia logística; y el segundo, desarrollado por el World Economic Forum, permite la comparación en materia de facilitación de comercio y conectividad. Y con el fin de realizar un *benchmarking* más abarcativo, a los casos de la Argentina, Brasil y Chile se agregaron los de México, Uruguay e Italia.
6. Es importante considerar que la facilitación de comercio tiene también una dimensión social de importancia. La falta de conectividad es un tema muy delicado en países como la Argentina y Brasil, donde el desarrollo relativo de regiones alejadas de los grandes centros económicos rara vez observan los beneficios del comercio exterior. En el caso de nuestro país es especialmente notorio en el Noroeste, con bajos índices de inversión, poca conexión física a través de ferrocarriles o rutas adecuadas, migración permanente de talentos jóvenes y muchos otros factores inhibidores del desarrollo local.
7. En relación a la eficiencia aduanera, especialmente en lo que respecta a la transparencia de los procedimientos en el paso de frontera, se observa una diferencia abismal con Chile. Lo mismo sucede al analizar el ambiente de negocios y la seguridad física para el comercio: mientras que Chile se encuentra ubicado en posiciones aceptables, la Argentina, Brasil y México son calificados con puntuación muy baja y ocupan puestos muy rezagados en el ranking.
8. Con respecto al acceso a mercados, Chile obtiene una buena calificación, mientras que tanto Brasil como la Argentina evidencian serios problemas por la presencia de barreras tanto arancelarias como paraarancelarias; en ambos casos se trata de un todavía alto arancel externo común en varios sectores y la fuerte aplicación de licencias automáticas y no automáticas, complicando el intercambio comercial.
9. En lo que respecta a la penetración de mercados, Chile se destaca considerablemente, haciendo uso de la gran cantidad de Tratados de Libre Comercio (TLC) que ha firmado en los últimos años (de hecho se ubica en el ranking por encima de Italia, que es parte de la Unión Europea). México, por su parte, se encuentra rankeado por debajo tanto de la Argentina como de Brasil, mostrando ser la contracara de Chile en lo que respecta al aprovechamiento de los TLC firmados. De lo mencionado puede tomarse una interesante reflexión: en sí misma, la firma de numero-

sos TLC no garantiza el éxito comercial, sino que debe estar acompañada de una adecuada estrategia, más integral. El índice muestra de qué forma países como Italia o México, uno parte de la UE y otro con un TLC con Estados Unidos y con Japón, no han podido desarrollar (como lo hizo Chile) una mayor penetración en mercados internacionales.

10. En lo que respecta a la facilitación de comercio, como conclusión parcial, se observa que Chile supera largamente tanto a la Argentina como a Brasil, pero también está por encima de Uruguay, México e Italia.
11. ¿Y a qué se debe entonces el éxito de Chile? Todo parece indicar que no se trata exclusivamente de apertura comercial, porque tanto México como Italia muestran que aun habiendo firmado TLC con grandes economías o siendo parte de grandes bloques económicos no se alcanza semejante grado de competitividad. Chile ha venido demostrado continuidad en sus políticas macroeconómicas, ha mejorado el ambiente para los negocios año a año, ha generado fondos soberanos por más de 28.000 millones de dólares "para superar tiempos difíciles" vía políticas anticíclicas.
12. En el balance general del índice se observa que Brasil no ocupa una posición destacada, pero hay indicios de que intenta modificarlos. Recientemente ha presentado un plan de desarrollo productivo al que ha complementado con su nueva estrategia de exportación, en la que se establece explícitamente la necesidad de aumentar la competitividad de sus empresas a través de la facilitación del comercio, desburocratizando el intercambio comercial e invirtiendo en infraestructura.
13. Vale destacar que la Argentina, Brasil y Chile tienen problemas comunes, pero que han sido enfrentados con respuestas diferentes que han generado resultados, por ende, también diferentes. Las administraciones públicas de la Argentina y Brasil son similares, mientras que Chile se ha alejado bastante. En el contexto macroeconómico, Brasil se ha diferenciado pero, cuando se analiza más allá de San Pablo, la realidad es muy distinta (al igual que cuando se compara Buenos Aires con regiones como el NOA). En la Argentina hay muchas expectativas a partir de la aplicación del sistema de operador confiable y avances en distintos procedimientos aduaneros. Sin embargo, hay todavía un gran signo de interrogación con respecto al futuro y al tipo de inserción internacional que se pretende construir.
14. Es muy llamativo, pero cuando se analiza la infraestructura (tanto física como institucional) de los países de América Latina, se observa que las condiciones son más favorables para promover el comercio con terceros que entre los distintos países de la región. Esto se evidencia claramente al estudiar los costos de fletes, sin tarifas preferenciales, las escasas rutas marítimas disponibles y la escasa armonización de disposiciones normativas, entre muchos otros factores.

15. En la región han proliferado muchos acuerdos, pero se han hecho pocos esfuerzos por crear las instituciones de aplicación de dichos entendimientos. Si efectivamente el objetivo es la integración regional, el desafío pasa cada vez más por la creación de infraestructura *soft* (las formas institucionales), ya que es muy probable que la infraestructura *hard* se desarrolle por sí misma si la anterior se dinamiza y empieza a mostrar eficiencia en su aplicación.
16. Con el fin de mejorar en lo que respecta a la eficiencia de los procedimientos de paso en frontera, la Argentina debería trabajar claramente en cuatro direcciones: infraestructura, dotación de personal calificado, aplicación de avances técnicos y armonización de normativas. En ese sentido, la superposición de responsabilidades por parte de diversos organismos del Estado no simplifica las cosas; debería existir un ente coordinador con la capacidad de articular esfuerzos en una dirección y que puedan ser aplicados en todos los niveles de la administración pública.
17. Vale la pena destacar también que los índices suelen ser muy abstractos. Las aduanas son en general un actor más dentro de una cadena, y en muchos casos las bajas calificaciones en este tipo de ranking corresponde a toda una serie de tiempos muertos que éstas heredan. Es muy complejo pensar desde las aduanas en la facilitación del comercio, ya que éstas son agentes que deben cumplir con un marco regulatorio dado y deben controlar. En el sentido de la armonización de normativas se están realizando avances significativos, principalmente vía informatización de datos, tanto en la Argentina como en el resto de los países del Mercosur.
18. La facilitación de comercio es claramente una forma de beneficiar la participación de las PyMEs en el comercio exterior. Mientras que las compañías grandes tienen la capacidad financiera y la estructura suficiente para enfrentar los mayores costos que representa abordar simultáneamente requisitos especiales de cada mercado, las PyMEs inmediatamente quedan fuera de competencia si deben desarrollar estrategias especiales para cada sector en cada país a donde desean exportar.
19. A modo de conclusión, se puede afirmar que se observa a Chile en un estado avanzado y haciendo bien las cosas, a Brasil con un plan estratégico y tomando nota de lo que se debe hacer, y a la Argentina intentando dar algunos pasos hacia una mayor facilitación del comercio. En este marco vale destacar que tanto Brasil como Chile importan conjuntamente bienes por más de 200.000 millones de dólares, lo cual es un llamado de atención para estar mucho más atento a las oportunidades comerciales en estos países vecinos, como parte de una estrategia de desarrollo de exportaciones.

## Programa de la cuarta sesión

### *"Análisis de un caso de conectividad y competitividad: Zonamérica. Parque de negocios y tecnología de Uruguay"*

**Fecha:** 15 de octubre de 2008

**Lugar:** Auditorio de la Fundación Standard Bank

**09.00 a 09.15.** Café de bienvenida

**09.15 a 09.30.** Instalación del tema:

**Félix Peña**

Director del Instituto de Comercio Internacional, Fundación Standard Bank

**09.30 a 10.30.** Exposición principal:

**Isidoro Hodara**

Director del parque de negocios Zonamérica (Uruguay)

**10.30 a 11.30.** Comentarios y debate:

**Breogán Gonda**

Presidente de ARTech (Uruguay)

**Carlos Ponce de León**

Presidente de Ponce de León Architects (Uruguay)

## NOTA DE RELATORÍA DE LA CUARTA SESIÓN<sup>5</sup>

### "Análisis de un caso de conectividad y competitividad: Zonamérica. Parque de negocios y tecnología de Uruguay"

1. Zonamérica es un parque de negocios instalado en la ciudad de Montevideo, Uruguay. Consta de un total de 25 edificios donde trabajan alrededor de 7.500 personas, en su mayoría jóvenes profesionales o estudiantes universitarios. En la actualidad hay 250 empresas instaladas en el parque, las cuales generan un volumen de negocios equivalentes al 2,4% del PBI uruguayo.
2. El parque empezó a operar hace 16 años y nació con la idea de ser una zona franca, aunque una decisión emanada del Mercosur atentó contra este plan y obligó a sus creadores a redireccionar aquella idea original, en lo que terminó por resultar un accidente positivo. Las empresas de servicios en general y las de telecomunicaciones en particular fueron las primeras en instalarse, a las que luego se fueron sumando compañías de tecnologías de la información hasta convertirse en lo que es hoy, un moderno parque que representa la vanguardia de los negocios generados desde Uruguay hacia el mundo.
3. Un interrogante que nos permitiría remitirnos a la idea original es: ¿Por qué se pensó en el formato de un parque? En primer lugar, resulta mucho más fácil y a la vez más eficiente concentrar la conectividad con el mundo en un lugar geográfico que dispersarlo en todo el tejido urbano de Montevideo. Y al mismo tiempo, la amplia disponibilidad de espacios permite una creciente y altamente positiva conectividad entre los distintos actores del parque. Segundo, y derivado de lo anterior, la idea del parque habilitaba una escalabilidad potencial mayor, permitiendo la generación de *clusters* y encadenamientos productivos entre las empresas de un mismo sector instaladas en Zonamérica. Tercero y último, la tradición logística de Uruguay jugó un papel importante, ya que (salvando distancias) Montevideo juega en Mercosur un rol similar al de Róterdam en la Unión

<sup>5</sup> Elaborada por Norberto Pontiroli.

Europea, concentrando más del 60% del comercio intra-Mercosur de productos no originarios.

4. Otra pregunta válida a hacerse sobre el tema en discusión sería: ¿Por qué en Uruguay? En ese sentido, vale destacar que el clima para hacer negocios en Uruguay ha mejorado considerablemente año a año. Asimismo, existen en ese país recursos humanos calificados para una serie de actividades relacionadas con las ciencias económicas, la arquitectura, los idiomas y la tecnología, a una buena relación de precio y calidad. Un ejemplo de esto último es la presencia de un *call-center* en Zonamérica que opera en más de 15 idiomas y con un fuerte componente técnico. Finalmente, se ha sabido aprovechar (habiendo observado el obstáculo que empresas estadounidenses encuentran para sus actividades de *outsourcing* en países como India o China) la conveniencia relativa al huso horario de los Estados Unidos, utilizándolo como ventaja competitiva.
5. En Uruguay hay actualmente unas 10 zonas francas, entre aquellas operativas y las que se espera poner en funcionamiento; sin embargo, ninguna de ellas posee la fisonomía de Zonamérica. Y en ese marco, dos factores resultaron especialmente atractivos para la atracción de inversiones: primero, una amplia exoneración fiscal, y segundo, una garantía legal de que las condiciones estipuladas al momento de la firma de los contratos no pueden ser modificadas sustancialmente (a riesgo de recibir una compensación económica).
6. Los atributos más importantes de Zonamérica están sin lugar a dudas relacionados con la conectividad, siendo la infraestructura uno de los puntos clave. En materia de telecomunicaciones, dispone de una alta calidad y excelente disponibilidad, lo cual requiere lo que se ha dado a llamar "exceso de redundancia", ya que si por ejemplo desde allí se maneja el sistema de comunicaciones del aeropuerto de Barajas en España, es inadmisibles que por un error de cualquier tipo se interrumpa el flujo de información y conectividad. El parque goza de una conexión directa con el NAV de las Américas (Miami, Estados Unidos), mercado donde están presentes las 300 empresas de telecomunicaciones más importantes del mundo, y que permite la robustez, la confiabilidad, el precio y la convergencia de las comunicaciones a disposición de las empresas de Zonamérica. El otro punto clave es indudablemente el de los servicios, tanto para las firmas como para las personas que trabajan en el parque. En Montevideo, estar a una distancia que signifique 35 minutos de viaje es un tiempo considerable, para lo cual se ha garantizado la disponibilidad de un importante caudal de micros, camionetas y automóviles realizando viajes constantes al centro de la ciudad y un sistema de mejora continua de autovías que permite una conexión directa en poco tiempo. Este proceso ha arrojado como resultado que aun empresas que no tengan sus sedes en Zonamérica deci-

dan colocar allí servidores porque la infraestructura disponible les brinda el mejor servicio.

7. Las empresas que operan en Zonamérica pueden ser agrupadas en al menos siete plataformas: logística, centros de servicios compartidos, servicios financieros, biotecnología, *call-centers*, consultoría y tecnologías de la información.
8. En el sector de tecnologías de la información, los dos rubros predominantes son los de software y telecomunicaciones. En todas las plataformas en general, pero en ésta en particular, el intercambio diario entre las empresas (esa conectividad interna entre los actores del parque, mencionada anteriormente) ha permitido una tendencia creciente a la "clusterización", con impacto sobre la eficiencia de las empresas. El efecto Silicon Valley en su versión uruguaya, dentro de Zonamérica, ha sido la posibilidad de compartir espacios e información, entre empresas que compiten pero que al mismo tiempo tienen la visión para cooperar en espacios en los que pueden obtener beneficios mutuos. En este sentido, vale destacar que entre las empresas del parque se encuentran las dos principales exportadoras de software de todo Uruguay.
9. En lo que respecta al rubro correspondiente a logística es necesario aclarar que hay factores como la localización, la densidad de vías de comunicación, las instituciones, etc., que cumplen un rol fundamental. Pero en el caso de Uruguay hay al mismo tiempo un fuerte vínculo con su historia, ya que en la época colonial este era el único país (aunque no era estrictamente tal cosa) de la región donde los imperios (España y Portugal) se tocaban, lo que traía la posibilidad de comerciar, o lo que en ese entonces en realidad era el contrabando. Las actividades logísticas que se desarrollan en Zonamérica son las que tienen mayor valor agregado, por ejemplo las impresoras que llegan "a granel" desde China y sufren una ligera transformación para luego ir a los distintos países del Mercosur para su consumo final.
10. El rubro biotecnología es uno de los más incipientes del parque, y probablemente así permanezca por un tiempo. Su lento desarrollo puede deberse, entre otros factores, a un problema cultural relacionado con la falta de visión de generación de negocios por parte de quienes han estudiado ciencias biológicas a diferencia de los profesionales de la tecnología, con un perfil empresario mucho más notorio.
11. Vale la pena mencionar especialmente que Uruguay tiene un fuerte problema de fuga de cerebros, probablemente más acentuado aún que la Argentina. Y en ese sentido Zonamérica empieza a funcionar como contención frente a esas tendencias migratorias y hasta ha servido como fuente de repatriación de excelentes profesionales.



12. De cara al futuro una nueva pregunta cobra relevancia: ¿Qué tendría que complementar al parque para su pleno desarrollo? Primero, existe una disponibilidad de terrenos muy importante en las proximidades del parque, pensado desde su creación para la instalación de actividades educativas (en todos sus niveles, desde primarias hasta universitarias), comerciales, residenciales y recreativas-deportivas. En Montevideo resulta poco probable que un estudiante viva cerca de su Universidad o que un empleado/profesional resida próximo a su lugar de trabajo. En ese marco, Zonamérica abriría una posibilidad de beneficiarse de las sinergias que ofrecen tanto la proximidad como la conectividad funcional. Segundo y último, se debe encarar el proceso de internacionalización de Zonamérica, es decir, de todo el *know-how* acumulado hasta el momento y que puede ir desde la administración de contratos hasta el desarrollo de *joint-ventures*.

13. A modo de conclusión, vale la pena resaltar que el abordaje del concepto de conectividad no fue el tradicional, asociado a la conexión física. Muchos otros aspectos o "tipos" de conectividad han estado presentes en el desarrollo del tema y, entre ellos, vale la pena repasar algunos: la conectividad cultural (con el mundo, a través del contacto con otras culturas y la posibilidad de hacer negocios con ellas), la conectividad interna (al interior del parque, en sus dimensiones tanto física como digital), la conectividad con la región metropolitana de Montevideo (en su acepción de conexión física) y finalmente la conectividad institucional (relacionada a los distintos instrumentos jurídicos encarnados por puertos, zonas francas, depósitos fiscales, etc.).

14. Se puede observar un consenso entre las empresas que han radicado sus negocios en Zonamérica, todas parecen acordar que allí hay un ambiente de negocios diferente, han encontrado en el parque un nuevo impulso, un renovado entusiasmo y casi una obsesión por triunfar en el mercado internacional.

## Programa de la quinta sesión

### *"Conexión de los mercados: el caso de la Argentina y Sudáfrica en el contexto de sus inserciones en América del Sur y en África"*

**Fecha:** 1 de diciembre de 2008

**Lugar:** Auditorio de la Fundación Standard Bank

**09.00 a 09.15.** Café de bienvenida

**09.15 a 09.30.** Instalación del tema:

***Félix Peña***

Director del Instituto de Comercio Internacional, Fundación Standard Bank

**09.30 a 10.30.** Exposición principal:

***Lyal White***

Consultor en temas de política económica de África y Latinoamérica (Sudáfrica)

**10.30 a 11.30.** Comentarios y debate:

***Oscar Hansen***

Presidente de la Cámara de Comercio Argentina Sudafricana

***Alejandro Doldi***

Secretario de la Cámara de Comercio Argentina Sudafricana

***Ricardo Fernández Quesada***

Profesor de la Escuela de Comercio Exterior, Fundación Standard Bank

## NOTA DE RELATORÍA DE LA QUINTA SESIÓN<sup>6</sup>

### **"Conexión de los mercados: el caso de Argentina y Sudáfrica en el contexto de sus inserciones en América del Sur y en África"**

1. Las economías argentina y sudafricana presentan similitudes que ofrecen a ambos países grandes oportunidades de desarrollo a partir de la vinculación real y de la acción conjunta. En la actualidad, existe una intención clara por parte de ambos gobiernos de encauzar un camino que profundice las relaciones entre ambos países, momento que no debe ser desaprovechado por el sector privado, ya que este debe transformarse en el motor que impulse los cambios necesarios, como ha sido hasta el momento. Durante muchas décadas Argentina y Sudáfrica se ignoraron mutuamente y, desde hace ya algunos años, la relación bilateral se ha ido incrementando cualitativa y cuantitativamente.
2. Independientemente de las limitaciones que presentan los convenios bilaterales existentes (algunos de ellos, como por ejemplo el acuerdo SACU-MERCOSUR, se encuentran aún en negociación), las realidades económicas se imponen y el sector privado sigue operando aún cuando las condiciones regulatorias no son del todo favorables. Las oportunidades para profundizar el comercio y la inversión con ese país del Sur de África son innumerables.
3. Sudáfrica ha demostrado a través del incremento sostenido de las inversiones y operaciones de sus empresas hacia Latinoamérica (y en este caso particular hacia la Argentina), un notable interés en la región. Esto se ve reflejado en áreas que van de servicios financieros y medios, hasta la industria pesquera, minería e industria forestal.
4. Es clara la necesidad de construir un entorno que facilite el comercio y se adecue a las necesidades del sector privado. Tanto en el caso del comercio como en el de las inversiones, Argentina se encuentra en una situación más favorable que Sudáfrica. Y aunque en ambos casos los volúmenes siguen

<sup>6</sup> Elaborada por Emma Fontanet con la colaboración de Norberto Pontiroli.

siendo reducidos, se puede identificar una tendencia de aumento creciente en los años recientes, no solo en cuanto a los montos sino que también en materia de diversificación de los flujos. En este sentido, ambos países pueden ser utilizados como plataformas: Argentina, como puerta de ingreso al Mercosur y Sudáfrica de la misma forma para el continente africano (especialmente para la región subsahariana en términos logísticos, aunque también a los mercados europeo y estadounidense por sus acuerdos comerciales preferenciales).

5. La cooperación es otra área en la que se presentan auténticas posibilidades de colaboración: la agricultura, la ciencia, la tecnología y el turismo, brindan una nueva gama de prometedoras oportunidades, especialmente en lo referente a negocios conjuntos entre empresas sudafricanas y argentinas.
6. Las políticas e iniciativas son importantes para mejorar y promover las relaciones bilaterales y son estas las que deben generar un entorno favorable para el desarrollo de los negocios y la profundización de los vínculos entre ambos países. En este campo, varias y diversas son las herramientas que se encuentran a disposición de los gobiernos: rebajas de las barreras arancelarias y no arancelarias; mejorar la movilidad y el transporte; ofrecer preferencias e incentivos focalizados (tales como incentivos impositivos) para las empresas sudafricanas-argentinas; alentar una mayor colaboración y negocios conjuntos (joint ventures); asegurar una mayor participación de la sociedad civil y empresaria en las futuras negociaciones bilaterales e interregionales y suministrar inteligencia comercial actualizada e investigación para los profesionales y operadores comerciales; entre muchas otras.
7. El comercio entre Argentina y Sudáfrica puede ser promovido con relativa facilidad haciendo uso de la investigación y la comprensión técnica de la dinámica comercial existente, concentrándose en un grupo de productos que son comerciados actualmente, y sumando a aquellos no comerciados pero que presentan oportunidades concretas de inserción en ambos mercados. Para obtener resultados en el corto y mediano plazo, debemos enfocarnos en subconjuntos de productos y concentrarnos en la promoción de la exportación de productos específicos.

## Programa de la sexta sesión

### *"El fenómeno de la internacionalización de las PyMEs: Qué se puede aprender del mundo del deporte"*

**Fecha:** 28 de mayo de 2009

**Lugar:** Auditorio de la Fundación Standard Bank

**09.00 a 09.15.** Café de bienvenida

**09.15 a 09.30.** Instalación del tema:

***Félix Peña***

Director del Instituto de Comercio Internacional, Fundación Standard Bank

**09.30 a 10.30.** Exposición principal:

***Hugo Porta***

Empresario. Ex capitán de "Los Pumas". Ex Embajador en Sudáfrica

**10.30 a 11.30.** Comentarios y debate:

***Rodrigo Sainz Ballesteros***

Empresario y polista

***Kirk Bowman***

Profesor de la Escuela de Asuntos Internacionales Sam Nun, Universidad Georgia Tech (Estados Unidos)

***Norberto Pontiroli***

Consultor del Instituto de Comercio Internacional, Fundación Standard Bank

## NOTA DE RELATORÍA DE LA SEXTA SESIÓN<sup>7</sup>

### **"El fenómeno de la internacionalización de las PyMEs: Qué se puede aprender del mundo del deporte"**

1. El deporte es, sin lugar a dudas, una de las tantas formas a través de las cuales el ser humano forma su carácter. Como en la Universidad o en la empresa, en una cancha de fútbol, rugby o polo se aprenden lecciones que pueden dejar valiosas enseñanzas. Y puede que las mismas sean, en algún momento de la vida, un excelente ejemplo para seguir en la vida profesional. Esta relatoría tiene como fin recoger una serie de analogías, muy valiosas por cierto, entre el deporte y el comercio internacional; y pretende responder, al menos en parte, a la pregunta de qué se puede aprender del deporte para la internacionalización de PyMEs.
2. El periodista e investigador canadiense Malcolm Gladwell plantea que son al menos tres los aspectos que se necesitan para que un "fuera de serie" triunfe, sea una empresa, un deportista o un intelectual. Primero, cierto nivel de recurso natural o don propiciado por la naturaleza. Segundo, debe trabajar arduamente para potenciar y mejorar su capacidad. Tercero, debe saber aprovechar las oportunidades (y nunca se sabe cuántas aparecerán en el término de una vida). Cualquier empresa que tenga presente esta ecuación tendrá probablemente más posibilidades de ser exitosos que aquel que no las considere, y a continuación se plantean algunas apreciaciones que siguen esta línea de lo que parece ser la división entre las personas que tienen éxito y las que no.
3. En los deportes de equipo, el factor anímico es probablemente uno de los más importantes. Cualquier grupo de deportistas que no crea en su capacidad, en sus compañeros y en sus aptitudes para ganar, probablemente fracase. Parecería que no siempre se trata de ser los mejores, sino de creerse los mejores. En 1989, el equipo de rugby de Banco Nación, conducido por Hugo Porta, cumplió con la hazaña de haber vencido a quienes inventaron la pelota de rugby, nada menos que al seleccionado de Inglaterra. En palabras del propio Porta: "No lo hubiésemos conseguido si no hubiésemos sido fieles a nosotros mismos, creímos en nosotros". Y en ese sentido, he aquí una valiosa enseñanza para cualquier PyME que pretenda iniciar un

<sup>7</sup> Elaborada por Norberto Pontiroli.

proceso de internacionalización: son pocos (ninguno en realidad) los supermercados del mundo que esperan los productos con góndolas vacías, la competencia en el mercado internacional es feroz y hay decenas de compañías dispuestas a hacer concesiones y destinar recursos por ganar ese espacio. Mientras que las empresas nacionales no comprendan que son las estrategias agresivas las que llevan a ocupar ese espacio, mientras no tengan esa capacidad para creer en sí mismas, es poco probable que triunfen.

4. A diferencia de los deportes individuales, en los deportes de equipo no siempre es suficiente que el mejor jugador haga un buen partido. En el fútbol, una delantera inspirada puede hacer muchos goles; pero de nada servirá si el trabajo defensivo es incorrecto y recibe la misma o una mayor cantidad de goles en su propia valla. En una empresa sucede lo mismo, es importante que todas sus áreas, con sus respectivos integrantes, sepan la función que deben cumplir, lo hagan con eficiencia y se sientan parte no sólo de las responsabilidades sino también de los éxitos de la compañía. Y asimismo, yendo un paso más, podría afirmarse que en la capacidad de asociarse hay un enorme valor para el futuro de las PyMEs argentinas en el mercado internacional. La asociatividad empresaria y la formación de consorcios de exportación ha permitido superar innumerables desafíos relacionados con el volumen de oferta exportable, los costos de promoción en el exterior y la mejora e innovación productiva generada a partir del intercambio de recursos de conocimiento.
5. Objetivos alcanzables. A la hora de hacer una estrategia de penetración, deberían plantearse objetivos claros y posibles en función de los recursos disponibles para invertir en el proceso.
6. Un aspecto fundamental que cualquier deportista conoce es que debe aprender de las derrotas. Una táctica demasiado ofensiva o defensiva o un error en el planteo del juego pueden costar un partido, un campeonato o una clasificación. En el momento, las derrotas duelen. Sin embargo, pasado el tiempo, dejan valiosas lecciones que se pueden usar en beneficio propio. Al frente del seleccionado de rugby de Sudamérica, en 1982, Hugo Porta llevó a su equipo a la victoria contra los Springboks nada menos que en territorio sudafricano. Y para hacerlo, fueron fundamentales los consejos de un amigo sudafricano, con quien el equipo vio el video del partido que pocos días antes habían perdido (contra el mismo rival). El cambio de estrategia para el segundo partido fue fundamental, fue necesario adaptarse para ganar y lo hicieron. De la misma forma, una empresa debe saber identificar el momento justo para cambiar de estrategia, sin que sea demasiado tarde y los costos sean demasiado altos. Si el comercio internacional ostenta una característica por encima de cualquier otra, probablemente ésta sea su dinamismo. En este sentido, cualquier PyME que sea incapaz de

reinventarse constantemente y adaptarse al desplazamiento de las ventajas competitivas, estará destinada al fracaso.

7. En el deporte, otro de los atributos esenciales es la paciencia. Con más de 30 años y, según los supuestos expertos, pasado su cuarto de hora, Rodrigo Sainz Ballesteros logró su sueño de jugar al polo en Palermo. La obstinación puede ser un activo si se la sabe utilizar, y así fue como, pacientemente y luego de grandes esfuerzos, logró llegar al club de sus sueños. Y la enseñanza es valiosa también para una PyME que busque colocar sus productos o servicios en el exterior: los beneficios de la exportación no son un proyecto de corto plazo, sus resultados son palpables con el tiempo y para ello es imprescindible tener paciencia. Cualquier compañía que busque gozar de los beneficios de la internacionalización en el corto plazo está destinada a chocarse con la frustración; el proceso debe tener sus tiempos de maduración y es fundamental considerarlo desde el punto de partida.
8. En la línea de lo planteado por Gladwell, sobre las oportunidades, vale hacer una reflexión sobre la visión de la crisis como una oportunidad y sobre las segundas oportunidades. En el marco de la crisis experimentada por nuestro país en el año 2001, Rodrigo Sainz Ballesteros sufrió una helada tardía que barrió con sus plantaciones de maíz, una inundación que acabó con su cosecha de soja y se sumó la imposibilidad de retirar sus ahorros del banco. Allí decidió aprovechar una invitación para ir a Portugal, donde tuvo la oportunidad de empezar casi de cero con su familia, y donde pudo en pocos años llevar el polo a ese país y desarrollar toda una cadena de negocios que permitió que ese deporte se desarrollara considerablemente en varias urbes portuguesas. En el caso de Hugo Porta, pocos saben que sus inicios como deportista se dieron en el tenis y no en el rugby. Tras algunas malas experiencias cuando joven, se decidió por el deporte de equipo y allí tuvo su segunda oportunidad, en la que sus éxitos fueron incontables. A pesar de la dolorosa experiencia, también en 2001 muchas PyMEs argentinas supieron hacer de la crisis una oportunidad, maximizando el uso de todos sus recursos y reinventándose en un contexto que le permitió a muchas de éstas dar el salto hacia mercados internacionales.
9. El 27 de mayo de 2009 tuvo lugar un choque entre dos grandes equipos: Manchester United de Inglaterra enfrentó al Barcelona de España, en la final de la Copa de Campeones de Europa. Además de un acontecimiento deportivo de envergadura, es un excelente ejemplo de cómo la globalización ofrece oportunidades y desafíos de diversa índole y dos clubes, probablemente igualmente exitosos, ofrecen dos modelos bien distintos. El Manchester United tiene un dueño estadounidense, un director técnico escocés y un plantel compuesto por jugadores de 18 nacionalidades distintas. Por su parte, el Barcelona ostenta un profundo sentido de nación, con

sus más de 100 mil fanáticos como dueños y un plantel en el que 7 de los 11 jugadores titulares son de las inferiores del club. Esta vez la victoria resultó para el poderoso Barça, que tuvo la oportunidad de mostrar un valor agregado, un sentido de identidad. Y en los mercados internacionales, de la misma forma, los consumidores siguen apreciando productos con identidad y un valor agregado; allí hay un enorme potencial para las PyMEs argentinas que tengan la capacidad de imprimir a sus bienes o servicios ese punto de distinción, ese diferencial, que le permita ganar nuevos mercados.

**10.** El surf es un deporte muy famoso en muchas partes del mundo, especialmente en países como Estados Unidos, Australia y otros dotados de playas y mares aptos para practicarlo. Y en California, por ejemplo, entre los aficionados hay al menos dos clases de personas: quienes no se alejan mucho de la orilla porque prefieren no gastar demasiadas energías y montar la mayor cantidad de olas posibles, y quienes hacen un enorme esfuerzo al comienzo de la jornada para colocarse bien lejos de la costa, donde se pueden tomar las mejores olas. La internacionalización no es un proceso simple, sino oneroso (y el no reconocerlo no ha hecho más que generar frustraciones en un sinnúmero de PyMEs). Y cualquier empresa que busque recibir los enormes beneficios que representa la exportación, probablemente deba hacer grandes esfuerzos al inicio, para alcanzar la excelencia (un producto con calidad total y una buena estrategia de negocios). Y desde allí, el resto del proceso será no sólo más fácil, sino probablemente mucho más exitoso.

**11.** Y, por último, vale recordar la importancia del deporte para el desarrollo humano. Laurius es una organización que nuclea 42 deportistas retirados de todo el mundo, que han sido de excelencia en sus respectivas disciplinas. Hugo Porta es uno de ellos, junto con otros destacados como Nadia Comaneci, Boris Becker, Martina Navratilova y John MacEnroe. A través de su Fundación, Sports For Good, la institución ayuda a jóvenes de bajos ingresos a utilizar el deporte como forma de inserción social y transmisión de valores. En la Argentina, esta entidad, liderada por Porta, busca utilizar actividades deportivas para combatir desigualdades sociales y abordar temas de impacto social. Y en este marco, cabe recordar, también, que la última ronda de negociación comercial internacional lanzada en Doha hacia 2001 (aún no finalizada) llevaba el nombre de "ronda del desarrollo", ya que buscaba explorar las mejores formas a través de las cuales el comercio podía convertirse en vehículo de crecimiento equitativo para los países menos adelantados y en vías de desarrollo. Entre otros, fenómenos como el comercio justo y la responsabilidad social empresaria, junto con los negocios inclusivos o de base de la pirámide, son fabulosos recursos

que deben seguir siendo promovidos e incentivados, como se hace desde el deporte.

**12.** Uno de los hombres más valiosos que ha dado el siglo XX, Nelson Mandela, usó el rugby para unir un país profundamente quebrado socialmente. Y era también un convencido de que el deporte era un puente que podía unir a hombres y mujeres de diversas naciones. Salvando las diferencias, el comercio internacional es y puede ser cada día más un vehículo para conocer más al otro y tender lazos con tierras y culturas desconocidas, para hacer de éste un mundo más integrado.

**13.** Y una interesante pregunta queda para futuras reflexiones: ¿Cómo identificar a los futuros Lionel Messi de la Argentina? Es decir, ¿cómo desarrollar las capacidades que le permitan a las instituciones de apoyo a las PyMEs identificar aquellas empresas que, con una adecuada tutoría, pueden destacarse internacionalmente y competir en los mercados más exigentes?

## Programa de la séptima sesión

### *"Creatividad y adaptación para la internacionalización de PyMEs"*

**Fecha:** 1 de julio de 2009

**Lugar:** Auditorio de la Fundación Standard Bank

**09.00 a 09.15.** Café de bienvenida

**09.15 a 09.30.** Instalación del tema:

***Félix Peña***

Director del Instituto de Comercio Internacional, Fundación Standard Bank

**09.30 a 11.00.** Exposiciones principales:

***Celedonio Lodihoy***

Arquitecto y diseñador de accesorios

***Lucía G-Ollataguerre***

Diseñadora de indumentaria. CEO de Pampacorral S.A.

***Max Zolkwer***

Arquitecto. Fundador del *think-tank* de arquitectura latinoamericana "Supersudaca"

**11.00 a 11.30.** Comentarios y debate:

***Agustina Punte***

Coordinadora del Área de Cultura, Fundación Standard Bank

***Norberto Pontiroli***

Consultor del Instituto de Comercio Internacional, Fundación Standard Bank

## NOTA DE RELATORÍA DE LA SÉPTIMA SESIÓN<sup>8</sup>

### "Creatividad y adaptación para la internacionalización de PyMEs"

1. La creatividad como fuente de competitividad no es un valor exclusivo de las industrias creativas. A pesar de que es éste un sector pujante y de un enorme potencial para nuestro país, la creatividad es una cualidad innata en los recursos humanos argentinos y encuentra manifestaciones de naturaleza diversa en distintos sectores económicos y a niveles tanto administrativos como gerenciales.
2. En esta relatoría se abordan empresas, personas y productos vinculados a la creatividad, no sólo a partir de su creación sino también en los procesos, en las formas de vincularse, en las estrategias de venta y los proyectos para emprender y generar nuevas empresas. Y la adaptación, como hija de la creatividad, es un valor que permite y permitirá seguir encontrando a los empresarios argentinos exitosos ese equilibrio entre lo autóctono-distintivo de nuestro país y aquello que se demanda internacionalmente, con sus particularidades y atributos especiales.
3. "No descubriremos tierras nuevas si no nos atrevemos a perder de vista la orilla" fue la frase de cabecera que llevó a Lucía G-Ollataguerre, médica oftalmóloga oriunda de Córdoba, a fundar su propia empresa y llegar a convertirse en una de las diseñadoras de indumentaria más pujantes de la actualidad en la Argentina, llegando con sus diseños de Pampacorral S.A. a destinos tan exigentes como Estados Unidos, Canadá, Japón y Colombia, entre otros.
4. Después de la crisis de 2001, sus opciones eran sucumbir ante la misma o buscar con creatividad nuevos rumbos. Fue entonces que, con su marido, decidieron emigrar a Canadá, donde se fueron poco a poco sentando las bases para el nacimiento de la empresa Pampacorral, la cual fue establecida en 2003. Actualmente la compañía diseña y produce indumentaria y exporta alrededor de un 80% del total producido anualmente.
5. En lo que es un tradicional esquema de *management*, podría resumirse el éxito de esta empresa argentina: las tres "C" (clientes, competencia y compañía) y las cuatro "P" (producto, promoción, precio y *placement*).

<sup>8</sup> Elaborada por Norberto Pontiroli.



6. **Cientes:** La Argentina tiene la ventaja de disponer de excelente materia prima y mano de obra talentosa. Estar radicados en Canadá les ofrecía el acceso directo a los potenciales compradores. Para ello, y de a poco, caminando e interactuando con locales, fueron descubriendo un nicho, definido como un "segmento insatisfecho del mercado, al cual se ofrece un producto por el cual el consumidor está dispuesto a pagar un precio considerable". Y este segmento al que se apuntó es un conjunto de consumidores exigentes, en su mayoría mujeres, que no quieren ver en otras lo que llevan puesto; quieren exclusividad. Fue entonces que se buscó penetrar en los barrios más caros y exclusivos de la ciudad de Toronto.
7. **Competencia:** Buena parte del éxito de Pampacorral radica en que compite con los diseñadores locales, pero lo hace a la par, sin concesiones. ¿Por qué deberían comprar a una empresa extranjera? Además de la calidad y el precio, es fundamental prestar el mismo servicio que los competidores locales y comprender el ciclo del mercado como lo hacen los locales. Cuando Lucía G-Ollataguerre regresó a la Argentina, en su intención por sostener sus negocios en Canadá, se aseguró de que sus clientes pudieran contactarla como si siguiera viviendo en Toronto, a través de una línea telefónica gratuita por la que recibe los llamados, sin costo alguno para sus clientes, dando la impresión de que contesta sus llamados desde Canadá.
8. **Compañía:** La empresa debe regirse por un modelo de negocios adecuado al nicho de mercado, es decir, con un esquema alto precio y bajo volumen. Los equipos de ventas son formados directamente por Lucía, donde se hacen videos para saber exactamente el uso de cada prenda (por su exclusividad suelen ser diseños poco convencionales) con el objetivo de informar luego a las boutiques y clientes. La compañía no maneja stocks y la distribución se realiza en tiempo y forma, como corresponde si se pretende sostener en el tiempo clientes exigentes como los del hemisferio norte.
9. **Producto:** Es fundamental saber definir bien y con precisión lo que se ofrece y cumplir con la promesa de marca. Las prendas y los artículos que la acompañan van en los idiomas correspondientes (en Canadá por ejemplo, en francés e inglés). Resulta de gran importancia tener un sitio en Internet y catálogos a la altura del producto, y a la vez un *packaging* adecuado al tipo de consumidor que se pretende satisfacer.
10. **Promoción:** Aquí es fundamental poder echar mano a todas las agencias u organismos que puedan prestar un servicio que permita a mi empresa llegar a destino con mayores facilidades a hacerlo en soledad (Cancillería, Fundación Export.Ar, Fundación Endeavor, etc.). El trabajo con redes fue fundamental para realizar una buena promoción de los productos de Pampacorral, la prensa, el cine, los contactos establecidos en el extranjero y cualquier recomendación que pudiera conseguirse de actores creíbles del negocio de la moda.
11. **Precio:** ¿Cómo fijar un precio adecuado? Fue difícil para la empresa, ya que no había productos similares que permitan un *benchmarking*. Para fijar el precio fue necesario caminar, recorrer, observar y preguntar. Bajar demasiado el precio puede resultar contraproducente en un segmento alto, pero ser excesivamente caros puede sacar al producto del mercado. En definitiva, la lista de precios fue confeccionada considerando que si hay calidad y diseño, el precio debe estar a la altura.
12. **Placement:** ¿Cómo llegar al mercado y hacer una logística eficiente? En este rubro la intuición juega un papel fundamental. Los clientes canadienses, por ejemplo, quieren sus pedidos el día convenido en su tienda, mientras que los mexicanos, al contrario, prefieren la mercadería en la Aduana en Buenos Aires. Por supuesto esto afecta los precios y los márgenes de ganancia, pero al mismo tiempo es una forma de complacer a los clientes.
13. En el marco de lo antedicho, la creatividad de Pampacorral no se acaba en sus diseños: la logística de las prendas de lana es compleja, ya que el transporte cobra por peso y volumen, y las prendas poseen gran volumen pero poco peso. En el marco de una revisión de procesos, para hacer más eficiente la distribución de sus prendas, Lucía tuvo su epifanía: recordó cómo una amiga suya utilizaba una aspiradora para reducir el volumen de las prendas que llevaba en su valija antes de partir de viaje. Desde entonces, en forma artesanal, desarrolló un método por el cual abarató en un 30% sus costos de envío, mejorando su margen de ganancias.
14. Cledonio Lohidoy aseguró: "La clave de mi éxito es básicamente no hacer a otros lo que no quiero que me hagan". Con esas sencillas palabras, el hombre que ostenta entre sus modelos a Máxima Zorreguieta y Sarah Jessica Parker definió su estrategia. Este arquitecto nacido en Tapalqué, provincia de Buenos Aires, asegura que es un diseñador de accesorios exitoso porque hace lo que le apasiona.
15. En su taller (desde donde conquistó, entre otras, la famosa tienda Sacks de Nueva York) sus empleados tienen libertad para ir a trabajar cuando quieran, en el horario que prefieran. Sin embargo, nadie llega tarde y trabajan hasta la noche. Celedonio asegura que es porque allí se divierten, hacen lo que les apasiona y dan rienda suelta a su creatividad. Como buena parte de las empresas PyMEs argentinas, este diseñador trabaja con pocos recursos, reinvertiendo sus ganancias. De esa forma, sus logros se hacen más significativos.
16. El arquitecto reconoce que no trabaja con materiales físicos, sino con sensaciones y sueños. Dejando en claro que muchas veces es una cuestión de actitud, planteó que buena parte de sus logros consistieron en tomar el avión, entrevistarse con el comprador y no mucho más. "El mundo de las ideas es muy grato, pero hay que llevarlas a la realidad", dijo.

17. Supersudaca es un colectivo internacional, un *think-tank* formado por arquitectos de América Latina que realiza investigaciones y *workshops* en torno a la arquitectura latinoamericana. El grupo nace en Róterdam, Holanda, uno de los lugares más innovadores del mundo en términos de arquitectura. Allí, 10 estudiantes latinoamericanos (entre ellos Max Zolkwer, arquitecto argentino) cursaban un posgrado y empezaron a identificar una interesante oportunidad para reivindicar su identidad, una oportunidad para reproducir la influencia de América Latina en la cultura occidental. A diferencia de otros continentes, como Asia por ejemplo, en Latinoamérica la proximidad cultural e idiomática fue una gran ventaja para dinamizar el proyecto y potenciarlo.
18. Así como en Europa no sabían nada de Latinoamérica, los miembros del grupo fueron notando que tampoco ellos sabían nada de sus respectivos países, mucho menos en relación al urbanismo. Por ello, comenzaron a realizar reuniones en las que cada uno exponía sobre sus ciudades y empezaron a descubrir afinidades. "Desde entonces, empecé a sentirme más latinoamericano que argentino", planteó Zolkwer. El nombre, Supersudaca, surge como reivindicación de un término que en Europa se utiliza despectivamente para llamar a los sudamericanos.
19. Uno de los proyectos que dieron origen al colectivo fue el de "Cómo latinizar Holanda". El mismo se dio en un marco post 2001 (atentado al World Trade Center de los Estados Unidos), en el que grupos conservadores empezaron a ganar influencia en un país tradicionalmente liberal, ya que la crisis había empezado a formar parte del día a día entre los holandeses. Y allí, este grupo de arquitectos latinoamericanos, vieron la oportunidad: "Nosotros sabemos mucho sobre las crisis, vivimos superándolas, tenemos mucho para compartir y para ayudarlos a superarla".
20. El objetivo del grupo es muy ambicioso, buscan superar todos los límites. Buscan trabajar el urbanismo desde la mayor cantidad posible de sectores, tanto en términos sociales (clases bajas, medias y altas) como de escala (mundial, regional y local). Uno de los pilares fundamentales de Supersudaca es la investigación, clave para poder entender la realidad de cada lugar donde se trabaja o se quiere trabajar.
21. Actualmente este *think-tank* trabaja como constelación, con oficinas individuales de cada uno de los miembros. Sin embargo, todos tienen el derecho de usar los proyectos del resto, no hay derechos de autor entre los miembros. Este espíritu asociativo, tan necesario para los emprendedores y empresarios argentinos, le ha permitido a Supersudaca tener presencia en todos los continentes.
22. Uno de los proyectos más importantes que desarrolló el grupo se dio en torno a los complejos turísticos del Caribe. Para ello, se hizo una extensa

y profunda investigación de mercado, de la cual se pueden destacar algunas cifras interesantes: la región representa un 2% del mercado mundial de turismo; hay un total de 260.000 habitaciones (menos que en países como Grecia o Austria); buena parte de los países tiene una dependencia casi total del turismo (Virgin Islands, por ejemplo, depende en un 99% del turismo como actividad económica). La historia del Caribe es una historia de intervenciones: conquistadores españoles, franceses e ingleses entre los siglos XVI y XIX; intervenciones estadounidenses y de organismos internacionales entre los siglos XX y XXI; en suma, una historia de ocupación y conflicto que derivó en una región muy poco independiente.

23. En las zonas caribeñas el turismo adquiere dos formas: la visita de cruces y los paquetes *all-inclusive*. Ambos son modelos de negocios extremadamente concentrados, donde los operadores manejan todos los segmentos: el transporte, los hoteles, las operaciones de piso y hasta los cruceros. Nuestra investigación arrojó que por cada dólar que un turista gasta en los paquetes *all-inclusive*, el país de destino recibe aproximadamente 3 centavos de dólar.
24. Sin dudas, los gobiernos desean las inversiones de estos grandes grupos, porque los locales consiguen trabajo en los complejos turísticos. Sin embargo, los CEO son extranjeros, los alimentos y las bebidas son importadas, y prácticamente hay exención impositiva total. El tipo de desarrollo arquitectónico que demandan estos países es muy pobre, ya que el modelo de negocios no necesita que exista una ciudad, el aeropuerto está conectado directamente con las playas y los hoteles, lo cual sólo deja lugar para la construcción de rutas.
25. Supersudaca no está en contra del turismo ni mucho menos, su preocupación gira en torno a cómo hacer sustentable ese modelo de negocios, cómo deshacer el nudo del régimen *all-inclusive*. Su trabajo está centrado en la arquitectura, pero, al mismo tiempo, lo hacen desde una perspectiva que va más allá del diseño y busca ser holística, interdisciplinaria y llena de realidad. Lo que sucede, más allá de la discusión ética de si es bueno o malo, es una realidad que puede ser mejorada.

SEGUNDA PARTE

**LA VISIÓN DE LOS ESPECIALISTAS**

# LAS INSTITUCIONES PÚBLICO-PRIVADAS: PUENTES DE CONOCIMIENTO Y CATALIZADORES DE MEJORA EN SOCIEDADES EMERGENTES<sup>9</sup>

*Gerald McDermott*

¿Cómo pueden los países en desarrollo modernizar su industria para competir en el mundo? Los especialistas en gestión internacional y desarrollo económico sostienen que la habilidad concomitante de las empresas locales para actualizarse —esto es para combinar los recursos existentes de manera novedosa para crear productos de mayor valor— depende principalmente de su posibilidad de acceso a una variedad de fuentes de conocimiento (Giuliani, Pietrobelli y Rabellotti, 2005; Moran & Ghoshal, 1999; Song, 2002). Sin embargo, resulta menos evidente qué tipo de infraestructura institucional facilitaría este acceso.

Una creciente corriente de la literatura sobre innovación asegura que el acceso al conocimiento a menudo está asociado con la inserción o incrustamiento de las empresas en una rica red interempresaria que permitiría construir relaciones de colaboración, acrecentar los recursos, aprender y coordinar la experimentación (McEvily & Marcus, 2005; Powell, Koput & Smith-Doerr, 1996). No obstante, también se señala que las prácticas empresarias del pasado, estructuras sociales e instituciones demoran un largo tiempo en cambiar y pueden limitar el acceso a nuevas fuentes de conocimiento (Uzzi, 1996). Esta naturaleza facilitadora y a la vez limitante del incrustamiento se evidencia fuertemente en los países de los mercados emergentes (Spicer, McDermott & Kogut, 2000), y especialmente en Latinoamérica, en donde las sociedades se caracterizan a menudo por un pobre capital social e institucional (Levitsky & Murillo, 2005).

Desafortunadamente, la mayoría de las investigaciones sobre desarrollo ha malinterpretado esta doble naturaleza del incrustamiento como una función de la reserva inmutable de una sociedad o dotación de capital social y las instituciones "legítimas". Por ejemplo, los investigadores sostienen que las empresas no logran aprender y adaptarse porque están atrapadas en sociedades con una larga historia de débil coligación y baja densidad de organizaciones económicas y sociales (Putnam, Leonardi & Nanetti, 1993).

En contraste, este trabajo entiende al incrustamiento y, por lo tanto, a las capacidades de innovación de una región, en términos de la estructuración y composición de redes organizacionales. En el nivel macro, a pesar de que una

<sup>9</sup> Artículo traducido del inglés al español por Isabel Romero Carranza.

sociedad pueda disponer de una plétora de asociaciones y de densas redes interempresarias, esta diversidad puede impedir la actualización a nivel general y la acción concertada. Los vínculos sociales y las normas que promueven la cohesión dentro de ciertas comunidades también pueden llevar a la fragmentación y al aislamiento entre ellas (Locke, 1995; Ostrom, 1999; Safford, 2007). En el nivel micro, la misma red interorganizacional que lleva a facilitar la colaboración entre determinadas empresas puede, del mismo modo, restringir su acceso a una variedad de nuevas fuentes de información fuera de la red (Lin, 2001; Uzzi, 1996).

Por otra parte, los investigadores han demostrado cómo las características institucionales particulares de una industria o región pueden mitigar estas restricciones. Por ejemplo, Safford (2007) y Zuckerman y Sgourev (2006) explican cómo ciertas asociaciones voluntarias cívicas e industriales facilitan el aprendizaje debido a su capacidad para crear vínculos horizontales o transversales entre empresas pertenecientes a diferentes comunidades geográficas y sociales. McEvily & Zaheer (1999) y Owen-Smith y Powell (2004) han hallado características similares en las Instituciones de Ayuda Gubernamental (IAG), tales como los institutos públicos de investigación o los centros de capacitación. Debido a su mandato público de proveer recursos colectivos y difundir ampliamente sus hallazgos, las IAG, sean éstas financiadas parcial o completamente por el gobierno, pueden ayudar a las empresas a acceder a diferentes fuentes de conocimiento y facilitar la innovación.

Este trabajo sostiene que la actualización de los productos depende no sólo de la asociación de una empresa con un gran número de organizaciones e instituciones gubernamentales, o con una de ellas en particular, sino más bien con aquellas que actúan como puentes para la transmisión de conocimientos entre las distintas comunidades de productores y a su vez ofrecen a las empresas acceso a una gran variedad de fuentes de conocimiento. En particular, destacamos la manera en que los gobiernos pueden modificar el proceso de la actualización de producto, no simplemente por medio de la dádiva o la liberalización de los mercados, sino a través de la creación de un nuevo conjunto de IAG con la participación de una variedad de grupos de interés que previamente se hallaban aislados e incluso eran antagónicos entre sí. En la medida en que las IAG se constituyan con reglas de inclusión y gobernanza participativa para los actores públicos y privados relevantes, podrán instaurar nuevas y multiplexadas vinculaciones transversales entre las comunidades productivas que apuntalen su capacidad de brindar a las empresas una diferente escala y alcance de servicios y facilitar una nueva relación para la solución de problemas entre ellas. Ello significa que los gobiernos pueden reformular la estructura y composición de los campos organizacionales y, a su vez, de los flujos de conocimiento, estimulando la creación de nuevas Instituciones Público-Privadas (IPP) que combinen el conocimiento y los

recursos sociales existentes de manera novedosa y en los distintos niveles de la sociedad (Campbell, 2004; Stark & Bruszt, 1998; Thelen, 2003).

Presentamos esta idea a través de un original análisis cuali y cuantitativo de la transformación experimentada por el sector vitivinícola argentino en las provincias vecinas de Mendoza y San Juan, líderes en la producción de vinos. Por una parte, la Argentina es conocida por poseer un capital social e instituciones disfuncionales, mientras que su industria vitivinícola tiene una larga historia de retrocesos y virtualmente nula presencia internacional. Por otra parte, el sector vitivinícola argentino experimentó un cambio dramático en la década de los noventa y hoy en día representa el 3% de los \$16 mil millones del mercado global del vino. Este resurgimiento se debe a mejoras significativas en el control de calidad y en la incorporación de nuevos vinos y uvas (McDermott, 2007). Mendoza ha liderado este cambio convirtiéndose en la principal provincia innovadora y exportadora, marcando el inicio de una nueva constelación de instituciones y redes interempresarias que, al parecer, ha propiciado una mejora generalizada de producto. En contraposición, la provincia de San Juan ha permanecido rezagada, a pesar de la existencia de numerosas empresas, de una alta densidad de asociaciones y de políticas favorables a las nuevas inversiones. A su vez, al identificar la manera en que Mendoza ha creado un nuevo rumbo de innovación tan distinto de su propio pasado y de aquel de la provincia vecina, podemos identificar los tipos de mecanismos institucionales que ayudan a las empresas a aprender por medio del acceso a una variedad de fuentes de conocimiento.

### **Redes, instituciones y el desafío de la actualización**

De acuerdo con las teorías evolutivas y schumpeterianas de la empresa, la mejora o actualización de producto es vista como una forma particular de la innovación en la cual las empresas se concentran en la creación de nuevos productos de mayor valor mediante la experimentación incremental e iterativa de nuevas combinaciones de material existente e insumos naturales (Giuliani et al., 2005; Schmitz, 2004; Moran y Ghoshal, 1999). Según Fleming (2001) este proceso de recombinación está cargado de incertidumbres tecnológicas y de mercadeo que requieren que las empresas adquieran conocimiento y pericia para convertir los diferentes tipos de insumos en productos específicos, evaluar la confiabilidad de los proveedores y discernir qué tipos de productos pueden lograr tracción en diferentes nichos de mercado en el corto y el largo plazo. Al mismo tiempo, acceden a una variedad de conocimientos primarios y aplicados a través de sus pares, clientes y proveedores y por medio de actores no vinculados con el mercado, tales como asociaciones de comercio e IAG que proporcionan capacitación o servicios de investigación y desarrollo (Owen-Smith y Powell, 2004; McEvily y Zaheer, 1999).

Este punto de vista sobre la actualización de producto es ampliamente aceptado en los estudios sobre países en vías de desarrollo en general y sobre la industria vitivinícola en particular (Giuliani & Bell, 2005; Pérez-Aleman, 2005; Roberts e Ingram, 2002; Swaminathan, 2001). La actualización en esta última puede llevar varios años, comenzando con la transformación de los segmentos medios de la cadena de valor: control de calidad de alta tecnología y desarrollo de producto que abarca desde el cuidadoso mantenimiento de los viñedos y cosechas impecables hasta la fermentación y la mezcla. Los enólogos trabajan en estrecha colaboración con los agrónomos y los agricultores para poner en práctica, evaluar y documentar experimentos sobre nuevos métodos de cultivo y fermentación para los diferentes tipos de variedades y clones. Debido a la variabilidad de los climas y suelos, la experimentación es contextualizada y el conocimiento es a menudo tácito, lo que presenta una barrera para su difusión y aplicación en cualquier otro lugar. A su vez, para acelerar la mejora de producto, las bodegas obtienen un conjunto de conocimientos técnicos y de mercado de las otras empresas, y recursos colectivos albergados en las asociaciones industriales, instituciones educativas e IAG.

Sin embargo, semejante coordinación y actualización de base relacional no se encuentra precisamente muy próxima, en especial para aquellas empresas insertas en entornos de gran volatilidad, con recursos limitados y estructuras industriales potencialmente fracturadas. Es bien sabido que los países en desarrollo, tales como la Argentina, carecen de fuentes de conocimiento colectivas, poseen mercados débiles y reducida capacidad estatal (Doner, Ritchie y Slater, 2005; Schmitz, 2004). Por otra parte, a pesar de que la diversidad y la estructura industrial descentralizada pueden ser fuentes de innovación, también pueden exacerbar los problemas para la acción coordinada e impedir la difusión generalizada de nuevas prácticas (Jacobs, 1984; Romanelli y Khessina, 2003). Mendoza y San Juan poseen más de 100 microclimas que albergan una gran variedad de uvas de alto valor y miles de pequeños viñedos que proveen entre el 30 y el 50% de las necesidades de las bodegas. Ambas provincias aún tienen más de 680 y 170 bodegas respectivamente, que abarcan desde numerosas pequeñas y medianas empresas familiares hasta algunas cooperativas y unas pocas corporaciones diversificadas de gran escala<sup>10</sup>. Más de 300 bodegas realizan exportaciones, con un bajo índice de concentración según los estándares internacionales.

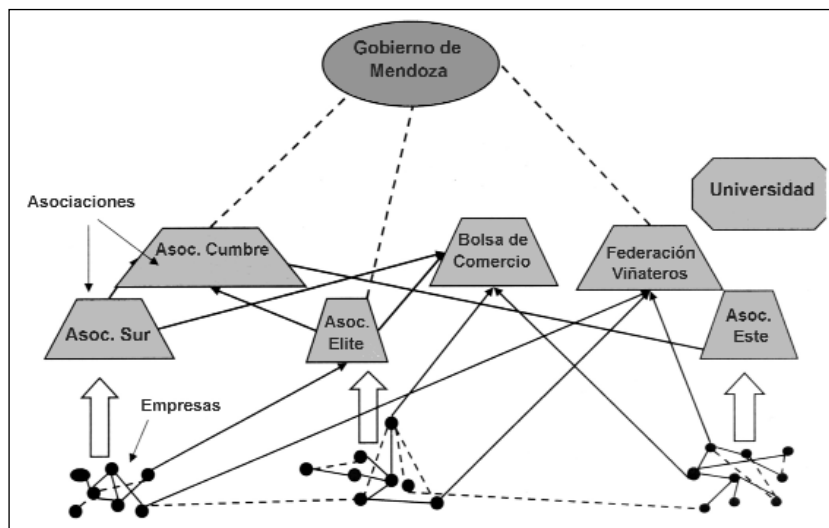
<sup>10</sup> Sobre la variedad y estructura descentralizada de la producción de uvas y vinos, ver Cetrangolo et al. (2002) y Ruiz y Vila (2003). De acuerdo con los datos del Instituto Nacional Vitivinícola (INV), aún existían más de 16.000 viñedos en Mendoza y 6.000 en San Juan; los viñedos de menos de 25 hectáreas. en ambas provincias representaban alrededor del 92% del total y 60% de la superficie. Según el relevamiento agrícola de viñedos del año 2003, los propietarios de los 18 mayores viñedos controlan solamente el 5% de la superficie de viñedos, y aproximadamente 1.100 propietarios controlan el 50% (estimaciones del autor para ambos grupos de cifras).

### *Revisión de la comparación entre las provincias de Mendoza y San Juan*

Dados los problemas de coordinación asociados con la actualización de producto, nuestra comparación de los dos caminos de transformación se centran en dos cuestiones relacionadas que vinculan los mecanismos de la actualización con problemas de políticas de desarrollo de mayor alcance. ¿Cómo es que un amplio conjunto de empresas logra actualizar sus productos y aprovechar la variedad en lugar de paralizarse a causa de ella? ¿Qué tipo de nuevos mecanismos institucionales fueron creados para ayudar a las empresas a acceder a una variedad de fuentes de información y concretar su aprendizaje?

Los análisis tradicionales se basan en la dotación de atributos sociales y económicos heredados de cada una de las provincias como determinantes de los diferentes caminos emprendidos. Sin embargo, al mostrar en detalle las limitaciones de este abordaje, McDermott (2007) demostró que ambas provincias cuentan con una estructura socio-económica muy similar que divergió en los años noventa a causa de las nuevas políticas aplicadas en Mendoza. En tanto que ambas provincias tenían indicadores similares en lo relacionado a su capacidad de asociación y a las relaciones empresa-gobierno a lo largo de la década de los ochenta, un problema central para la creación de conocimiento era la naturaleza fragmentada de la vida política y social entre las comunidades de productores o zonas dentro de cada provincia. Por ejemplo, mientras que las empresas dentro de una zona en particular, como ser la Zona Primera o la Zona Este, a menudo aprendían unas de otras y tenían sus propias asociaciones de comercio para ejercer su influencia y obtener subvenciones del gobierno, consideraban a sus contrapartes en otras zonas como rivales de quienes tenían poco que aprender. La manera tradicional de formular políticas de suma cero en relación a los precios subsidiados reforzó los débiles vínculos horizontales entre las asociaciones sectoriales y zonales y los vínculos verticales ad hoc entre algunas asociaciones y el gobierno (Paladino y Jauregui, 2001; Rofman, 1999). La figura 1 de la página siguiente provee una descripción simplificada de esta estructura de formulación de políticas en la industria vitivinícola mendocina en 1987. Se podría hacer una descripción similar de San Juan tanto para la década de los ochenta como para los años noventa.

**Figura 1. Formulación de políticas y vínculos estratégicos en la industria vitivinícola de Mendoza, 1988**



Guía para las figuras 1 y 2: los círculos negros representan empresas en las diferentes regiones de Mendoza. Cada región cuenta con una asociación empresaria principal, como indican las flechas blancas. Las líneas de rayas representan vínculos más débiles de contratación o comunicación que las líneas continuas. Las flechas negras indican membresía y participación en los directorios de las asociaciones e instituciones relevantes.

La necesidad de habilidades y conocimientos aplicados más específicos junto con los prejuicios regionales y las desigualdades de recursos pueden crear barreras para los procesos de agregación y acción conjunta que resultan vitales para una base sustentable de innovación. Como mencionamos anteriormente, las políticas públicas pueden remediar este problema iniciando un proceso en el cual los actores públicos y privados crean nuevas instituciones con principios de gobernanza que permitan el anclaje de nuevos vínculos horizontales entre comunidades de productores que previamente se hallaban aisladas. Esta visión desplaza el foco de la comparación entre los caminos para la actualización desde las condiciones sociales y económicas existentes en las regiones hacia los procesos para la construcción de instituciones.

Un análisis comparativo fecundo, a su vez, se centra en la manera en que las políticas contrastantes utilizadas para resolver la crisis general desatada hacia fines de los ochenta en ambas regiones llevó a la formación de diferentes configuraciones organizacionales e institucionales en los años noventa. Con la economía de la Argentina estancada y la industria vitivinícola colapsada, el punto focal de la crisis lo constituyeron, en ambas provincias, las bodegas estatales que generaban pérdi-

das permanentes: Cavic en San Juan y Giol en Mendoza, cuyos contratos de compra y precios inflados promovían efectivamente la producción de grandes volúmenes de vino de baja calidad (Azpiazu y Basualdo, 2003). El gobierno de San Juan rápidamente intentó aislarse estableciendo enérgicos incentivos económicos de corto alcance para inducir un cambio. En primer lugar, decidió privatizar velozmente la bodega Cavic a manos de intereses locales, desestimando las protestas de los pequeños productores de uva y de las bodegas dependientes. En corto tiempo la bodega fracasó nuevamente, provocando una intervención del gobierno y su posterior liquidación. Durante los noventa, el gobierno se concentró en atraer nuevos inversores por medio de un incentivo impositivo subsidiado federalmente. Sin lugar a dudas, esta política atrajo niveles récord de inversión en la industria vitivinícola pero fracasó en promover una modernización amplia y generalizada. Los beneficios económicos permanecieron concentrados en unas cuantas grandes empresas que tenían muy poco interés en incorporar o difundir nuevas prácticas a lo largo de la cadena de valor. El enfoque piramidal descendente sólo sirvió para exacerbar la fragmentación y la hostilidad entre varias asociaciones sectoriales de relevancia y el Estado y para perpetuar las viejas estrategias de "dividir y reinar" devenidas en la búsqueda de rentabilidad. Por ejemplo, en distintas ocasiones durante los años noventa diversas asociaciones sectoriales propusieron nuevas instituciones para dar apoyo a la capacitación y a la promoción de las exportaciones. Estas tentativas fracasaron ya que el Estado y las asociaciones se acusaron mutuamente de arribismo y de intentar controlar los recursos estatales.

En contraste, Mendoza creó gradualmente un nuevo conjunto de Instituciones de Ayuda Gubernamental (IAG) para proporcionar una variedad de nuevos servicios de soporte y recursos para la agricultura, especialmente para la cadena de valor de la elaboración de vino (por ejemplo: seguro de riesgos, capacitación, investigación y desarrollo, promoción de exportaciones, etc.). El primer experimento tuvo lugar en 1987-88, cuando la administración provincial recientemente elegida decidió transformar la bodega Giol en Fecovita, una federación de cooperativas creadas a partir de los miles de pequeños productores de uva y de bodegas anteriormente dependientes. Esta experiencia no sólo revitalizó el sector de las cooperativas, sino que también marcó el inicio de un esfuerzo de mayor alcance por parte del gobierno de Mendoza de crear nuevas Instituciones Público-Privadas (IPP) para luego reformar las Instituciones de Ayuda Gubernamental (IAG) existentes junto con socios económico-sociales, en un lapso de diez años (McDermott, 2007).

La tabla 1 ofrece una descripción resumida de las IPP más prominentes, sus diferentes actividades de soporte y los rasgos de gobernanza comunes. Se trata de instituciones público-privadas en su figura legal, estructura de gobierno, recursos y membresía, que incluye representantes del gobierno y de asociaciones pertenecientes a una variedad de zonas y subsectores. Como un subgrupo de las IAG, también recibieron financiación pública, al menos de manera parcial, contaron con representantes estatales en sus consejos directivos y con un mandato público.

Sin embargo, las características anteriormente mencionadas diferenciaron a las IPP de las IAG preexistentes, ya que la gestión de estas últimas estaba centrada en la burocracia estatal y sólo tenían contacto ad hoc con unos pocos grupos de elite, en lugar de vincularse con una mayor variedad de asociaciones. Asimismo, eran diferentes de las asociaciones sectoriales y zonales preexistentes en cuanto a que éstas eran asociaciones voluntarias sin recursos o representación gubernamental, con una membresía y misión limitadas y que ofrecían pocos servicios más allá del lobby frente al gobierno mencionado con anterioridad.

**Tabla 1. Instituciones público-privadas creadas en Mendoza en la década del noventa**

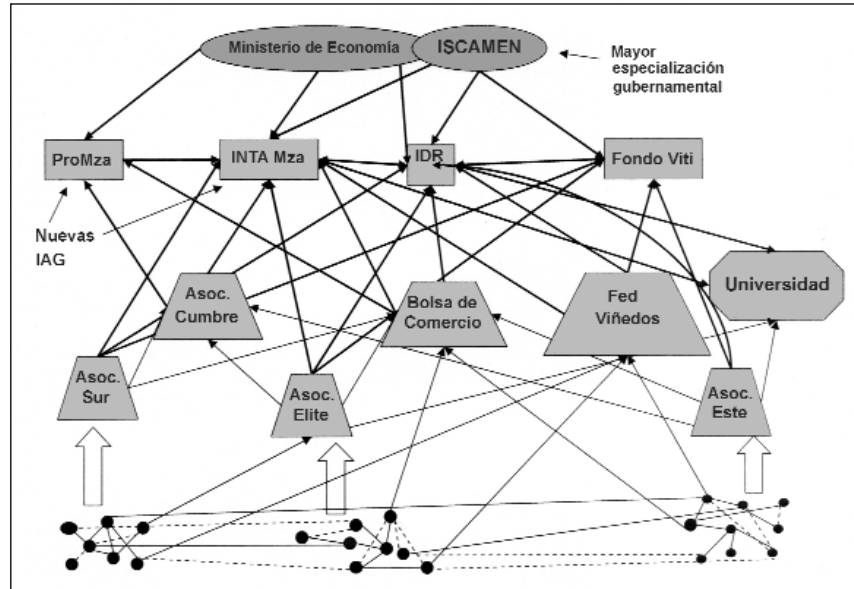
| Institución   | Año de creación o reestructuración    | Miembros de gobierno   | Actividades   | Recursos  | Figura legal  |
|---|---------------------------------------|--|---|---|---|
| INTA EEA  | 1991; INTA San Juan reformado en 1996 | Gob de Mza ; 15 agroasociaciones, institutos nacionales y provinciales y universidades     | I+D(insumos, plantas, tecnología), capacitación, consultoría  | 50% - presupuesto del gob (salarios y costos operativos); 50% - servicios, alianzas, cooperadoras | Parte del INTA Cuyo; 4 en Mza ; 1 en SJ; Entidad pública, no gubernamental sin fines de lucro |
| Fondo Vitivinícola                                  | 1993-94                               | Gob de Mza ; 11 Asoc vitivinícolas   | Supervisión de nuevas regulaciones vinícolas, promoción de la industria vitivinícola/marketing                          | Impuesto a las empresas por la sobreproducción de vino  | Entidad pública, no-estatal sin fines de lucro  |
| Fondo para la Transformación y el Crecimiento (FTC) | 1993-94                               | Gob de Mza ; Consejos asesores regionales, asociaciones                                    | Préstamos subsidiados y garantías crediticias para las PyMEs para tecnología de climas extremos y reconversión de vides | Autofinanciamiento; capital inicial del gobierno  | Entidad legal independiente bajo la autoridad del gobernador                                  |
| Instituto Desarrollo Rural (IDR)                    | 1994-95                               | 36 fundadores - INTA Cuyo, Gob de Mza ; 2 asociaciones cumbre, varias asoc del sector agro | Información técnica, recolección y difusión; gestión de bases de datos, I+D, capacitación, consultoría                  | Gob de Mza ; servicios; incremento gradual de cuotas de asoc miembro                              | Fundación sin fines de lucro con supervisión del Ministerio de Economía                       |
| Instituto Tecnológico Universitario (ITU)           | 1994                                  | Fundadores - Gob de Mza ; Univ Nacional de Cuyo, UTN, 2 asoc cumbre                        | Educación continua para gerentes y algo de I+D en gestión y tecnología  | Fundadores ; cargos por servicios   | Fundación sin fines de lucro  |
| Pro Mendoza   | 1995-96                               | Gob de Mza ; 3 asoc empresarias cumbre   | Promoción de exportaciones - organización de ferias, delegaciones, información estratégica, capacitación                | Gob de Mza ; asoc cumbre; servicios   | Fundación sin fines de lucro  |

**Abreviaturas de tabla 1:** INTA: Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria; EEA: Estaciones Experimentales (centros subregionales); Cooperadoras: ONG sin fines de lucro; Gob. de Mza.: Gobierno de Mendoza; SJ: San Juan. I+D: Investigación y Desarrollo. Fuente: Adaptado de McDermott (2007: 123).

Resulta de particular interés cómo las reglas de gobernanza distintivas de las IPP aseguraron su capacidad de funcionar como puentes multiplexados (Padgett & Ansell, 1993; Burt, 1992) entre el dominio público y el privado así como entre las comunidades productoras relevantes y de esta manera crear mecanismos para mejorar el acceso de las empresas a una variedad de recursos y fuentes de conocimiento. La figura 2 ofrece una descripción simplificada de esta nueva estructura y del rol de las IPP en Mendoza en el año 2000. La combinación de estas reglas de gobernanza y su funcionamiento en red hizo que las IPP propiciaran tres mecanismos para transmitir un nuevo tipo de conocimiento aplicado a las empresas. En primer lugar, al combinar las contribuciones materiales y de conocimiento de los participantes públicos y privados, las IPP acrecentaron gradualmente la reserva del saber a una escala, alcance y costo que el gobierno y las asociaciones no habrían podido proveer individualmente y que no existía anteriormente o en otras provincias. Por ejemplo, el INTA Mendoza, IDR y ProMendoza fueron pioneros en el desarrollo de nuevos mapas detallados de los microclimas para las vides y otros productos agrícolas; de bases de datos sobre las mejores prácticas (internacionales y sub-regionales), cosechas y mercados de productos; del *benchmarking* y programas de capacitación para los diferentes sectores y zonas, y de equipos de consultores experimentados. Asimismo, el personal adquirió conocimientos contextualizados provenientes del aporte de las mismas asociaciones, de sus propias investigaciones y de los diversos contratos de servicios con las empresas integrantes. En similitud con los centros tecnológicos descritos por McEvily y Zaheer (2004), estas IPP se convirtieron en depositarios de diversas prácticas y estándares y también de conocimientos reelaborados para ser adaptados a escenarios específicos.



**Figura 2. Formulación de políticas y vínculos estratégicos en la industria vitivinícola de Mendoza, 2000**



En segundo lugar, las IPP produjeron servicios que unieron las necesidades de sus diferentes integrantes con los estándares internacionales. El apalancamiento de cada participante provino tanto de su habilidad para proveer o retener recursos como para expresar propuestas y quejas a través de sus consejos directivos. En tercer lugar, las IPP crearon programas para ayudar a las empresas a aprender unas de otras y a crear nuevas relaciones. Tanto los gerentes de las empresas como los directores de estas instituciones comentaron repetidamente que una de las cualidades más valoradas de los servicios era el modo en que ayudaban a difundir los estándares, prácticas y experiencias de una zona o sector a otro. Un ejemplo típico de un método indirecto fue el uso de los laboratorios de experimentación del INTA Mendoza y de consultores en viticultura por parte de una variedad de firmas, desde las más importantes hasta las frágiles cooperativas. Con esta experiencia diversa, el INTA Mendoza comenzó a documentar, realizar el *benchmark* y enseñar desde las más avanzadas prácticas de monitoreo computarizado de riego por goteo, hasta las nuevas aplicaciones del más tradicional sistema de conducción de viñedos ortogonal. Los ejemplos más comunes de un método directo para la transmisión de conocimiento y la creación de nexos fueron el uso por parte del INTA, IDR y Pro Mendoza de la capacitación multiempresa y de programas de investigación basados en técnicas de solución colectiva de problemas.

Hacia fines de los años noventa, la superposición de los nexos y los efectos comprobables de las nuevas instituciones encauzaron el efecto de derrame a lo largo de los dominios políticos y provinciales. Dentro de Mendoza, las instituciones más antiguas y arcaicas y las IAG, tales como la universidad regional, el ente de regulación fitosanitaria de la provincia y la agencia nacional reguladora de la actividad vitivinícola, comenzaron a cambiar sus programas, estándares y estructuras de gobernanza mayormente debido a su participación en nuevos consejos asesores y programas de apoyo a la industria. El gobierno de Mendoza y las asociaciones también lideraron la réplica del modelo institucional a nivel nacional, que fue convertido en ley a fines de 2004. A comienzos de 2002, el gobierno de San Juan criticó abiertamente el anterior método de incentivos impositivos y abogó por la creación de nuevos recursos institucionales público-privados para la capacitación, la investigación y el desarrollo y la promoción de exportaciones. De hecho, el gobierno se refirió explícitamente al INTA San Juan, el centro satélite del INTA Mendoza, como un modelo ejemplar (Gobierno de San Juan, 2004).

En resumen, el enfoque de Mendoza para encarar la creación de nuevas IAG parece haber incentivado la actualización mediante una mejora del acceso de las empresas a una variedad de recursos y fuentes de conocimiento, cumpliendo un rol semejante al de "facilitador de redes" planteado por McEvily y Zaheer (2004). Las reglas de la inclusión y de la gobernanza multiparte ayudaron a los representantes de las comunidades productoras, que previamente se hallaban aisladas, a forjar gradualmente estrategias comunes y un conjunto de políticas coherentes y dinámicas de apoyo estatal. Consecuentemente, los programas y servicios de las instituciones relevantes contribuyeron a que las empresas aprendieran cómo aplicar los nuevos conocimientos con los insumos naturales existentes y a crear nuevas relaciones entre ellas. Utilizando técnicas estadísticas, exploraremos el grado en el que esta nueva constelación de nexos institucionales y organizacionales mejoró la actualización de los productos en las empresas una vez que logró arraigarse.

### **La composición de redes y la mejora de producto**

En colaboración con el IAE de Buenos Aires y el IDR de Mendoza, diseñamos e implementamos un relevamiento de aproximadamente 120 bodegas de todas las zonas de Mendoza y San Juan en el período 2004-05. La encuesta realizada tuvo una tasa de respuesta del 90% y se centró en la medición de las capacidades de actualización de las empresas, su demografía y su sistema de redes público-privadas. La naturaleza de corte transversal de los datos cuantitativos impide el monitoreo estadístico de los cambios en la red de interconexiones y la mejora de producto de una empresa. Sin embargo, permite evaluar cómo la composición de la estructura de la red egocéntrica de una empresa impacta en la mejora de sus productos, y la plausibilidad de nuestra afirmación principal de que el enfo-

que político de Mendoza facilitó el acceso de las empresas a una nueva variedad de fuentes de conocimiento, al crear nuevas instituciones con cualidades multiplexadas de conexión que propiciaron la formación de vínculos transversales entre comunidades de productores.

Nuestras discusiones teóricas y empíricas previas sostenían que los nodos o alter que eran considerados más valiosos por las empresas eran aquellos que ofrecían una nueva diversidad de recursos de conocimiento aplicado y canales de información de carácter transversal, además de contactos profesionales entre las diferentes comunidades de productores, particularmente entre las distintas zonas. El abordaje de Mendoza parecería haber mejorado el acceso de las empresas a una variedad de fuentes de conocimiento mediante la creación de un nuevo conjunto de IAG e IPP y luego reformando las antiguas IAG para ofrecer nuevos servicios directamente a las empresas, propiciando nuevas formas de vinculación entre ellas. Más aún, nuestro análisis cualitativo indicó que las bodegas se beneficiaban mayormente de las interacciones con otras empresas y las IAG porque estos tipos de alter, a diferencia de los otros, ofrecían una combinación de nuevos conocimientos y relaciones interactivas para la resolución de los problemas actuales en el desarrollo de producto. En contraste, las organizaciones preexistentes como las escuelas, bancos, asociaciones y cooperativas, no eran habituales receptoras de políticas para la generación de nuevas fuentes de conocimiento dirigidas a las empresas o permanecían focalizadas en sus membresías, clientela y orientación social hacia su localidad o zona de pertenencia. Adicionalmente, la discusión precedente señalaba que las IPP mendocinas eran especialmente efectivas debido a la manera en que sus reglas de gobernanza aseguraban su capacidad para actuar como puentes sociales y de conocimiento entre comunidades diferenciadas de productores o zonas. Esto quiere decir que la evidencia indicaba que los alter, fueran ellos empresas o IAG, podrían constituirse en efectivos centros de conocimiento porque tendrían nexos con una gran cantidad de firmas pertenecientes a diversas zonas.

Siguiendo con este razonamiento sobre la manera en que diferentes organizaciones e instituciones en Mendoza y San Juan podrían facilitar o limitar el acceso de las empresas a diversas fuentes de conocimiento, y por lo tanto mejorar sus productos, formulamos una serie de hipótesis (resumidas en la tabla 2) y variables relacionadas.

**Tabla 2. Hipótesis**

|   |
|---|
| <p><i>Hipótesis 1a.</i> A mayor número de vínculos entre la empresa focal y otras empresas, mayor nivel de actualización de producto.</p> <p><i>Hipótesis 1b.</i> A mayor número de vínculos entre la empresa focal y las IAG, mayor nivel de actualización de producto.</p> <p><i>Hipótesis 2.</i> A mayor número de vínculos entre la empresa focal y las asociaciones, bancos, cooperativas y escuelas, menor nivel de actualización de producto.</p> <p><i>Hipótesis 3.</i> A mayor número de vínculos entre la empresa focal y las IPPs, mayor nivel de actualización de producto.</p> <p><i>Hipótesis 4a.</i> A mayor número de vínculos entre la empresa focal y las empresas de alto nivel de centralidad en la red, mayor nivel de actualización de producto.</p> <p><i>Hipótesis 4b.</i> A mayor número de vínculos entre la empresa focal y las IAG de alto nivel de centralidad en la red, mayor nivel de actualización de producto.</p> <p><i>Hipótesis 5a.</i> A mayor número de vínculos entre la empresa focal y otras empresas de alta diversidad geográfica, mayor nivel de actualización de producto.</p> <p><i>Hipótesis 5b.</i> A mayor número de vínculos entre la empresa focal y las IAG de alta diversidad geográfica, mayor nivel de actualización de producto.</p> |
|---|

Pusimos a prueba estas hipótesis utilizando técnicas estándar de econometría mediante la regresión de un conjunto de variables de control y de variables de redes sobre el nivel de actualización o mejora de producto de una empresa, que mide el grado en que una empresa implementó prácticas asociadas con la introducción de vinos nuevos y de mayor valor, la experimentación de nuevas mezclas, varietales y clones, y el monitoreo de mercados domésticos y externos<sup>11</sup>. Las variables explicatorias de red miden el grado en el que una empresa habitualmente interactúa, colabora e intercambia información con diferentes tipos de organizaciones e instituciones como ser otras empresas, bancos, escuelas, asociaciones, cooperativas e IAG. Luego desagregamos Vínculos con Empresas y Vínculos con IAG de dos maneras. Primero, desagregamos Vínculos con IAG en Vínculos con IAG Preexistentes y Vínculos con IPPs, que son las nuevas IAG que creara Mendoza en los años noventa. En segundo lugar, con el fin de

<sup>11</sup> Ver explicación completa en: <http://sites.google.com/site/mcdermottusc>

representar nuestra afirmación de que las empresas obtienen el acceso a diversas fuentes de conocimiento particularmente a través de alter intermediarios, que a su vez están vinculados con una variedad de empresas en diferentes localidades, desagregamos Vínculos con Empresas y Vínculos con IAG en aquellos de mayor relevancia y con los niveles más altos de diversidad geográfica de redes y aquellos que no presentaban estas características. Las variables de control fueron: Tamaño, Propiedad Extranjera, Stock de Conocimiento, Intención de Mejora y locaciones ficticias para las diferentes zonas.

La tabla 3 presenta un resumen de los resultados obtenidos. Las únicas variables de control consistentemente significativas eran Educación e Intención de Mejora. Las variables asociadas con todas las hipótesis arriba mencionadas (excepto la 4a) eran altamente significativas. Si el acceso a una diversidad de conocimientos es el factor clave, entonces los niveles más altos de actualización deberían estar asociados con la vinculación a los alter de mayor centralidad e interconectividad, pero no con aquellos que carecen de estos rasgos. Los resultados confirman ampliamente nuestra teoría, pero aún más en lo que concierne a las IAG que a las empresas. La combinación de estos resultados cuantitativos con nuestro análisis cualitativo sugiere que el acceso de una empresa a diferentes fuentes de conocimiento depende de su vinculación no sólo con un gran número de organizaciones e instituciones, o con alguna de ellas en particular, sino especialmente con aquellas que sobresalen por su centralidad e interconectividad. Estos resultados tienen dos implicancias importantes para las políticas públicas y la innovación.

**Tabla 3. Resultados abreviados, regresiones MCO con la actualización de producto como variable dependiente**

| Variables de red e hipótesis relacionadas  | Modelo 1 |         | Modelo 2 |         |
|--|----------|---------|----------|---------|
|  | Coef.    | Signif. | Coef.    | Signif. |
| H2: Vínculos con asociaciones  | -9,675   | †       |          |         |
| H2: Vínculos con bancos  | -11,846  |         |          |         |
| H2: Vínculos con cooperativas  | -64,251  | †       |          |         |
| H2: Vínculos con escuelas  | 13,144   |         |          |         |
| H1a: Vínculos con empresas   | 0,409    | **      |          |         |
| H1b: Vínculos con IAG  | 1,109    | **      |          |         |
| H3: Vínculos con IPP   | 3,025    | *       |          |         |
| H3: Vínculos con IAG preexistentes   | -2,042   |         |          |         |
| H4 & 5: Vínculos con todos los alter excepto Empresas e IAG.                         |          |         | -0,503   | tc      |
| H4a: Vínculos con todas las empresas excepto Empresas Centrales de Primera Línea     |          |         | -0,767   | †       |
| H5a: Vínculos con todas las Empresas excepto Empresas de Mayor Diversidad Geográfica |          |         | 0,417    | †       |
| H4b: Vínculos con todas las IAG excepto IAG Centrales de Primera Línea               |          |         | 0,175    |         |
| H5b: Vínculos con todas las IAG excepto IAG con Mayor Diversidad Geográfica          |          |         | 0,551    |         |
|  |          |         | 0,723    |         |

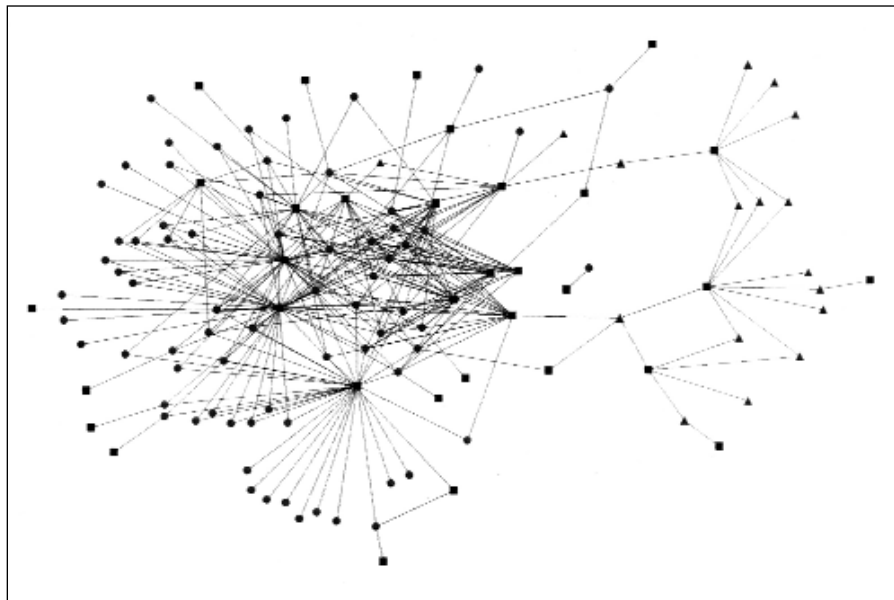
| Variables de red e hipótesis relacionadas                     | Modelo 1 |         | Modelo 2 |         |
|---|----------|---------|----------|---------|
|   | Coef.    | Signif. | Coef.    | Signif. |
| H4a: Vínculos con las Empresas Centrales de Primera Línea     |          |         | 0,224    |         |
| H5a: Vínculos con las Empresas de Mayor Diversidad Geográfica |          |         | 1,526    | *       |
| H4b: Vínculos con las IAG Centrales de Primera Línea          |          |         | 3,592    | *       |
| H5b: Vínculos con las IAG de Mayor Diversidad Geográfica      |          |         | 5,438    | *       |
| † p-valor < 0,10; * p-valor < 0,05; ** p-valor < 0,01         |          |         |          |         |

En primer lugar, en la medida en que el acceso a una variedad de recursos y fuentes de información es vital para la actualización de una empresa, la evidencia cuali y cuantitativa enmarca nuestra idea sobre los tipos de alter que pueden facilitar dicho acceso. Las anteriores investigaciones sobre innovación han enfatizado la importancia de las empresas y las asociaciones que proporcionan relaciones transversales entre empresas o grupos que previamente se encontraban aislados (Fleming, 2001; Safford, 2007; Zuckerman y Sgourev, 2006), así como el rol de las IAG en la difusión del conocimiento al proveer recursos colectivos y tener la misión pública de compartir el nuevo conocimiento (Breznitz, 2007; Owen-Smith y Powell, 2004). La evidencia en este caso sugiere una combinación de ambas visiones en cuanto a que la efectividad de los programas de gobierno está enraizada en la institucionalización de las cualidades de red de los mismos. La innovación en el planteo de Mendoza fue la creación de un nuevo conjunto de IAG, las IPP, con mecanismos de inclusión y gobernanza participativa. Estas pautas reafirmaron las cualidades de interrelación multiplexada de las IPP que apuntalaban su capacidad para ofrecer una nueva escala y alcance de las fuentes de conocimiento a las empresas y moldear nuevas relaciones entre ellas. Consecuentemente esta investigación indica que las empresas pueden mejorar su acceso a una variedad de fuentes de conocimiento y sus concomitantes "capacidades combinatorias" (Moran & Ghoshal, 1999: 409) si participan en estructuras que presentan las cualidades institucionales y de redes asociativas mencionadas anteriormente.

En segundo lugar, la evidencia indica que los campos organizacionales pueden ser rediseñados de diferentes maneras, principalmente porque uno de los componentes —las IAG— es altamente receptivo a las políticas gubernamentales. Esto es consistente con otros trabajos sobre temas tales como la difusión de la tecnología, la asistencia médica o la gobernabilidad corporativa en los mercados emergentes, que demuestran el impacto de la política de gobierno en la estructuración de redes interorganizacionales (Knoke, 2001; Owen-Smith y Powell, 2004; Provan y Milward, 1995; Stark y Vedres, 2006). De allí que una consecuencia en el largo plazo de la política de Mendoza haya sido el rediseño

del campo organizacional en maneras que difieren significativamente de su historia y de la vecina provincia de San Juan. Por ejemplo, la figura 3 muestra una descripción Unicet (Borgatti et al., 2002) de los vínculos entre empresas focales y las entidades que codificamos como IAG comparando las dos provincias. Una observación inmediata es que las empresas de Mendoza ahora actúan en un entorno institucional de mayor riqueza que aquel de San Juan. Esta visión coincide con aquella otra de creciente aceptación que sostiene que las variables de locación, algunas de las cuales eran significativas en nuestro modelo, deberían ser consideradas no simplemente como representantes de la geografía y los recursos naturales, sino como indicadores de las diferentes constelaciones de organizaciones e instituciones en las cuales se inserta una empresa (Granovetter, 2002; Locke, 2005; Owen-Smith y Powell, 2004; Saxenian, 1994).

**Figura 3. Vínculos entre las empresas focales y las IAG, Mendoza y San Juan, 2005**



*Nota:* Los círculos de la izquierda representan las bodegas de Mendoza. Los triángulos de la derecha representan las bodegas de San Juan. Los cuadrados representan a las IAG. *Fuente:* datos relevados por el autor, 2004-05.

### Comentario final

El objetivo de este trabajo ha sido explicar cómo las empresas actualizan sus productos en una sociedad aparentemente atrapada en un pasado de disfunciona-

lidad institucional y social. Hemos sostenido que el acceso de una empresa a una variedad de fuentes de conocimiento depende no sólo de su vinculación con un gran número de organizaciones e instituciones, o con una de ellas en particular, sino especialmente con aquellas de mayor centralidad e interconectividad. Concretamente, hemos destacado los principios de gobernanza distintivos que permiten el anclaje de los rasgos de interconexión multiplexada de las Instituciones de Ayuda Gubernamental (IAG) y a su vez apuntalan su capacidad para proporcionar a las empresas una nueva escala y alcance de diversos servicios, así como también alentar nuevas relaciones de aprendizaje entre empresas de comunidades productoras que anteriormente se encontraban aisladas entre sí. Las reglas de inclusión y gobernanza participativa para los actores públicos y privados más relevantes institucionalizan los mecanismos que facilitan la recombinación de fuentes de conocimiento y crean nuevas relaciones profesionales de corte transversal entre los actores involucrados con las políticas públicas y la estrategia empresarial. Nuestro enfoque interdisciplinario sugiere dos orientaciones relacionadas, para ser investigadas adicionalmente, que se encuentran en la intersección de la teoría institucional y la teoría de redes.

En primer lugar, los resultados invitan a continuar investigando sobre las maneras en que las empresas pueden acceder a una variedad de fuentes de información a través de intermediarios con diferentes atributos institucionales y de red. Si bien gran parte de las investigaciones sobre la transferencia de conocimiento e innovación se han concentrado en los tipos de relaciones entre las empresas y los individuos (Sorenson, Rivkin & Fleming, 2006), quienes estudian las políticas públicas tienden a poner el énfasis en el acervo de fuentes de conocimiento colectivas proporcionado por los actores extramercado, tales como las Instituciones de Ayuda Gubernamental y las asociaciones (Breznitz, 2007; Spencer et al., 2005). En contraposición, este trabajo respalda una creciente corriente de la investigación que pone el acento sobre la manera en que los actores públicos y privados pueden construir nuevas instituciones que mejoren el acceso de las empresas a una diversidad de fuentes de conocimiento, como consecuencia de las propiedades de red subyacentes de estos intermediarios extramercado (McEvily y Zaheer, 1999; Zuckerman y Sgourev, 2006).

En segundo lugar, nuestra investigación amerita un subsiguiente análisis sobre la relación entre los principios de gobernanza de las organizaciones intermedias, principalmente las IAG, y su capacidad de modificar el flujo de conocimiento en las industrias. Aun cuando investigadores tales como Owen-Smith y Powell (2004) han estudiado cómo la demografía institucional de las redes da forma al contenido de la información, también han destacado que las IAG difieren de las organizaciones sin fines de lucro en sus reglas para orientar la difusión de la información propietaria. No negamos la importancia de este rasgo institucional, sin embargo nuestra investigación también subraya que los principios de gobernanza de las IAG pueden contribuir a la institucionalización de distintos

atributos de red, tales como las cualidades multiplexadas de interconexión de las IPP de Mendoza. Principios como la inclusión facultada y la gobernanza participativa para un conjunto diverso de actores públicos y privados relevantes pueden posibilitar que las IAG ofrezcan fuentes de conocimiento de mayor efectividad para las empresas y también reestructurar las relaciones entre las mismas (McEvily y Zaheer, 2004; Safford, 2007). Desde luego, no hemos agotado los principios de gobernanza relevantes o incluso los tipos de instituciones. Más bien, este trabajo resulta una contribución al creciente esfuerzo realizado por las investigaciones sobre gestión y políticas para identificar cómo la construcción de instituciones en una variedad de industrias puede remodelar o materializar la difusión de la información y los recursos entre las empresas (Campbell, 2004).

Conforme las sociedades debaten las maneras de mejorar sus industrias, sus gobiernos cuentan con alternativas a la coordinación puramente estatal o de mercado mediante la creación de nuevas instituciones controladas por una mayor variedad de actores públicos y privados de los previamente considerados. La gobernanza participativa incluso puede institucionalizar mecanismos para la solución de problemas que pueden ayudar a estos actores a construir nuevos vínculos profesionales horizontales e injertar consideraciones estratégicas más amplias en su anterior instinto de impedimento mutuo. A su vez, este tipo de abordaje institucional, sea para nuevos cuerpos regulatorios o agencias que provean capacitación e investigación y desarrollo, ofrece la posibilidad de facilitar una recombinación de diferentes fuentes de información y ayuda a las empresas participantes a lograr el mutuo aprendizaje.

## REFERENCIAS

- Azpiazu, D. & Basualdo, E. 2003. Industria vitivinícola. Estudios Sectoriales: Estudio 1.EG.33.6. Buenos Aires: CEPAL.
- Borgatti, S. P., Everett, M. G. & Freeman, L. C. 2002. Ucinet for Windows: Software for social network analysis. Harvard, MA: Analytic Technologies.
- Breznitz, D. 2007. Innovation and the state: political choice and strategies for growth in Israel, Taiwan, and Ireland. New Haven: Yale University Press.
- Burt, R. 1992. Structural holes: The social structure of competition. Cambridge: Harvard University Press.
- Campbell, John L. 2004. Institutional change and globalization. Princeton: Princeton University Press.
- Doner, R. F., Ritchie, B. K. & Slater, D. 2005. Systemic vulnerability and the origins of developmental states: Northeast and Southeast Asia in comparative perspective. *International Organization*, 59(2): 321-361.
- Fleming, L. 2001. Recombinant uncertainty in technological search. *Management Science*, 47(1): 117-132.
- Giuliani, E. & Bell, M. 2005. The Micro-determinants of meso-level learning and innovation: Evidence from a Chilean wine cluster. *Research Policy*, 34(1): 47-68.
- Giuliani, E., Pietrobelli, C. & Rabellotti, R. 2005. Upgrading in global value chains: Lessons from Latin American clusters. *World Development*, 33(4): 549-573.
- Gobierno de San Juan. 2004. Proyecto de Fortalecimiento Institucional Para el Desarrollo Rural: Provincia de San Juan.
- Granovetter, M. 2002. A Theoretical Agenda for Economic Sociology. In Guillen, M.F.; Collins, R.; England, P.; Meyer, M. (Eds). *The New Economic Sociology*. New York: Russell Sage Foundation.
- Knoke, D. 2001. Changing organizations: Business networks in the new political economy. Boulder, Colo.: Westview Press.
- Levitsky, S. & Murillo, V. 2005. Argentine democracy: The politics of institutional weakness. University Park: Penn State University Press.
- Lin, N. 2001. Social capital. New York: Cambridge University Press.
- Locke, R. M. 1995. Remaking the Italian economy: Local politics and industrial change in contemporary Italy. Ithaca, NY: Cornell University Press.

- McDermott, G. A. 2007. The politics of institutional renovation and economic upgrading: Recombining the vines that bind in Argentina. *Politics & Society*, 35(1): 103-143.
- McEvily, B. & Marcus A.. 2005. Embedded ties and the acquisition of competitive capabilities. *Strategic Management Journal*, 26(11): 1033-1055.
- McEvily, B. & Zaheer, A. 1999. Bridging ties: A source of firm heterogeneity in competitive capabilities. *Strategic Management Journal*, 20(12): 1133-1156.
- McEvily, B. & Zaheer, A. 2004. Architects of Trust: The Role of Network Facilitators in Geographical Clusters. In R. Kramer & K. Cook (Eds.), *Trust and Distrust in Organizations*. New York: Russell Sage.
- Moran, P. & Ghoshal, S. 1999. Markets, firms, and the process of economic development. *Academy of Management Review*, 24(3): 390.
- Ostrom, E. 1999. Coping with tragedies of the commons. *Annual Review of Political Science*, 2: 493-535.
- Owen-Smith, J. & Powell, W. W. 2004. Knowledge networks as channels and conduits: The effects of spillovers in the Boston biotechnology community. *Organization Science*, 15(1): 5-21
- Padgett, J. F. & Ansell, C. K. 1993. Robust action and the rise of the Medici, 1400-1434. *American Journal of Sociology*, 98(6): 1259-1320.
- Paladino, M. & Jauregui, J. M. 2001. La transformación del sector vitivinícola argentino. Argentina: IAE, Universidad Austral.
- Pérez-Aleman, P. 2005. Cluster formation, institutions and learning: The emergence of clusters and development in Chile. *Industrial and Corporate Change*, 14(4): 651-677.
- Porter, M. E. 1990. *The competitive advantage of nations*. New York: Free Press.
- Powell, W. W. Koput, K. W. & Smith-Doerr, L. 1996. Interorganizational collaboration and the locus of innovation: Networks of learning in biotechnology. *Administrative Science Quarterly*, 41(1): 116-145.
- Provan, K. G. & Milward, H. B. 1995. A preliminary theory of interorganizational network effectiveness: A comparative study of four community mental health systems. *Administrative Science Quarterly*, 40(1): 1-33.
- Putnam, R. D., Leonardi, R. & Nanetti, R. Y. 1993. *Making Democracy Work*. Princeton, NJ: Princeton University Press.
- Roberts, P. & Ingram, P. 2002. Vertical Linkages, Knowledge Transfer and Export Performance: The Australian and New Zealand Wine Industry, 1987-1999.
- Rofman, A. B. 1999. *Desarrollo regional y exclusión social: transformaciones y crisis en la Argentina contemporánea*. Buenos Aires: Amorrortu Editores.
- Romanelli, E. & Khessina, O. M. 2005. Regional industrial identity: Cluster configurations and economic development. *Organization Science*, 16(4): 344-358.
- Safford, S. 2007. *Why the garden club couldn't save Youngstown: Civic infrastructure and mobilization in economic crises paper*. Cambridge: Harvard University Press.
- Saxenian, A. 1994. *Regional advantage: Culture and competition in Silicon Valley and Route 128*. Cambridge: Harvard University Press.
- Schmitz, H. (Ed.). 2004. *Local enterprises in the global economy: Issues of governance and upgrading*. Northampton, MA: Edward Elger Pub.
- Song, J. 2002. Firm capabilities and technology ladders: Sequential foreign direct investments of Japanese electronic firms in East Asia. *Strategic Management Journal*, 23(3): 191.
- Sorenson, O., Rivkin, J. W. & Fleming, L. 2006. Complexity, networks and knowledge flow. *Research Policy*, 35(7): 994-1017.
- Spicer, A., McDermott, G. & Kogut, B. 2000. Entrepreneurship and privatization in central Europe. *Academy of Management Review*, 25(3): 630.
- Stark, D. & Bruszt, L. 1998. *Post-socialist pathways: Transforming politics and property in Eastern Europe*. New York: Cambridge University Press.
- Stark, D. & Vedres, B. 2006. Social times of network spaces: Network sequences and foreign investment in Hungary. *American Journal of Sociology*, 111(5): 1367-1411.
- Swaminathan, A. 2001. Resource partitioning and the evolution of specialist organizations: The role of location and identity in the U.S. wine industry. *Academy of Management Journal*, 44(6): 1169-85.
- Thelen, K. 2003. How Institutions Evolve: Insights from Comparative Historical Analysis, in J. Mahoney & D. Rueschemeyer (Eds.). *Comparative historical analysis in the social sciences*, New York: Cambridge University Press.
- Uzzi, B. 1996. The sources and consequences of embeddedness for the performance of organizations: The network effect. *American Sociological Review*, 61(4) 674-698.
- Zuckerman, E. & Sgourev, S. 2006. Peer Capitalism: Parallel Relationships in the U.S. Economy. *American Journal of Sociology*, 111(5): 1327-66.

# FUNDAMENTOS DE LA LOGÍSTICA Y PERSPECTIVAS PARA SU ANÁLISIS

*José Barbero*

## **Introducción**

En los últimos años el volumen del comercio internacional ha crecido sensiblemente, como resultado de la mayor apertura de las economías —expresada en la reducción de aranceles— y de las mejoras en los sistemas de transporte y manipuleo de las cargas. Los cambios no han sido sólo cuantitativos, ya que la composición del comercio también ha ido variando, ganando en participación los productos manufacturados. Los mercados de estos productos han experimentado grandes cambios: se ha expandido su cantidad, se ha reducido su ciclo de vida, se ha globalizado la comercialización y se ha organizado la producción combinando insumos de múltiples orígenes. Estas tendencias han puesto en un primer plano de interés al movimiento físico de bienes, tanto en el espacio (transporte) como en el tiempo (almacenamiento y gestión de inventarios), ya que la eficiencia con que se organicen esos movimientos en un país condiciona la competitividad de sus empresas y —por ende— la de la economía en su conjunto.

Junto con el incremento en la relevancia de estas prácticas se ha producido un considerable desarrollo conceptual para su análisis y gestión, emergiendo en la comunidad de negocios y en la comunidad académica disciplinas tales como la administración de cadenas de abastecimiento, la facilitación del comercio y del transporte y la moderna logística de cargas. Sus conceptos son claves para comprender la forma en que los diversos actores —las firmas que producen o comercializan bienes, los operadores que se hacen cargo de su movimiento físico, los intermediarios que los vinculan— toman sus decisiones e identificar las políticas públicas que pueden contribuir a que lo hagan con la mayor eficiencia, lo que finalmente favorece al incremento del comercio y colabora con la reducción de la pobreza. No obstante el fuerte impacto que ha tenido esta suerte de revolución en la concepción y gestión de los movimientos físicos de cargas en los mercados — que se resume en la moderna logística de cargas— sus conceptos han sido sólo parcialmente internalizados en las políticas públicas. Los gobiernos, en general, siguen concibiendo al transporte de cargas con las mismas características con que lo hacían hace tres décadas.

Para comprender cabalmente el rol de la logística es conveniente ubicar sus funciones en el marco de la organización general de las actividades productivas. La logística de cargas está vinculada con el movimiento físico de bienes en el sistema económico, básicamente con su transporte y almacenamiento. Ese movi-

miento físico de las cargas está —a su vez— estrechamente relacionado con el diseño general de las actividades de abastecimiento, producción y distribución que realizan las firmas que producen y comercializan bienes. En la práctica, las decisiones estratégicas con que se organiza la logística constituyen una parte de la organización general del modelo de negocio que adopta una unidad productiva, y no un componente aislado, que puede ser diseñado en forma independiente. Por eso, para comprender la logística hay que mirar el proceso productivo desde una perspectiva integral, identificando el rol que tiene el flujo de materiales, y —dentro de él— el de las funciones propias de las actividades logísticas. El enfoque adoptado en este trabajo procura integrar tres áreas de conocimiento: la de la economía espacial, que considera en forma agregada (en unidades espaciales y sectores económicos) los movimientos de bienes en la economía de un país; la de las cadenas de abastecimiento, que considera el flujo de materiales a través de los actores económicos (productores, consumidores), y la de la logística, que se concentra en la gestión de su transporte y almacenamiento.

**Figura 1. Flujos de bienes, cadena de abastecimiento y logística**



### El movimiento de bienes y la economía espacial

La "necesidad de movimiento" ha sido considerada tradicionalmente como la causa final de la demanda de transporte: los bienes se producen en un sitio y se consumen en otro, las personas viven en un determinado lugar y trabajan en otro, y así sucesivamente. Los estudiosos de la economía del transporte han precisado los determinantes de la necesidad de movimiento: las diferencias geográficas, la especialización productiva, las economías de escala, y también otros requerimientos de movilidad con objetivos de orden político, militar y social. De esa manera, el transporte viene a satisfacer esa necesidad de desplazamientos, al facilitar la convergencia espacial entre la oferta y la demanda.

Los flujos de carga, en ese contexto, son el resultado de las transacciones entre actores de la economía, y están integrados por un conjunto de insumos que se desplazan de unas firmas proveedoras a otras que los procesan, y que a su vez son insumo de otras, hasta llegar al consumidor final. La posibilidad de movilizar bienes desde o hacia determinados sitios tiene también un fuerte impacto sobre la organización del sector productivo; el transporte permite especialización: economías de escala y de ámbito (*scope*), y genera otras externalidades

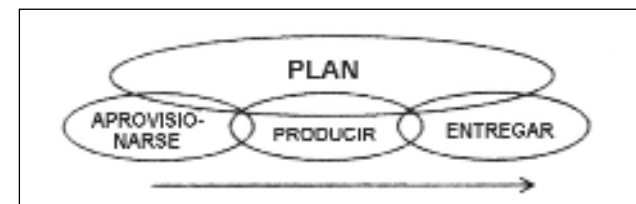
positivas, apoyando los procesos de innovación y aprendizaje. Esta perspectiva resalta la naturaleza de demanda derivada de los servicios de transporte y de su rol como organizador de la economía espacial.

La organización de la actividad económica puede representarse gráficamente, destacando las relaciones espaciales entre los nodos y tramos de una red. Esta forma de representación —probablemente la más intuitiva— es la utilizada tradicionalmente en el análisis económico espacial para interpretar y modelar los flujos. En los últimos años se han realizado importantes avances en la denominada "nueva Geografía Económica", en particular en la interpretación y modelado de las economías de aglomeración, que tanta incidencia tienen en la conformación de los sistemas urbanos regionales. Otra forma de representar las transacciones es mediante la matriz de insumo producto, que representa los flujos de materiales agregados entre sectores de actividad. Esta forma de representación es tradicional en las cuentas nacionales y en el análisis de la estructura económica de un país, ya que permite identificar las relaciones intersectoriales. Cuando la matriz de insumo producto es interregional representa las relaciones sectoriales y espaciales en forma simultánea, permitiendo reconocer la estructura económica espacial, constituyendo un valioso instrumento para el análisis de la estructura espacial de la economía.

### El flujo de materiales como una cadena

Al "bajar" de los esquemas agregados —en el sentido que consideran los flujos que genera en forma integral un sector y una región— a los actores individuales del sistema económico, pueden identificarse los movimientos de los materiales a través de las unidades productivas y de los encadenamientos que dichas actividades van conformando. Dentro de una unidad productiva, a su vez, pueden reconocerse en forma esquemática tres etapas que involucran movimiento de materiales: el abastecimiento, la producción y la distribución. Estas tres etapas — que se corresponden con funciones dentro de la unidad productiva— generalmente se organizan de acuerdo con un diseño común, y su gestión también es coordinada conformando lo que se denomina la cadena de abastecimiento. La figura 2 esquematiza las tres funciones, su secuencia y el plan común que las engloba.

**Figura 2. Las funciones que involucran flujo de materiales**

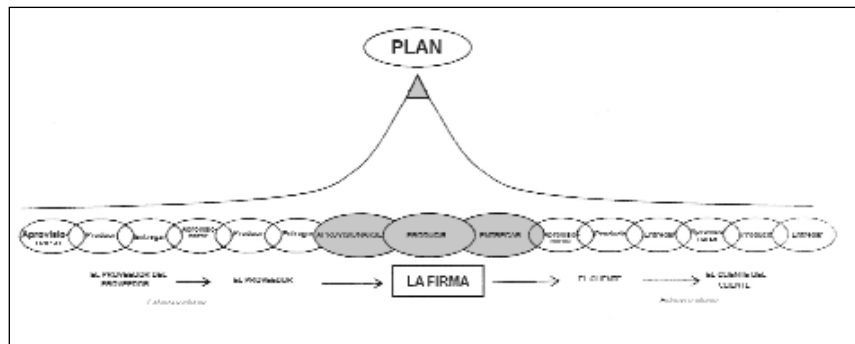




La cadena de abastecimiento abarca el diseño y operación del aprovisionamiento, la producción y la distribución de bienes, comprendiendo aquellas tareas —tanto dentro como fuera de la compañía— que le permiten a la cadena de valor elaborar productos y brindar servicios a los consumidores. En el sistema productivo las actividades se eslabonan: los materiales que entrega una unidad constituyen el aprovisionamiento de la siguiente, y así sucesivamente hasta llegar al consumidor final, en un encadenamiento de proveedores y clientes que pueden ser externos (distintas firmas) o internos (diversas secciones dentro de una misma firma). La figura 3 muestra un diagrama con el encadenamiento en el flujo de materiales entre proveedores y clientes a lo largo de una cadena.

Para poder funcionar eficientemente, la cadena de abastecimiento abarca una vasta serie de procesos, algunos comunes a todas las funciones y otros específicos de cada una de ellas. La planificación requiere tareas tales como la proyección de la demanda, la programación de la producción, el diseño de una estrategia de abastecimiento y la organización de la distribución, y es común a todos los procesos. Las tareas de abastecimiento requieren acciones específicas: la selección y gestión de los proveedores, las compras, el transporte *inbound*, la organización de la recepción y depósito, el pago a los vendedores, etc. La función de producción requiere de procesos tales como la programación de la planta, la liberación de materiales, el control de calidad, el mantenimiento y *setup* de la maquinaria, etc. La distribución involucra procesos como la gestión de las órdenes de los clientes, la gestión de almacenes, la del transporte *outbound*, la cobranza y el procesamiento de los retornos.

**Figura 3. Esquema del flujo de materiales a lo largo de una cadena de valor**



Esta descripción permite proponer una definición formal de la gestión de la cadena de abastecimiento: *"La gestión de la cadena de abastecimiento es un conjunto de enfoques para integrar eficientemente a los proveedores, productores, centros de almacenamiento y negocios, de manera que los bienes sean produci-*

*dos y distribuidos en las cantidades adecuadas, a las localidades que corresponde y en el momento justo, para minimizar los costos totales del sistema, satisfaciendo los requerimientos de nivel de servicio"*<sup>12</sup>.

### La logística en la cadena de abastecimiento

Dentro de la gestión de la cadena de abastecimiento se incluyen numerosos procesos. Algunos de ellos se vinculan en forma directa con el transporte y almacenamiento de los bienes, y constituyen el foco de la logística. Aun cuando las definiciones conceptuales no son siempre coincidentes, el foco de la logística está claramente centrado en el transporte, la gestión de inventarios y el procesamiento de órdenes. Una definición de la logística, en este contexto, es la siguiente: *"La gestión de la logística es la parte del proceso de la cadena de abastecimiento que planifica, implementa y controla el eficiente y efectivo flujo y almacenamiento de bienes, de servicios y de información, desde el punto de origen hasta el de consumo, procurando satisfacer los requerimientos de los clientes"*<sup>13</sup>.

Las definiciones de cadenas de abastecimiento y de logística son diversas y, en ocasiones, ambiguas. El concepto de cadena de abastecimiento es más amplio que el de logística; a título de ejemplo, en los años 90 el Council of Logistics Management de los Estados Unidos cambió su nombre por el de Council of Supply Chain Management Professionals. Una posible síntesis para diferenciar ambos conceptos es la siguiente: el objeto de la gestión de las cadenas de abastecimiento es la gestión de materiales con énfasis en su organización general, en tanto que el objeto de la logística es la distribución física, con énfasis en los movimientos de los bienes en el espacio y en el tiempo, desde los puntos de producción a los de venta y consumo<sup>14</sup>.

La logística incluye básicamente tres actividades: transporte, almacenamiento y gestión de inventarios y procesamiento de órdenes. Los inventarios que considera la logística no son sólo los que se producen en tránsito sino todos los que se generan a lo largo de la cadena de abastecimiento: stocks de materia prima recibida, a lo largo del proceso productivo, de productos terminados en planta, en los almacenes y a lo largo de los canales de distribución, además de los inventarios en tránsito durante el transporte. La tendencia hacia el *just-in-time*, iniciada en los años 80, precisamente buscaba reducir estos inventarios a lo largo de todo el proceso de gestión de materiales. Tuvo un impacto muy relevante sobre el transporte: dio lugar a despachos más frecuentes y más pequeños, perdiendo eventualmente economías de escala en la movilización de cargas. De esa mane-

<sup>12</sup> Adaptado de Simchi-Levi et al., 2008. Simchi-Levi et al. (2008). Designing and Managing the Supply Chain. New York: Wiley.

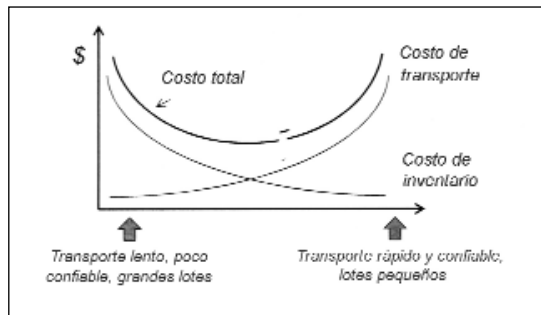
<sup>13</sup> Ibídem.

<sup>14</sup> Adaptado de J. P. Rodrigue, 2006. Rodrigue, J. P. et al. (2006). The Geography of Transport Systems, New York: Routledge

ra, las firmas podrían eventualmente incrementarse los gastos en transporte (al movilizar lotes más chicos) pero los ahorros en el costo de inventario (que incluye los costos propios del almacenamiento y el costo financiero de tener capital inmovilizado) lo compensaban en exceso, en una época caracterizada por las altas tasas de interés.

El ejemplo anterior ilustra las situaciones de *trade-off* que son características en las decisiones logísticas: una mejora en un atributo suele significar una reducción en otro. La consideración conjunta de los costos de transporte y de inventario muestra que una estrategia de transporte en lotes pequeños, con mayor velocidad y confiabilidad, incrementará el primero, pero a costa de reducir el segundo; a la inversa, transporte masivo a bajo costo puede lograrse a costa de incrementar los inventarios (figura 4). Situaciones de *trade-off* similares se presentan al definir los numerosos atributos de un modelo de negocio (la calidad del servicio, la diversidad de productos a comercializar, etc.).

**Figura 4. Las situaciones de *trade-off* características de las decisiones logísticas**



Varios factores han ido modificando la logística de cargas en las últimas décadas, particularmente a partir de los años 80, evolucionando de una logística fragmentada a una logística moderna e integrada. Algunas de las grandes tendencias que han ido moldeando la logística moderna son las siguientes:

- de un abastecimiento tipo *push*, impulsado por la oferta, a un abastecimiento tipo *pull*, impulsado por la demanda;
- del transporte de grandes lotes, poco frecuentes, al transporte de lotes más pequeños y frecuentes;
- de la existencia de *buffers* de inventarios que brindaban una mayor tolerancia a la falta de sincronización a un flujo de materiales sin *buffer*, en el que la sincronización es imperiosa;

- de un flujo de datos moderado y ex post a un flujo de datos masivo y en tiempo real, imprescindible para la coordinación y el control de los flujos;
- de redes de distribución organizadas en múltiples niveles, con áreas de influencia reducidas, a redes de distribución con pocos niveles y grandes centros de distribución que operan como *hubs* regionales, conectados entre sí;
- de productores y comercializadores que contaban con su transporte propio a la tercerización con operadores logísticos;
- de la provisión y ventas centradas fundamentalmente en el propio país a la globalización de los mercados (de proveedores y clientes);
- de la logística en una dirección (entregar el producto terminado) a considerar también la logística reversa (sobrantes, envases, productos defectuosos, reciclado);
- de una escasa conciencia respecto al impacto ambiental de la actividad logística a una logística "verde".

Estos cambios han ido consolidando a la logística como una disciplina en sí misma. La tecnología ha tenido un rol relevante: mejoras en los modos de transporte (buques, camiones, ferrocarriles, aviones cargueros), en las terminales (marítimas, aéreas, terrestres), en los centros de distribución, en las unidades de carga (contenedores, pallets) y en el comercio electrónico y la adopción masiva de tecnología de la informática y las telecomunicaciones (intercambio electrónico de datos, *e-commerce*, seguimiento de vehículos y cargas en tiempo real). También se han fortalecido algunos actores y surgido otros nuevos: navieras (servicios de línea portacontenedores), *freight forwarders*, consolidadores y agentes de carga, operadores de depósitos y almacenes, operadores de terminal (portuarias, aeroportuarias), operadores logísticos (denominados 3PL).

Si bien los conceptos anteriores intentan reflejar las grandes transformaciones de la que ha sido objeto el movimiento físico de cargas en general en los últimos años, ha habido una fuerte especialización, conformándose logísticas muy diversas en distintos segmentos de actividad. Existen cadenas logísticas con características distintivas, tanto por el alcance de los flujos (internacionales, nacionales, urbanos) como por el tipo de producto involucrado (cargas generales, graneles líquidos, etc.).

De acuerdo con el alcance geográfico de los flujos, puede reconocerse:

- Una logística del comercio exterior, que ha crecido fuertemente con la globalización. El rol de la facilitación comercial es muy relevante, ya que los inevitables controles fiscales (aduaneros, migratorios, fitosanitarios, antinarcóticos) pueden obstaculizar el flujo comercial. Los operadores logísticos internacionales tienden a extender su influencia también en los tramos locales.

- Una logística doméstica, clave en la distribución de bienes al interior de los países, de gran incidencia en los precios y calidad de servicio que reciben los consumidores en las diversas unidades espaciales subregionales.

- Una logística urbana, que constituye un caso especial, por su incidencia en los costos de los productos que consumen los habitantes de las ciudades y por lo relevante de sus externalidades (uso del suelo urbano, congestión, contaminación).

De acuerdo con el tipo de carga también se pueden reconocer logísticas con características muy distintivas:

- La logística de las cargas generales, que incluye el movimiento de contenedores, pallets, pequeñas parcelas, servicios *express*, vehículos, cargas de grandes dimensiones, etc.

- La logística de las cadenas de frío, propias de frutas, alimentos, etc.

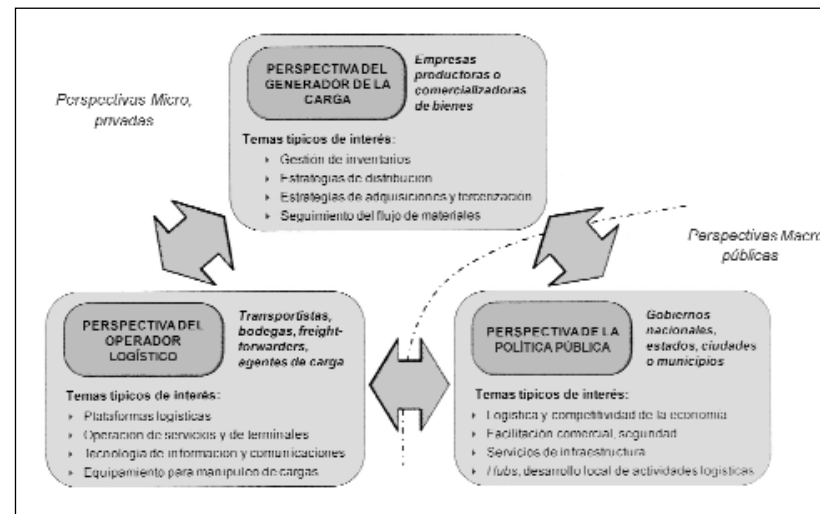
- La logística de los graneles sólidos y líquidos masivos, con sus vehículos e instalaciones específicas para el transporte y almacenamiento de minerales, cereales, oleaginosas, combustibles líquidos, azúcar, jugos, productos forestales, etc.

La logística de cargas, como disciplina, aborda estos problemas tan diversos con instrumentos conceptuales comunes.

### Perspectivas y temas típicos de la logística

La naturaleza de los actores de la logística moderna permite identificar tres perspectivas desde las cuales enfocarla, que tienden a concentrar su interés en aspectos diferentes (aunque finalmente todos relacionados entre sí): (i) la perspectiva de los dadores de carga, generalmente una empresa productora o comercializadora de bienes; (ii) la de los operadores logísticos (transportistas, almacenes, terminales, agentes de carga, etc.), que brindan servicio a los anteriores, y (iii) la perspectiva de la política pública, por la que autoridades nacionales o subnacionales procuran la eficiencia general de la logística como factor de competitividad de la economía de un territorio. La figura 5 de la página siguiente, esquematiza estas tres perspectivas, ilustrando algunos temas típicos de interés en cada caso. Esta diversidad de perspectivas explica por qué la literatura de la logística abarca bajo un mismo título temas tan diversos, que incluyen desde análisis macro de su incidencia en la competitividad de la economía hasta aspectos operativos o técnicos sumamente específicos.

Figura 5. Las perspectivas de la logística y la diversidad de temas



### Tendencias en la logística moderna

La globalización de las cadenas de abastecimiento ha llevado a una economía transporte-intensiva, en particular en el comercio exterior. A título de ejemplo, en América Latina entre 1996 y 2005 el producto bruto creció a una tasa anual del 3%, en tanto el valor del comercio exterior lo hizo al 6%, y el movimiento portuario de contenedores a un 9% (aproximadamente). ¿Por qué ha crecido el comercio más que el producto? Varias causas pueden contribuir a explicar este fenómeno. La apertura del comercio internacional implicó la globalización de las cadenas de abastecimiento, en cierta forma reemplazando comercio interno por comercio externo. Los modelos de organización productiva han ido cambiando, reduciendo la integración e incrementando sustancialmente el *outsourcing*. El comercio mundial no sólo creció en volumen sino que modificó algunas características: entre 1975 y 2004, la tasa de crecimiento fue de 4,4% anual, y la producción de manufacturas del 5,4% anual<sup>15</sup>.

¿Por qué han crecido aún más los movimientos en ciertos nodos, como las terminales marítimas de contenedores? En este caso, son posibles causas el completamiento del proceso de contenerización, el tráfico de cajas vacías que inexorablemente trae consigo y —sobre todo— la reconfiguración de las rutas marítimas incorporando uno o más transbordos entre el punto de origen y destino.

La característica "transporte-intensiva" de la globalización económica de principios del Siglo XXI también presenta aspectos preocupantes, que ponen en duda

<sup>15</sup> Hummels (2008). Hummels (2007). "Transportation Costs and International Trade in the Second Era of Globalization". Journal of Economic Perspectives, Vol. 21, No. 3, pp. 131-154.

su sustentabilidad bajo las modalidades iniciales. La gestión global de materiales puede producir impactos ambientales relevantes a lo largo de toda la cadena logística, desde la extracción de materias primas hasta la deposición de residuos. Estos impactos pueden ser locales, regionales o incluso globales, como es el caso de la emisión de gases de invernadero, considerados los principales causantes del calentamiento global. El sector transporte da cuenta del 14% de las emisiones de gases de invernadero del planeta, y es el sector que está creciendo a tasas más altas, y consume aproximadamente un tercio de la energía del planeta<sup>16</sup>. En América Latina y el Caribe el transporte es responsable de un tercio de las emisiones de CO<sup>2</sup>. Estas emisiones han venido creciendo a tasas elevadas, aunque con comportamientos muy diversos en diferentes países, siendo el transporte carretero y el aéreo —en menor medida— los principales generadores. Los factores que pueden impulsar el crecimiento de las emisiones son varios; en este caso, los determinantes han sido la intensidad energética y de emisiones de los nodos y el crecimiento de la economía<sup>17</sup>.

A partir de fines de 2008 el mundo ha entrado en un nuevo escenario económico, originado por la crisis bursátil y financiera global. El volumen del comercio internacional ha mostrado signos de contracción, y ha habido un resurgimiento de algunas políticas proteccionistas. El menor volumen de transporte ha reducido presiones sobre la infraestructura y los servicios, que en muchos casos presentaban síntomas de saturación. Los más perjudicados por esta crisis son los operadores del transporte y la logística, firmas que en general se desempeñan en mercados muy competitivos, con bajos márgenes de retorno a la inversión. Pero en un contexto económico deprimido la competitividad de las firmas en las exportaciones y en el abastecimiento de los mercados internos se torna crucial, por lo que la eficiencia logística sigue siendo un tema relevante, y las firmas que producen y comercializan bienes procurarán la mayor eficiencia en su gestión de materiales.

## FACILITANDO EL COMERCIO Y LA CONECTIVIDAD: LAS CIUDADES DEL ABC

Raúl Ochoa

La importancia de facilitar el comercio es hacer menos vulnerable una economía, a través del aumento de sus exportaciones, la diversificación de éstas y lograr socios estratégicos en la región o fuera de ella que impulse dicho proceso.

Esa facilitación incluye las exportaciones pero también las importaciones, ya que si se quiere integrar cadenas de valor globales se deben asegurar las partes, insumos y el *packaging* necesarios y en tiempo, para poder efectuar las entregas con las calidades exigidas en bienes y servicios. Si bien el estudio efectuado se refiere específicamente a la facilitación del comercio y la conectividad entre ciudades de la Argentina, Brasil y Chile, los cuadros presentados incorporan a modo de *benchmarking* a Uruguay como integrante del Mercosur, a México por sus Acuerdos de Libre Comercio con Estados Unidos y Europa y a Italia por ser integrante de la Unión Europea; la inclusión de estos dos países resultó interesante pues plantean ciertas cuestiones de una problemática similar a los vigentes en la subregión estudiada. Por último, se tomaron en cuenta dificultades generales propias de la región latinoamericana, según las evaluaciones efectuadas por el Banco Mundial y el World Economic Forum cuyos estudios sobre la comparación de países en materia de logística en el primer caso y de facilitación de comercio y conectividad en el segundo, fueron los fundamentos que permitieron la elaboración del presente trabajo.

### Los problemas de Latinoamérica y el Caribe (LAC)

Los estudios efectuados sobre países de LAC indican claramente que para casi todos ellos, en una exportación a EE.UU. influye más el factor costo de sus falencias internas que el derecho de importación (DI) vigente en ese país<sup>18</sup>.

En otras palabras, no es el costo de transporte a destino el factor gravitante, sino las deficiencias propias de infraestructura y de procedimientos y regulaciones vigentes.

Puertos deficientes y/o sobrecargados pueden implicar estar hasta un 40% más lejos del mercado objetivo.

Inclusive los Acuerdos de Libre Comercio (ALC) si bien pueden establecer márgenes de preferencia del 100% (0% DI), dificultan las corrientes del comer-

<sup>18</sup> World Bank Report 2007. "Connecting to Compete: Trade Logistics in the Global Economy" - Logistic Performance Index (LPI).

<sup>16</sup> WRI (2005). World Resources Institute (2005). Navigating the numbers.

<sup>17</sup> Timilsinda et al. (2008). Timilsinda, G. y Shrestha, A. (2008) The Growth of Transport Sector

CO<sup>2</sup> Emissions and Underlying Factors in Latin America and the Caribbean. Banco Mundial. Policy Research Working Paper 4734.

cio cuando establecen complejas reglas de origen o normas técnicas y sanitarias muy exigentes.

El tema de pasos de fronteras cobra en este sentido especial gravitación. Cada día de demora implica agregar un 0,8% de DI ad valorem a la mercadería transportada.

La necesidad de completar y firmar documentación adicional en frontera afecta sobre todo a la diversificación de productos, agregando costos que pueden llegar al 4,5% del valor total de las exportaciones y algo más en importaciones.

En general los trámites extensos perjudican más a las PyMEs exportadoras (sobre todo aquellas que agregan nuevos productos) que a quienes exportan productos tradicionales<sup>19</sup>.

Al interior de los países existen diferencias apreciables de conectividad, lo que explica la existencia de regiones rezagadas de emigración continua hacia las mejor provistas de infraestructura y capacidades. No es extraño que el NOA y el NEA tengan indicadores desfavorables en el LPI argentino.

### **El ABC. Los indicadores: LPI / ETI / GCI**

Si bien hay problemas comunes entre las ciudades del ABC dada la importancia que tiene el transporte de cargas terrestre, los tránsitos, los pasos fronterizos, etc., lo cierto es que surgen diferencias muy significativas a medida que se evalúan y comparan indicadores internacionales que abarcan la logística, el transporte y las regulaciones en el Logistic Performance Index (LPI), cuando a éstos se le agregan barreras al comercio y el entorno de los negocios (ETI [Enabling Trade Index] - WEF) y más aún al agregar la incidencia del marco institucional para hacer negocios, la calidad de la educación, disponibilidad y capacitación de la mano de obra, I&D, tamaño de mercados y su desarrollo (GCI [Global Competitiveness Index] - WEF).

En otras palabras, si en LPI las diferencias relativas entre la Argentina, Brasil y Chile pueden parecer no tan amplias, a medida que los índices más abarcadores agregan otros elementos las diferencias se agrandan a favor del resultado que alcanza Chile vis-à-vis con Brasil y en último término con respecto a nuestro país, señalando cómo resulta afectada la competitividad por marcadas deficiencias en determinados indicadores —pilares—

### **Qué nos dice el Logistic Performance Index (Banco Mundial)**

Si tomáramos como definitivos los títulos de publicaciones recientes como "El mundo es plano y sin fronteras" o "La desaparición de la distancia"<sup>20</sup> este

índice no sería necesario, porque el proceso de globalización estaría casi completado, pero esto no es así ya que muchos costos se incurren cuando los bienes y servicios cruzan fronteras internacionales. Algunos de los mismos reflejan costos de transporte interno e internacional y de los impuestos y gastos pagados en frontera, otros reflejan los derivados de la comunicación y de la obtención de información. Algunos de éstos adquieren una forma pecuniaria, otros no menos significativos corresponden a tiempos adicionales, como son los casos de los requeridos para control, transporte, cumplimiento de disposiciones reglamentarias y los derivados del trato con la aduana, y en otro orden lo son los atinentes a riesgo, tales como robo, pérdida, daño o incumplimiento de contrato.

Estos costos producen daños importantes, porque claramente limitan el comercio a través de las fronteras. Sabidos son los impactos positivos que tiene el comercio para explotar economías de escala y promover innovación tecnológica con sus consecuencias favorables de aumentar la productividad y el bienestar general. Sin embargo, a pesar de los reconocidos beneficios del comercio, muchos obstáculos permanecen; algunos de ellos son ex profeso, especialmente dirigidos a proteger un mercado determinado, siendo justificados en lo que se denomina la protección "a la industria infante". Pero la experiencia indica que la mayor parte de las barreras que los gobiernos levantan, tratan de proteger a aquellos sectores/empresas que perderían en el corto plazo, debido al crecimiento de la competencia externa<sup>21</sup>.

Otros obstáculos al comercio están relacionados a la infraestructura física y capacidades de los operadores y a la estructura institucional que se ha desarrollado a través de los años en cada país, que en muchos casos adolecen de grandes deficiencias.

El crecimiento en la división global de la producción, el achicamiento del ciclo de vida del producto y la intensificación de la competencia hacen de la logística una fuente estratégica de ventaja competitiva y por lo tanto la eficiencia y el control de los costos constituyen elementos clave del ETI.

La expansión de cadenas de abastecimiento y las redes de producción global otorgan un acicate para movilizar los bienes en una forma predecible, medible y eficiente en costos.

En un mundo muy competitivo como el actual, la logística hace un punto significativo en las decisiones de una firma sobre dónde localizarse, sobre a qué proveedores comprará y de dónde provendrán los mismos y a qué mercados de consumo va a ingresar.

<sup>19</sup> Djankov, S. et al. "Trading on time". WB Working Paper N° 3909.

<sup>20</sup> Friedman, T. (2005) "The world is flat A brief history of the twenty one century" - Cairncross F 1997 "The death of distance".

<sup>21</sup> Sadikov, A.M. (2007) Border and behind the border trade barriers and country exports - IMF W. Paper 07/292.

Altos costos logísticos y particularmente mediocres o bajos niveles de servicios son una barrera al comercio e inversión y por lo tanto al crecimiento económico, dicho de otra forma, países con costos elevados de logística pierden probablemente las oportunidades que brinda la globalización.

Por ejemplo, tomando un país como Chad, importar un contenedor de veinte pies desde Shangai a su capital lleva dos meses y medio a un costo de 6.500 dólares; el mismo contenedor para una importación de un territorio cerrado de Europa central u occidental proveniente del mismo origen, va a tardar 4 semanas y va a costar menos de 4.000 dólares. La diferencia de tiempos y costos responde a la existencia de mejores procesos, servicios de calidad y el contexto que rodea la operación; el operador en Europa usa un sistema sin papel, para el embarque desde el campus del puerto de Le Havre y el transporte interno le va a llevar menos de tres días, pudiendo el operador agregar valor y servicios adicionales como la distribución local. En el Chad es diferente, en teoría se debían utilizar 5 días para el mismo proceso, pero el tiempo real puede que sea de hasta 5 semanas ya que en un contexto de inseguridad, la compañía operadora va a intentar que no haya una caída en la cadena de valor del cliente, que sólo se logrará asegurando que los productos y la documentación lleguen, deberá mediar entre el sindicato de camioneros, la seguridad y los organismos que intervienen en el proceso, aumentando los costos hasta hacer casi imposible su comercialización en destino.

En otras palabras en un país pobre como Chad los costos logísticos encarecen por demás el producto, mientras en un país europeo de mayores ingresos se abaratan.

Resumiendo, el LPI preparado por expertos contratados por el Banco Mundial permite tener una excelente base de comparación entre la situación de las regiones y los países, en materia de transporte, infraestructura, servicios brindados por los operadores privados, el funcionamiento de los pasos de frontera, los procedimientos y el trato con las aduanas y otros organismos y las condiciones de seguridad en transporte, puertos, depósitos.

### Facilitación del comercio: el Enabling Trade Index (ETI) del World Economic Forum (WEF)

Dada la cantidad de obstáculos al comercio encontrados, el WEF decidió en 2007 elaborar, con el apoyo de expertos en materia de comercio internacional, un índice que no sólo reflejara las tradicionales mediciones en transporte y tarifas aduaneras, sino que también observara y mensurara la calidad de la infraestructura, el funcionamiento de la administración aduanera y el entorno de las regulaciones locales y las de la seguridad<sup>22</sup>.

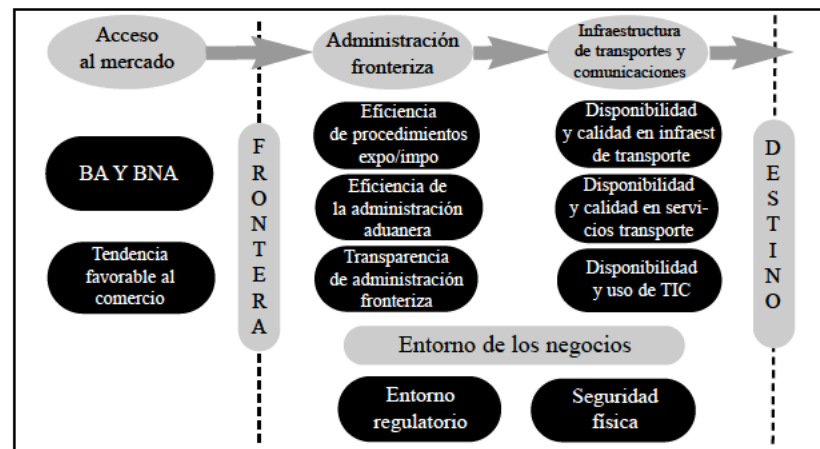
El objetivo de la creación de este índice (ETI) era que éste permitiera una forma de comparación a través de los distintos países brindando argumentos a los sectores públicos y privados interesados en esta problemática, observar en determinado ítem del índice y su impacto para facilitar el comercio, como por ejemplo señalar con claridad un buen funcionamiento aduanero y de otros organismos de regulación de frontera en un país dado, frente a otros desempeños mediocres o directamente malos y qué es lo que se debería mejorar para alcanzar al ejemplo tomado y qué beneficios implicaría.

Debe destacarse por caso, que cada día de atraso en frontera es equivalente a agregar un derecho de importación ad valorem por encima del vigente.

Por supuesto las ineficiencias en la administración fronteriza golpean tanto a las importaciones como a las exportaciones. Se ha encontrado que cada autorización adicional que los exportadores tienen que recabar antes de un embarque disminuye cargas adicionales de exportación por un 4,2%; que es como decir que la tarifa de importación hubiera subido 5 puntos. Este tipo de cuestiones de mayores regulaciones va en detrimento de la diversificación de la canasta exportadora, dado que cada firma que adiciona productos disminuye en volumen un 4 / 5% mas que la de los productos homogéneos.

Esto es lo que llevó a la formulación del ETI que es un índice amplio que mide los factores, políticas y servicios que facilitan/traban el libre flujo de bienes a través de las fronteras y hacia sus destinos.

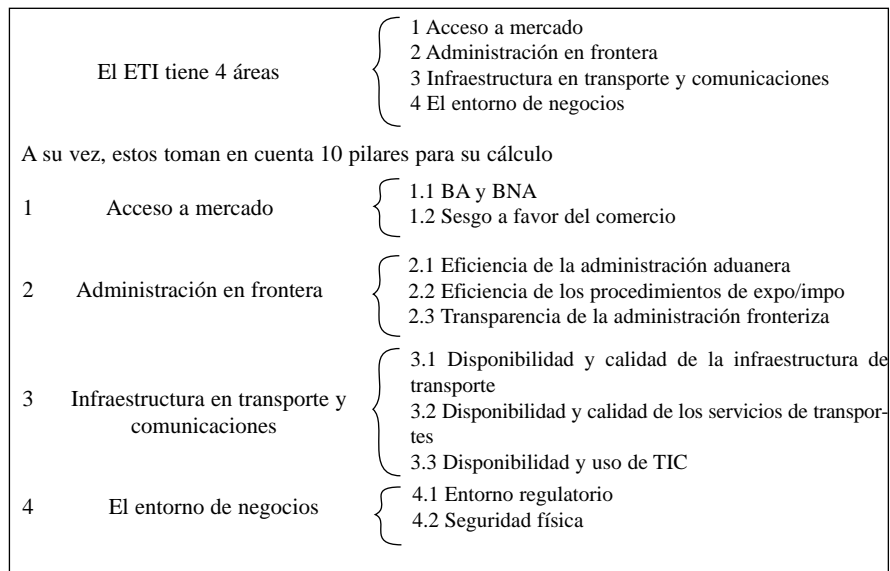
Figura 1. ¿Qué abarca el ETI?



<sup>22</sup> World Economic Forum (2008). The Enabling Trade Index - [www.weforum.org/documents](http://www.weforum.org/documents)



**Figura 2. ETI: los 4 subíndices y los 10 pilares**



El primer subíndice mide hasta qué punto las políticas y el marco cultural de un país determinado reciben adecuadamente bienes extranjeros dentro del territorio.

Una vez que los bienes han sido admitidos en el país, el segundo subíndice marca cómo la administración en frontera facilita su despacho a plaza; el tercer subíndice toma en cuenta —una vez que los productos han traspasado la frontera— si el país tiene la infraestructura necesaria de transporte y comunicaciones para facilitar el movimiento de los bienes desde esta hacia su destino. El cuarto subíndice observa la regulación sobre todo lo que corresponde al entorno de negocios y cómo impacta la seguridad o la falta de ésta en los transportes dentro del territorio. Estos subíndices se descomponen en diez pilares:

- Las barreras tarifarias y no tarifarias miden las dificultades impuestas a las importaciones por las regulaciones establecidas por autoridades nacionales, incluye los derechos de importación aplicados y otras barreras tarifarias o no tarifarias, *antidumping*, compensatorios, exigencias de contenido local, cuotas o cupos, licencias previas o valores de referencias.

- La tendencia a favor del comercio se mide por el grado de apertura del país a través de su aceptación de las reglas e instrumentos del comercio internacional, del porcentaje sobre el total de productos que ingresen a cero DI y cómo miden las compañías la importancia del comercio exterior en el territorio dado.

- La eficiencia de la administración aduanera surge de la percepción que tienen los actores privados de las regulaciones y formalidades para la entrada y sali-

da de las mercaderías, así como la profundidad y calidad de los servicios provistos por las autoridades aduaneras y otras dependencias públicas relacionadas, por ejemplo autoridades sanitarias, mantenimiento de depósitos, servicios para transportistas, etc.

- La eficiencia de los procedimientos de importación y exportación extienden el análisis más allá de la administración aduanera para observar la eficacia y eficiencia de los procedimientos de despacho por la Aduana y otros órganos de control fronterizo tomando para la medición la cantidad de días y la documentación requerida para ingresar productos al territorio y al total de costos derivados de la acción pública asociados con este hecho, excluyendo derechos de importación y otras tasas aduaneras.

- El pilar de la transparencia en la administración fronteriza evalúa la importancia que puede tomar la corrupción en el comercio, ya sea a través del pago de coimas referidas al comercio exterior para su autorización y despacho, así como perciben los privados el grado de corrupción en cada país.

- La disponibilidad y calidad de la infraestructura de transporte se demuestra por densidad de aeropuertos, porcentaje de rutas pavimentadas, el grado de congestión de estas últimas, así como la capacidad de interconexión de transporte de las que puedan disponer los cargadores de cada país. También se toma en este índice la calidad de transporte incluyendo aéreo, ferroviario, por carretera, fluvial y marítimo.

- El pilar siguiente toma en cuenta la disponibilidad y calidad de los servicios para transporte, incluyendo en esto la cantidad de viajes provista por líneas marítimas y la capacidad para seguir y observar las rutas del transporte, el cumplimiento de las fechas para llegar a su destino, la eficiencia del servicio postal y el grado de competitividad de la industria logística local, por ejemplo operadores de transporte, agentes aduaneros, etc.

- El pilar que continúa el análisis evalúa la disponibilidad y uso de TIC en el transporte de carga, mide las tasas de penetración de celulares e Internet de banda ancha de cada país.

- En lo referido al contexto de políticas para el comercio y la logística, el pilar respectivo captura cómo el gobierno ha llevado adelante normas para facilitar o no el flujo de bienes a través de la fronteras, esto incluye si hay facilidades para incorporar trabajadores extranjeros en el país, aspecto muy importante para empresas que operan en otros países, amplitud en acuerdos de prestación de servicios aéreos bilaterales para crear competencia en el servicio, y por último hasta qué punto el contexto institucional favorece la inversión extranjera directa.

- El pilar del contexto de seguridad es de gran importancia para medir que los bienes lleguen a destino en tiempo y forma, el contexto físico toma en cuenta el nivel de violencia en cuanto a criminalidad y actos de terrorismo, así como la

confiabilidad de los servicios policiales para proteger a las empresas de actos criminales.

**Figura 3. ETI: Índice Global**

| ÁREAS - PAÍSES SELECCIONADOS                                  | Argentina | Brasil    | Chile     | Uruguay   | México    | Italia    |
|---|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| <b>Índice Global</b>  | <b>78</b> | <b>80</b> | <b>27</b> | <b>56</b> | <b>65</b> | <b>33</b> |
| <b>Acceso al mercado</b>                                      | <b>89</b> | <b>92</b> | <b>40</b> | <b>66</b> | <b>74</b> | <b>30</b> |
| BA y BNA  | 102       | 98        | 49        | 72        | 95        | 43        |
| Tendencia favorable al comercio                               | 45        | 68        | 31        | 56        | 35        | 20        |
| <b>Administración fronteriza</b>                              | <b>71</b> | <b>66</b> | <b>20</b> | <b>51</b> | <b>65</b> | <b>38</b> |
| Eficiencia aduanera   | 60        | 73        | 17        | 75        | 63        | 47        |
| Eficacia procedimiento expo/impo                              | 69        | 61        | 30        | 79        | 76        | 32        |
| Transparencia de la administración en fronteras               | 96        | 58        | 18        | 28        | 57        | 40        |
| <b>Infraestructura de transporte y comunicaciones</b>         | <b>58</b> | <b>62</b> | <b>42</b> | <b>61</b> | <b>67</b> | <b>25</b> |
| Disponibilidad y calidad de la infraestructura de transportes | 80        | 91        | 45        | 61        | 87        | 51        |
| Disponibilidad y calidad de los servicios de transporte       | 51        | 42        | 38        | 83        | 55        | 21        |
| Disponibilidad y uso de TIC                                   | 49        | 56        | 45        | 51        | 58        | 24        |
| <b>Entorno de los negocios</b>                                | <b>98</b> | <b>96</b> | <b>12</b> | <b>49</b> | <b>86</b> | <b>54</b> |
| Entorno regulatorio   | 87        | 70        | 12        | 38        | 31        | 67        |
| Seguridad física  | 98        | 101       | 25        | 63        | 105       | 48        |

Los costos reflejan

Tiempo extra: búsqueda, transporte, cumplir con requerimientos obligatorios, trato con Aduanas

Riesgo: pérdidas, robos, daño, fallas contractuales.

Debe tenerse en cuenta que este proyecto de ETI, para hacerlo viable, fue enfocado desde el ángulo del flujo de importaciones a un país determinado, pero es de hacer notar que la mayor parte de estos factores estimulan o perjudican tanto a la corriente de la importación como al de la exportación. En estudios posteriores de WEF está prevista la inclusión de indicadores específicos del flujo de las exportaciones, para tener una concepción global de los obstáculos al comercio.

Si bien para este estudio se tomaron aparte del ABC fundamentalmente países sudamericanos, más México e Italia, el ETI trae indicadores por región, que en una clasificación de 1 al 7, determina que EE.UU. y Canadá califican en primer nivel, seguido por los NIC de Asia del Este y un poco más abajo la UE de 27 países, LAC califica en rangos que van de 3 a 4 puntos mostrando serios problemas en la infraestructura de transportes, y algo mejor en lo referente al contexto de negocios.

**Figura 4. ETI: la composición de los 10 pilares**

| Ítem  | Contenido/ Países seleccionados                            | Argentina | Brasil | Chile | Uruguay | México | Italia |
|-------|--|-----------|--------|-------|---------|--------|--------|
| 1     | Barreras   |           |        |       |         |        |        |
| 1 01  | Barreras arancelarias                                      | 79        | 81     | 50    | 72      | 92     | 3      |
| 1 02  | Barreras no arancelarias                                   |           | 63     | 46    | 56      | 47     | 55     |
| 2     | Sesgo favorable al comercio                                |           |        |       |         |        |        |
| 2 01  | Diversificación mercados                                   | 55        | 41     | 15    | 65      | 64     | 24     |
| 2 02  | Tamaño de las operaciones regionales                       | 48        | 40     | 35    | 63      | 27     | 44     |
| 2 03  | Aceptación de reglas mult de comercio                      | 46        | 93     | 55    | 79      | 35     | 17     |
| 2 04  | Participación de importaciones a 0%                        | 51        | 80     | 41    | 50      | 35     | 11     |
| 3     | Eficiencia de la administración aduanera                   |           |        |       |         |        |        |
| 3 01  | Burocracia de las prácticas aduaneras                      |           |        | 10    | 66      | 68     | 52     |
| 3 02  | Índice de los servicios aduaneros                          | 33        | 50     | 22    | 68      | 62     | 46     |
| 4     | Eficiencia de los procedimientos de expo-impo              |           |        |       |         |        |        |
| 4 01  | Eficacia y eficiencia del despacho                         | 50        | 67     | 24    | 76      | 58     | 29     |
| 4 02  | Tiempos para importar                                      | 49        | 58     | 53    | 63      | 63     | 40     |
| 4 03  | Documentos para importar                                   | 39        | 39     | 39    |         | 13     | 13     |
| 4 04  | Costos para importar                                       |           | 74     | 17    | 67      | 101    | 79     |
| 5     | Transparencia de la administración fronteriza              |           |        |       |         |        |        |
| 5 01  | Pago irregular en exportaciones-importaciones              |           | 57     | 14    | 36      | 53     | 48     |
| 5 02  | Índice de percepción en corrupción                         |           | 58     | 21    | 22      | 58     | 33     |
| 6     | Disponibilidad y calidad de infraestructura en transportes |           |        |       |         |        |        |
| 6 01  | Densidad aeropuertos                                       | 29        | 70     | 33    | 65      | 64     | 55     |
| 6 02  | Índice de conectividad trasbordo                           | 34        | 17     | 47    | 47      | 26     | 8      |
| 6 03  | Rutas pavimentadas   | 76        |        | 87    | 28      | 63     | 1      |
| 6 04  | Congestionamientos en rutas                                | 52        | 27     | 36    | n/d     | 71     | 66     |
| 6 05  | Calidad de infraestructura aérea                           |           | 79     | 28    |         | 56     | 65     |
| 6 06  | Calidad de infraestructura ferroviaria                     | 73        | 82     | 63    |         | 70     | 50     |
| 6 07  | Calidad de infraestructura red carreteras                  | 76        |        | 22    | 45      | 55     | 47     |
| 6 08  | Calidad de infraestructura puertos                         | 84        |        | 30    | 47      | 82     | 87     |
| 7     | Disponibilidad y calidad servicio de transporte            |           |        |       |         |        |        |
| 7 01  | Índice conectividad destinos marítimos                     | 34        | 24     | 48    | 41      | 25     | 15     |
| 7 02  | Facilidad en conseguir buques                              | 48        | 70     | 33    |         | 62     | 21     |
| 7 03  | Capacidades desarrolladas por la industria logística       | 39        | 48     | 34    | 75      | 53     | 21     |
| 7 04  | Habilidad y facilidad de seguimiento cargas                | 44        | 62     | 37    | 72      | 47     | 21     |
| 7 05  | Cumplimiento de horarios de embarque y llegada a destino   | 45        | 67     | 44    | 72      | 49     | 27     |
| 7 06  | Eficiencia servicios portuarios                            | 74        | 31     | 40    |         | 93     | 42     |
| 8     | Disponibilidad y uso TIC                                   |           |        |       |         |        |        |
| 8 01  | Adopción de TIC a nivel empresas                           |           | 52     | 36    |         | 81     | 73     |
| 8 02  | Suscriptores telefonía móvil                               | 43        | 75     | 48    | 57      | 66     | 5      |
| 8 03  | Suscriptores banda ancha                                   | 44        | 50     | 34    | 49      | 48     | 24     |
| 8 04  | Usuarios Internet  | 51        | 58     | 43    | 52      | 60     | 20     |
| 8 05  | Líneas teléfono  | 49        | 53     | 54    | 39      | 60     | 22     |
| 9     | Entorno (contexto) regulatorio                             |           |        |       |         |        |        |
| 9 01  | Facilidad para tomar personal extranjero                   | 22        | 63     | 25    | 20      | 60     | 27     |
| 9 02  | Apertura de acuerdos bilaterales en servicios aéreos       | 71        | 33     | 12    | 41      | 20     | 25     |
| 9 03  | Tratamiento propiedad extranjera                           |           | 87     | 12    | 38      | 29     | 93     |
| 9 04  | Impacto en IED de las reglas concernientes a los negocios  |           | 87     | 14    | 62      | 41     | 100    |
| 10    | Seguridad física   |           |        |       |         |        |        |
| 10 01 | Confiabilidad en los servicios policiales                  |           |        | 24    | 76      | 107    | 38     |
| 10 02 | Costo adicional derivados de crimen y violencia            | 96        |        | 57    | 76      | 108    | 58     |
| 10 03 | Costo adicional derivado del terrorismo                    | 10        | 8      | 23    | 3       | 44     | 76     |



## El ETI del ABC más tres países

Tal como indicáramos previamente, al ETI de los tres países: la Argentina, Brasil y Chile, se le agregaron Uruguay, México e Italia para tener un *benchmarking* más amplio y porque esos países tienen algunas peculiaridades en los pilares en los que vale detenerse.

Chile supera largamente a la Argentina y a Brasil en materia de facilitación del comercio y también al Uruguay, que se encuentra algo mejor que los dos países señalados, pero lo notable que también está por encima de México e Italia. Su nivel de facilitación de comercio está al nivel de países desarrollados, básicamente por los pilares de administración fronteriza —posición 20° a nivel mundial— y del entorno de los negocios donde se coloca en la duodécima posición mundial. Resulta llamativo observar que Italia, integrante de la UE con muy buena infraestructura y acceso a mercado, tenga calificaciones bajas en administración aduanera y entorno de los negocios, lo que reflejaría los inconvenientes de mantener estructuras burocráticas y con excesos reglamentarios que entorpecen el comercio.

México califica por debajo del Uruguay y muy lejos de las calificaciones alcanzadas por Chile e Italia. Esto indicaría que a pesar de la importancia del ALC con los Estados Unidos, subsisten al interior de ese país cantidad de problemas no resueltos que impactan negativamente sobre los flujos de comercio, en especial se observa que en administración fronteriza se encuentra al mismo nivel que Brasil, en infraestructura clasifica último de los seis países considerados y también son magros los resultados en el entorno de los negocios, fundamentalmente por el problema de la seguridad.

El caso de Chile, que es el que califica más alto en LAC en cuanto a ETI y LPI, su posición indica cómo con una política económica basada en los principios de la apertura y acceso ha logrado crecimiento sostenible y reducción de la pobreza.

Chile demostró su compromiso de facilitar el comercio mediante la introducción de una tarifa uniforme para todos los productos e implementó la eliminación de todas las barreras no tarifarias; ambos elementos limitaron fuertemente la capacidad de *lobby* de determinados intereses en el proceso de fijar barreras en el comercio, adicionalmente al proceso de liberación comercial de los años 90 fue reduciendo sus tarifas y logró luego cerrar ALC con sus más importantes clientes comerciales incluyendo la UE, EE.UU., la APEC, Corea, Japón, China y prácticamente la totalidad de los países LAC.

La consecuencia es que Chile tiene como promedio tarifas bajas y ha ganado acceso preferencial a mercados que representan más de 80% del comercio global. De esta manera, la economía chilena se ha convertido en la más competitiva de la región según WEF 2008.

El éxito chileno se puede medir en su ingreso per cápita que se duplicó entre 1990-2005, lo que le ha permitido ser el primer país de LAC que redujo en más de 50% la extrema pobreza, cumpliendo la primera de las metas del milenio; dicho con otras palabras: entre 1990-2006, ha reducido la pobreza del 38,6 al 13,7% de su población, y la extrema pobreza del 12,9 al 3,2%. Algunos indicadores para subrayar lo antedicho:

- Chile se encuentra en los 3 indicadores (LPI, ETI y GCI) entremezclado con países desarrollados; sus posiciones son las siguientes sobre el total de países encuestados: LPI 32/150, ETI 27/118, GCI 26/131. En LPI es superado por Sudáfrica (24) y China (30), pero está muy por encima de la Argentina, Brasil y el resto de LAC. En ETI supera a países como Italia, Grecia, Israel. En GCI está en mejor situación que España, Portugal, Italia, China y Sudáfrica. El ETI que califica de 7 a 1 —índices globales— señala que Chile tiene promedio general de 4,88; califica muy alto en administración fronteriza: 5,43 (20°), y en entorno de los negocios: 5,40 (12°); más bajo en infraestructura de transporte y comunicaciones: 3,93 (42°), y en acceso a mercado: 4,77 (40°).

- La Argentina está bastante mejor posicionada que Brasil en LPI: 45/150 versus 61/150. En el análisis de los pilares la Argentina está mejor que Brasil en infraestructura y en el uso de TIC, así como en la prestación de servicios por agentes privados. Ambos países califican en posiciones muy bajas en barreras arancelarias y no arancelarias.

- En ETI ambos países quedan en coeficientes generales muy similares: 3,65 (78) y 3,63 (80), y en todos los pilares sus calificaciones son regulares o bajas, excepto en eficiencia de procedimientos de exportación/importación en que los dos países califican mejor con 4,36 y 4,55 respectivamente. Las bajas calificaciones de nuestro país se dan en transparencia de la administración aduanera, entorno de los negocios y seguridad del transporte.

- En GCI Brasil está 72/131 y la Argentina 85/131. Nuestro país ha caído 15 posiciones en los dos últimos años. Esta caída obedece fundamentalmente a la creciente inseguridad y al mal funcionamiento de los mercados, por cambios permanentes de las reglas de juego.

Podría pensarse que la calificación de Chile, que se encuentra cerca de la de los países desarrollados, obedece a la firma de un número significativo de ALC con diversos países y regiones que prácticamente cubre el 80% del comercio global.

Sin embargo, dos casos indican que el mejor posicionamiento de Chile por la apertura comercial tiene como contrapruebas fácticas a países como México e Italia que, a pesar de integrar el primero el NAFTA y tener otros acuerdos importantes (UE y Japón) y el segundo ser del núcleo original de países de la Comunidad Europea, califican bajo y regular, respectivamente.

Esto indica que la facilitación del comercio va más allá de la apertura que implica la firma de acuerdos.

Si México posee deficiente infraestructura, no logra capacitar y entrenar adecuadamente a los agentes privados, continúa con problemas de corrupción y seguridad interior, aumentará su intercambio comercial —como de hecho ha ocurrido— pero tendrá severas dificultades para ampliar su canasta exportadora, adensar las cadenas de valor y aumentar significativamente el número de PyMEs exportadoras.

Italia, a pesar de integrar la UE, tiene regulares y bajas calificaciones en el entorno de los negocios y administración fronteriza. No es casual el problema de competitividad que aqueja a esa economía.

### **Las ganancias potenciales de la facilitación del comercio**

En 2004 el Banco Mundial llevó a cabo un estudio sobre la eficiencia portuaria, la transparencia regulatoria de las aduanas, de la infraestructura de transporte y sus servicios<sup>23</sup>.

Las conclusiones de ese informe indicaban que aumentando la capacidad global en la facilitación del comercio por un 50%, el comercio mundial aumentaría en el orden de los 377 MM de dólares, lo que implicaría un aumento del 9,7%; el más significativo porcentaje de ganancias por mayor facilitación del comercio provendría de las reformas regulatorias a nivel nacional y las destinadas a mejorar las capacidades internas. El estudio estimaba que aproximadamente 107 MM de las ganancias capturadas provendrían de mejoras en eficiencia portuaria, cerca de 33 MM por las que se efectuaran en el entorno de las aduanas y 83 MM por las que resultaren de mejoras en el entorno regulatorio. Pero la más importante del total, 154 MM, resultarían de la infraestructura de servicios así como del incremento del uso de TIC. Este estudio muestra claramente que los países que mejor califican, Hong Kong, Holanda, Singapur y Suiza, poseen mercados domésticos pequeños y se han basado en el comercio para su supervivencia económica.

Como contraejemplo del problema que explica las dificultades, cuando un país está sin salida directa al mar y con problemas en el marco regulatorio y de infraestructura, el trabajo destaca la tarea de una mujer paraguaya nacida en Villa Rica, proveniente de una muy pobre familia que vivía con menos de un dólar por día; esta persona estudió para confeccionar ropa y trabajó como empleada doméstica hasta ahorrar lo suficiente para poder ir a un programa de capacitación en el Brasil, volvió luego a su país y consiguió un microcrédito de una cooperativa local que le permitió poner un negocio y expandirlo<sup>24</sup>.

<sup>23</sup> Wilson T. et al. (2004) "Assessing the potential benefits of trade facilitation: A Global Perspective" WB Working Papers N° 3224.

<sup>24</sup> FEDEX Corp. Access Review (2007) "A personal revolution"

Desafortunadamente, su potencial de crecimiento está limitado por los problemas competitivos del Paraguay, ya que por la carencia de un sistema seguro y confiable de infraestructura de transporte no podía exportar sus prendas e inclusive le impedía vender fuera de su vecindad. Este caso señala las limitaciones a emprendedores en cuestiones vinculadas a facilitación de comercio, demostrando que muchos emprendedores tendrían un potencial de crecimiento si hubiera facilidades para el comercio: métodos confiables de distribución, incluyendo adecuada infraestructura de transportes, puertos, aeropuertos, costos de importación y exportación razonables, etc.

También esto señala que la facilitación del comercio es más importante para las PyMEs porque son las que tienen más dificultades para superar las vallas y barreras y para introducirse en nuevos mercados, en otras palabras, costos elevados para importar y exportar para empresas grandes pueden ser absorbidos, no así para aquellos que tienen escala pequeña, pocos recursos que no pueden ser mal gastados pagando gastos abusivos en distintos pilares que hemos descripto ut supra.

### **Agendas para facilitar el comercio**

De los países del ABC, Chile, a pesar de los logros obtenidos, no se detiene y permanentemente está mejorando su conectividad hacia una mayor facilitación del comercio y de esa manera ser más competitivo. De la labor que efectúa el sector público en ese sentido, se ha extraído un programa de la Aduana de Chile tendiente a la simplificación de procedimientos y regulaciones.

Por otra parte Brasil lanzó con fecha septiembre de 2008 su "Estrategia Brasileña para las Exportaciones". Este extenso programa que abarca el período 2008-2010 tiene dentro de sus objetivos centrales eliminar los famosos "gargalos", cuellos de botella que impiden el adecuado desarrollo de su comercio exterior.

En ese sentido y por primera vez se observa la necesidad de eliminar la enorme cantidad de reglamentaciones y de licencias previas existentes donde interviene una cantidad apreciable de organismos públicos. Al mismo tiempo hace un profundo análisis de las deficiencias de infraestructura de transporte y puertos y las medidas adoptadas tendientes a su superación.

### ***Aduana Chile. Un ejemplo interesante***

La Aduana de Chile elaboró una metodología para las modificaciones planteadas en las normas y un sistema de seguimiento de las mismas.

Para ello creó la Agenda Normativa del Servicio Nacional de Aduanas, que tiene por objeto la revisión del marco normativo (legal y administrativo) que regula el comercio exterior que es aplicado y fiscalizado por el Servicio, generando medidas específicas de actualización, simplificación y/o publicidad de las mismas.

Esta nueva herramienta de gestión normativa se funda en los principios de transparencia y participación de usuarios internos y externos.

#### *Aspectos incluidos en la Agenda Normativa 2007. Objetivos*

1. Facilitar los procesos de ingreso y salida de mercancías del país, optimizando la labor de control aduanero.

2. Establecer mecanismos que permitan utilizar de mejor forma los tratados de libre comercio suscritos por Chile, en cuanto pudiera estimarse que a causa de exigencias legales o reglamentarias internas, no ha sido eficiente su uso.

#### *Medidas contenidas en la Agenda 2007*

Se compone de 28 medidas: 14 de corto plazo y 14 de mediano plazo. Todas ellas a ser implementadas durante el año.

De estas medidas, 3 son de carácter legal, 1 reglamentario, 22 administrativas y 2 de mejor información sobre TLC. De estas, 15 medidas se refieren al proceso de ingreso de mercancías; 9 a salida de mercancías y 4 tienen relación con favorecer el uso de los TLC.

#### *Informe final medidas 2007*

14 medidas de corto plazo: terminadas; 14 de mediano plazo: terminadas; informes trimestrales en [www.aduana.cl/Agenda Normativa](http://www.aduana.cl/Agenda%20Normativa); próxima cuenta pública - exposición de resultados: Día de la Aduana, enero de 2008.

#### *Aspectos positivos logrados*

1. Genera diálogo público-privado recogiendo propuestas de los usuarios.
2. Permite generar y actualizar la normativa aduanera de manera previsible y programada.
3. La publicación anticipada permite obtener la opinión y las observaciones sobre la modificación que se quiere introducir, minimizando la posibilidad de errores o problemas de aplicación práctica.
4. Facilita el cumplimiento voluntario de las obligaciones aduaneras.
5. Permite abordar los temas desde una perspectiva multidisciplinaria, incentivando mejores niveles de coordinación interna.

#### *Aspectos a mejorar*

1. Falta de propuestas relevantes conforme a los objetivos planteados.
2. Falta de adecuada difusión interna de la Agenda Normativa.
3. Inexistencia de sistema de solución de problemas en caso de superposición de Agenda Normativa con otros proyectos.

4. Falta de poder de toma de decisiones de integrantes de equipos técnicos e inadecuado proceso de validación de las respectivas jefaturas.

5. Poca participación en el proceso de selección y evaluación de propuestas.

**Figura 5. Ejemplos de medidas de corto plazo implementadas**

| Nº | MEDIDA  | IMPLEMENTACIÓN                     |
|----|---|------------------------------------|
| 1  | Revisión del Régimen de Admisión Temporal   | Informe Jurídico N° 16 de 31/10/07 |
| 2  | Revisión de las normas administrativas que establecen los requisitos y procedimiento para la calificación del servicio como exportación | Resolución N° 2.511 de 16/05/07    |
| 3  | Autorizar mandatos generales para el despacho de exportaciones  | Informe Jurídico N° 4 de 2007      |
| 4  | Establecer plazos para la resolución de solicitudes administrativas relacionadas con trámites aduaneros                                 | Oficio Circular N° 140 de 16/05/07 |
| 5  | Eliminación del Informe Final de Entrega que debe emitir el transportista.  | Resolución N° 1.883 de 16.04.07    |

#### **La EBE: Estrategia Brasileña de Exportación**

Brasil presentó su Plan de Desarrollo Productivo (PDP) 2008/2010 en mayo del 2008. La Estrategia Brasileña de Exportación (EBE) fue presentada públicamente por el MDIC el 3 de Septiembre de 2008.

Según el Programa EBE la evolución reciente del comercio exterior brasileño muestra una secuencia de buenos resultados. La corriente de comercio está aumentando tanto en términos absolutos como en proporción del PBI.

La EBE propone alcanzar hasta 2010 dos metas principales, la primera ampliar las exportaciones brasileñas para llegar al 1,25% de las exportaciones mundiales, y la segunda aumentar 10% el número de micro y pequeñas empresas exportadoras (más de 1.100 nuevas PyMEs exportadoras).

La EBE indica las prioridades, articula actividades de diferentes órganos y propone acciones que fortalezcan la competitividad externa brasileña.

La EBE está orientada para la obtención de dos de las metas definidas por las Políticas de Desarrollo Productivo (PDP) lanzadas por el gobierno federal en mayo de 2008.

La estrategia cumple en ese sentido un importante papel al informar al sector privado y a la sociedad en general respecto a las iniciativas en curso para la promoción de las exportaciones brasileñas.

Está sustentada en cinco macroobjetivos destinados al cumplimiento de las metas indicadas en el PDP.

### **Los macroobjetivos de la EBE**

Aumentar la competitividad de base exportadora brasileña:

Uno de los macroobjetivos de la estrategia es justamente reducir o mitigar los costos asociados al ambiente competitivo del país. Se divide en tres grupos: iniciativas para facilitar el acceso al crédito, desburocratizar y facilitar las operaciones de comercio exterior y mejorar la infraestructura de transportes.

#### **I. Facilitar el acceso al crédito**

Utilizando organismos gubernamentales: la estrategia elige como prioritarios algunos mecanismos públicos de financiamiento puestos a disposición de los exportadores brasileños.

a) Programa de Financiamiento a las exportaciones (PROEX Financiamiento) es un crédito directo al exportador brasileño de bienes y servicios o importador extranjero.

b) Programa de financiamiento a las exportaciones (Modalidad. PROEX igualación). Tiene como objetivo reducir el costo final de financiamiento para que se aproxime a las tasas disponibles para empresas residentes en otros países.

c) Seguro de Crédito a exportaciones: su objetivo es indemnizar a exportadores brasileños que no recibieron los reembolsos de los créditos concedidos a clientes del exterior por cuestiones comerciales o políticas.

d) BNDES Pre-embarque: financiar hasta el 60% del valor de la producción de bienes a exportar.

e) BNDES Pos-embarque: financiar el 100% del valor de la exportación de bienes y servicios.

#### **II. Desburocratizar y facilitar el comercio exterior**

a) Modernización de ALICEweb.

b) Modernización de SISCOMEX: Certificado de Origen informatizado; factura (NF) electrónica; implantación de Draw Back Web (2009).

c) Nuevo SISCOMEX exportación Web (módulo comercial) (2008).

d) Implantación SISCOMEX Carga: acelerar trámite de cargas en puertos y aumentar eficacia seguridad y control aduanero.

e) Implantación de HARPIA: aumentar eficiencia de selección fiscal y agilizar control aduanero.

### **III. Estrategia Nacional de Simplificación de Comercio Exterior**

Esta política es el resultado de los esfuerzos conjuntos de los organismos intervinientes (anuentes) en el comercio exterior que integran el Grupo Técnico de Facilitación del Comercio (GTFAC) de la Cámara de Comercio Exterior (CAMEX) y forma parte del Proyecto Ambiente Jurídico desarrollado por la ABDI (Agencia Brasileña para el Desarrollo Industrial).

Tiene por objetivo elaborar e implementar medidas efectivas de racionalización, simplificación, armonización y facilitación de los procedimientos de comercio exterior brasileño.

Entre esas medidas se encuentran:

a) Armonizar normas brasileñas con las mejores prácticas internacionales.

b) Internalizar las Convenciones de Kyoto y Estambul y poner en vigencia el Código Aduanero del Mercosur (CAM).

c) Estrategia Nacional de Simplificación del Comercio Exterior (GTFAC/CAMEX) (Implementación 2008) que abarca:

- Reducción controles previos a la exportación (anuencias y anuencias múltiples para un producto).

- Creación de OEA (línea azul plus) para ampliar Línea Azul

- Eliminación de anuencia en casos de tránsito o en zona primaria para acelerar el mismo.

- Uniformar normas y procedimientos operativos y administrativos de control del COMEX (horarios, rutinas, etc.) para todos los organismos que prestan servicios en puertos, aéreo y zonas de frontera.

- Creación de herramienta para licencia automática de impo/expo.

- Simplificación del proceso de emisión de LI, en especial de firmas exportadoras de bienes que requieren insumos importados.

- Consolidación de normas COMEX Sistematización, divulgación de todas las normas y procedimientos necesarios para las operaciones de COMEX (transparencia) (Portal único: MDIC, MAPA; ANVISA, RF).

d) Mejora de la reglamentación aduanera: el gobierno brasileño viene promoviendo modificaciones en la reglamentación relacionadas a operaciones de comercio exterior con el propósito de desburocratizar procedimientos, reducir costos de transacción y estimular la exportación.

e) Consolidación de las normas de comercio exterior: reducir costos de transacción por medio de la sistematización y divulgación de las normas para operaciones de comercio y garantizar mayor transparencia facilitará el acceso a la información por parte de las empresas.

También se destacan las siguientes acciones:

- Hacer operativas las Zonas de Procesamiento de Exportaciones (ZPE).
- Implementar el Exporta Fácil.

#### IV. Mejoras en la infraestructura de transportes

El tiempo y el costo de transporte hasta el puerto de embarque son factores determinantes de la competitividad internacional de ese país.

La EBE priorizó tres líneas de acción que implican el apoyo y la facilitación de proyectos de carreteras para el flujo de la producción exportable, de mejora y dragado de los principales puertos públicos y rutas de acceso a esos puertos.

De esa fueron seleccionados un conjunto de obras de carreteras, ferroviarias, fluviales y portuarias, por medio del Depto. Nacional de Infraestructura de Transportes (DNIT) y también por la Secretaría Especial de Puertos (SEP) que beneficiarán de forma directa el flujo de la producción destinada a la exportación en diversas regiones del Brasil.

#### V. Agregado de valor a las exportaciones

Se reconoce que exportar productos de mayor valor agregado y mayor contenido tecnológico no es un objetivo fácil de alcanzar en el corto plazo, pero que resulta fundamental tomar medidas necesarias para impulsar ese proceso. Las acciones centradas al alcance de este macroobjetivo se limitan a aquellas con mayor potencial de expandir las exportaciones hasta 2010, estando éstas centradas básicamente en los incentivos para la innovación tecnológica en las empresas y para acciones que fomentan la eficiencia en las diversas cadenas productoras brasileñas.

#### VI. Incentivos a la innovación en las empresas

Invertir en ciencia y tecnología en las universidades o en centros de investigación, y ampliar los esfuerzos privados en Investigación y Desarrollo. Una de las metas de PDP es crear condiciones para la ampliación de inversiones privadas en I&D y que coincidan con el Plan de Acción 2007/2010 del Ministerio de Ciencia y Tecnología. Esas acciones son fundamentales para garantizar una mejor inserción externa del Brasil en el largo plazo.

Iniciativas de financiamiento y subvención a la innovación e inversión en I&D:

a) Líneas de financiamiento Capital Innovador e Innovación Tecnológica (BNDES): apoya a empresas brasileñas en capacitación, adquisición de activos intangibles e ingeniería y fomenta la innovación en empresas financiadas con programas como PROSOFT y PROFARMA.

b) FUNTEC/BNDES: Fondo tecnológico no reembolsable que apoya proyectos de investigación en cooperación con universidades.

c) Fomento para la creación de fondos de Capital Emprendedor. Apoyo para la cooperación entre empresas e instituciones científicas y tecnológicas.

d) Sistema Brasileño de Tecnología (SIBRATEC).

e) Fortalecimiento de los mecanismos de protección para la propiedad intelectual.

#### VII. Fomento para la mejora de eficiencia de las cadenas productivas

a) Promoción de la competitividad en cadenas productivas: para elevar la competitividad industrial de las principales cadenas productivas del Brasil.

b) Desarrollo de estrategias competitivas para cadenas productivas seleccionadas: contribuir a la articulación, armado, coordinación, monitoreo de estrategias competitivas aplicables a cadenas productivas seleccionadas.

c) Desarrollo de fuentes alternativas de energía: especialmente las renovables: etanol o biodiésel.

#### Conclusiones: Desde la Argentina y con visión regional

Lo logrado por Chile por una parte y la voluntad de cambio expresada por Brasil a través de la elaboración del PDP y la EBE deberían ser los "energizantes" para nuestro país.

Es indudable que Brasil, que tiene, igual que la Argentina, índices mediocres en facilitación del comercio, está llevando a cabo una serie de medidas que a corto y mediano plazo van a producir mejoras significativas, ya que en ese país el sector público y también el privado tienen en claro que hay una enorme potencial de crecimiento no alcanzado, como consecuencia de los problemas de conectividad que complican e inhiben el desarrollo de la internacionalización de las empresas especialmente de las PyMEs brasileñas.

En nuestro país coexisten dos actitudes con respecto a la facilitación del comercio, una la expresada a favor de la modernización y transparencia de los procedimientos aduaneros siguiendo las recomendaciones de la Organización Mundial de Aduanas, la agilización de los trámites en los pasos de frontera, la informatización para el seguimiento y control de los tránsitos y a las indispensables mejoras de infraestructura que ha logrado avances importantes en los últimos años y que tiene el apoyo de los operadores en logística y el comercio exterior y por otra una corriente que considera que deben adoptarse medidas defensivas frente a las importaciones dadas las dificultades para competir que tienen determinados sectores y empresas, aplicando regulaciones que si bien están previstas en las normas de la OMC por su forma de aplicarse las vulneran.

En teoría ambas actitudes podrían resumirse en una, si las regulaciones y procedimientos para el seguimiento de algunas importaciones y sus orígenes estuvieran dentro de una política de modernización, informatización, simplificación y transparencia general, pero esto no es lo que sucede en la práctica y por lo tanto no es casual el descenso pronunciado en los indicadores del ETI relativos a procedimientos aduaneros, el entorno regulatorio y el contexto institucional de los negocios.

Otro aspecto importante escasamente analizado, que en realidad lo han puesto sobre la mesa Chile y Brasil desde diferentes ángulos, se refiere al crecimiento del comercio de ambos países en los últimos años y donde la Argentina tiene una oportunidad para aumentar sus exportaciones, también para complementarse productivamente usando por ejemplo a Chile como plataforma hacia mercados donde ese país ha obtenido preferencias a través de Acuerdos de Libre Comercio.

Algunas cifras ilustran este aspecto: Brasil importó en 2008 por US\$ 173,2 MM y Chile lo hizo por US\$ 56,7 MM, luego han alcanzado para ese año, cifras de algo menos de los US\$ 230 MM.

La Argentina participa con el 7,7% de las importaciones brasileñas, 3ª posición detrás de EE.UU. y China y con el 8,3% de las de Chile, 4º proveedor luego de EE.UU., China y Brasil. En ambos casos los porcentajes son menores a los de 2007: 8,7% y 10,1% respectivamente.

Resulta claro que la región importa y mucho y la facilitación del comercio y de la conectividad ayudarían decisivamente para una mejor integración.

¿Será posible que los ejemplos de C y B produzcan contagio y ayuden a mejorar la competitividad de A?

## CONECTIVIDAD PARA LA COMPETITIVIDAD: EL CASO DE ZONAMÉRICA

*Isidoro Hodara*

### **Introducción**

El propósito de este trabajo es poner de relieve las diferentes dimensiones del concepto de conectividad asociadas con el funcionamiento de Zonamérica como elementos de apoyo a la competitividad.

La primera sección se dedica a caracterizar Zonamérica como parque de negocios y tecnología, a fin de familiarizar al lector, en lo imprescindible, con sus atributos esenciales.

La segunda sección reseñará la primera de las dimensiones de la competitividad analizadas en este trabajo: la conectividad digital resultante de las telecomunicaciones que vinculan al parque con el resto del mundo.

En la tercera sección se analiza otra dimensión de la conectividad: la conectividad dentro del parque, tanto digital como física e intercultural.

La conectividad física que emplean sobre todo las empresas que utilizan la plataforma logística como centro de distribución regional se examina en la cuarta sección. Por las mismas razones se mencionará también una suerte de conectividad interinstitucional que hace posible optimizar las operaciones de la cadena logística apelando en sus diferentes eslabones a diferentes regímenes legales existentes (zonas francas, puerto libre, etc.).

Estas dimensiones de la conectividad, y seguramente otras que hoy asoman, están en la base de mejoras significativas en materia de competitividad.

Al final de este trabajo se reseña de manera sucinta la visión de dos empresarios que desarrollan sus actividades en el parque, aludiendo entre otros a los aspectos de conectividad para la competitividad.

### **Caracterización de Zonamérica**

Zonamérica es un parque de negocios y tecnología cuyo propósito es crear un entorno apropiado para el desarrollo competitivo de las empresas que lo eligen como localización para conducir sus negocios y desarrollar sus tecnologías.

Para ello se conjugan factores del entorno (ambiente de negocios del país, régimen de zonas francas) y del propio parque, expresados en la oferta de infraestructura y servicios que hace posible la realización de diversas actividades en condiciones de razonable competitividad.

La actividad en Zonamérica representaba en 2006 el 2,37% del PBI de Uruguay y en el parque trabajan unas 7.500 personas. La proporción de profesionales universitarios es allí tres veces mayor que en el conjunto de la población económicamente activa del Uruguay. Tiene una superficie total de 92 hectáreas, cuenta con 25 edificios especializados (unos 108.000 m<sup>2</sup>) y está ubicado en las inmediaciones del aeropuerto internacional de Montevideo. En el parque se han instalado más de 220 empresas. Comenzó a operar en 1992 y las actividades que en él se desarrollan están orientadas a los mercados mundiales.

Las actividades desarrolladas en Zonamérica se agrupan convencionalmente en siete plataformas. La más antigua, logística y distribución regional, responde a una tradición fuertemente arraigada en Uruguay que se ha desarrollado de manera importante en las últimas décadas. En materia de tecnología hay dos plataformas principales: tecnología de la información (esencialmente desarrollo de software) y biotecnología, plataforma de desarrollo aún algo incipiente. Las actividades de naturaleza global en materia de tecnología de la información la hacen particularmente sensible a la competitividad resultante de una conectividad digital lo más robusta posible. Una plataforma de importante desarrollo es la de centros de servicios compartidos, en la que empresas con actividades en más de un país establecen un centro para prestar a todas las unidades de su red servicios que pueden de ser contabilidad, recursos humanos, marketing, *back office*, etc. Existe también una plataforma importante de *call centers*, orientados al mercado global, ciertamente intensiva en el uso de la conectividad sobre la base de las telecomunicaciones. Otra plataforma agrupa diversos servicios profesionales, como auditoría, consultoría, etc. Por último, se agrupa en una plataforma denominada servicios financieros a un conjunto de empresas de esa actividad que en el parque se dedican a variantes de la misma o a tener centros de *back office* y similares. Está a punto de adquirir masa crítica una nueva plataforma agrupando servicios de audiovisual, multimedia y diseño gráfico.

El parque funciona en el marco del régimen de zonas francas. Este régimen aligera algunas de las cargas resultantes de ciertos aspectos del ambiente general para los negocios en Uruguay. Ello incluye una pesada carga fiscal que, en particular, grava también la mayoría de las exportaciones de servicios. Además libera de ciertas cargas regulatorias como los monopolios estatales, lo que ha sido muy importante para asegurar la conectividad del parque con el mundo en materia de telecomunicaciones, incluida su necesaria redundancia. Posibilita también trabajar con insumos y bienes de capital a precios internacionales, conectando inmediatamente a quienes trabajan en el parque con los mercados mundiales. Es también muy importante que el régimen proporcione estabilidad de las reglas de juego garantizando a las firmas que operan en el parque contra cambios adversos por el plazo de duración del contrato.

## **Conectividad digital con el mundo**

El parque asegura la infraestructura y los servicios necesarios para el desarrollo de las actividades de las empresas en él localizadas, con la calidad, disponibilidad y redundancia requeridas. En lo que hace a telecomunicaciones del parque con el mundo se dispone de múltiples *carriers*, lo que habilita las redundancias necesarias y tiene sus particularidades en un entorno condicionado por la preferencia por los monopolios estatales. Además, el parque tiene conexión directa con el NAP de las Américas en Miami que es todavía única en su género en Uruguay. Los *data centers* del parque se comunican directamente con un puerto en el *rack* propio de Zonamérica en el NAP y ello posibilita comunicaciones robustas, confiables y competitivas tanto en materia de voz como video, datos, etc.

El formato de parque permite proveer una multiplicidad de opciones y hace posible una concentración de conectividad en materia de telecomunicaciones que no podría fácilmente duplicarse en diferentes localizaciones en el seno de una ciudad.

Los *data centers* concentran la capacidad de cómputo y telecomunicación del parque y están protegidos por medidas de seguridad física, eléctrica y ambiental. La redundancia llega al punto en que existen en el parque dos *data centers*. En efecto, actividades muy sensibles a cualquier interrupción del servicio exigen esta redundancia como condición sine qua non para su localización. Es el caso de un *call center* que, entre otras cosas, actúa como consultor de aerolíneas y aeropuertos. Cuando se cae el sistema en importantes aeropuertos europeos, el teléfono suena en el parque y la superación del problema debe hacerse sin demora. Sin redundancia no hay certeza de poder cumplir este requisito.

La robustez en las soluciones de comunicación se complementa con la redundancia en la provisión de energía con conexión desde dos ramales diferentes y el respaldo de un parque de generadores adecuadamente dimensionado. Tal es la robustez y confiabilidad de las soluciones de conectividad que varias empresas, aun de fuera del parque, han optado por colocar servidores en los mencionados *data centers*.

## **La conectividad al interior del parque**

Al interior del parque la conectividad está basada en anillos redundantes de fibra óptica que comunican todos los edificios, así como el servicio de los *data centers* antes mencionados. Adicionalmente, todo el parque dispone de comunicaciones *wi fi*.

El propio formato de parque o *campus* posibilita además la conectividad entre las firmas que operan en Zonamérica. Esto es particularmente cierto respecto de alternativas de dispersión al interior del tejido urbano o de concentración en una torre de oficinas. Esto lo apreciaremos en mayor detalle en el relato de la expe-

riencia de la firma de arquitectos Ashur S.A. La coexistencia y conectividad al interior del parque hizo posible que dos firmas de arquitectura se unieran para participar en el concurso de un parque tecnológico en la India a instancias de una tercera firma que también opera en el parque. El formato parque es, por esta mayor conectividad a su interior, más proclive al desarrollo de *clusters*, y presenta además ventajas a la hora de hacer posible la escalabilidad necesaria para acompañar el crecimiento de las firmas. Esta conectividad al interior del parque permite también una suerte de conectividad intercultural al facilitar los contactos entre empresas y ejecutivos de diferentes orígenes.

Por último, facilita la conectividad física interna el hecho de disponer de servicios de minibuses livianos que conectan todos los edificios del parque.

### **Conectividad física con el mundo**

Una actividad tradicionalmente vinculada con Uruguay y sus zonas francas es la de logística y centros de distribución regional. En los últimos tiempos se ha asistido a un mayor grado de especialización en esas actividades. Un trabajo reciente lo pone en evidencia. Tomando el conjunto de los flujos intra-Mercosur de mercaderías no originarias del bloque, se observó que un 64% de los mismos procede de Uruguay<sup>25</sup>. Es un grado de especialización notable para un país que representa menos del 2% de la actividad económica del MERCOSUR. Se configura entonces, guardando naturalmente las proporciones, algo similar al efecto Rotterdam derivado del carácter de centro de distribución regional de este puerto europeo.

Para el desarrollo de esta actividad de logística y distribución regional es esencial la conectividad con el resto del mundo. Las rutas con destino al puerto de Montevideo y el aeropuerto se han ampliado y mejorado considerablemente, y las gestiones de Zonamérica han contribuido a ello de manera significativa. La terminal actual de contenedores del puerto de Montevideo ha sido ampliada y equipada con elementos de última generación. Zonamérica contribuyó a atraer al actual inversor de la terminal y participo en el capital de la misma en su período inicial. El puerto mismo ha llevado adelante una política de dragado que ha hecho posible que más y mayores embarcaciones recalaran en Montevideo contribuyendo a la expansión del comercio de tránsito. Por último, el aeropuerto de Montevideo ha recientemente inaugurado su nueva terminal. Los planes para convertirlo en *hub* regional serán funcionales al desarrollo de la actividad de logística y distribución regional en Zonamérica. Cabe recordar que el aeropuerto está a 10 minutos del parque y que en períodos recientes cerca del 50% de la carga aérea que arribaba a Montevideo era transportada a Zonamérica.

<sup>25</sup> Visualización del Uruguay como Centro Logístico Regional, I. Hodara, J. Opperti y F. Puntigliano, en *Exportación Inteligente*, Unión de Exportadores y Banco de la República, pp. 67 a 94, Montevideo, Uruguay, 2008.

La optimización de la conectividad juega un papel de primera magnitud en la búsqueda de la competitividad.

### **Experiencias empresarias**

Dos empresarios expusieron sus experiencias en torno a la conectividad y la competitividad en base a sus actividades en el parque.

El arquitecto Carlos Ponce de León, principal de Ashur S.A., empresa de servicios de arquitectura, dio cuenta de una experiencia particularmente interesante para poner en valor el papel de la conectividad al interior del parque. Desarrolla actividades en el parque desde casi el comienzo. También, desde hace ya unos años, desarrolla actividades en Zonamérica la firma del arquitecto Carlos Ott, cuyas realizaciones es ubicar casi siempre en el exterior (París, Canadá, Dubai, etc.). Para completar el panorama, la firma india Tata Consultancy Services tiene un importante centro de desarrollo de software en el parque desde hace una media docena de años. Cuando la casa matriz de la firma india decidió construir un parque tecnológico en India buscó recibir ofertas de arquitectos. Enteradas las dos firmas uruguayas de arquitectos antes mencionadas, aprovecharon la conectividad al interior del parque para asociarse y preparar su propuesta. Dicha propuesta fue en definitiva la ganadora, por lo que diseñaron el parque indio, que tiene un tamaño unas cuatro veces superior a Zonamérica, y ya han finalizado la construcción de la primera mitad. Naturalmente que durante todo el proceso de diseño y construcción, realizado en buena medida a distancia, la disponibilidad de telecomunicaciones confiables y robustas jugó un rol importante.

El ingeniero Breogán Gonda, presidente de Artech S.A., empresa de tecnología de la información muy conocida por la plataforma Genexus comercializada a nivel global. Ya fue mencionado que esta actividad es intensiva en el uso de las telecomunicaciones internacionales. EL ingeniero Gonda agregó además las peculiaridades de una firma cuya casa central está en Montevideo y sus sucursales en localizaciones como Chicago, Tokio, Ciudad de México o San Pablo. Más allá de que es mucho más usual que las jerarquías estén en el orden inverso, se plantean necesidades de disponibilidad, confiabilidad y robustez respecto de la conectividad digital. Para ilustrar acerca de la importancia de la conectividad internacional puede señalarse que muy recientemente su firma realizó una reunión anual con colaboradores y clientes de varias partes del mundo a la que asistieron unas mil personas. De ellas, más de seiscientos provenían del exterior.

El caso Zonamérica ha permitido poner de relieve varias dimensiones de la conectividad que resultaban particularmente relevantes para fortalecer la competitividad.

Ciertamente se destaca la conectividad digital con el mundo a través del conjunto de vínculos de telecomunicaciones. Pero hay también una conectividad física con el mundo, que incluye puertos, aeropuertos, red vial y aun dragado de



los canales (para la actividad de logística y distribución regional). La conectividad al interior del parque también cuenta, tanto en su dimensión digital (por ejemplo, fibra óptica y *data centers*) como física que genera posibilidades de encuentro que pueden terminar en el diseño y construcción de parques tecnológicos en las antípodas. En esto contribuye también una suerte de conectividad intercultural que tiende puentes de entendimiento para el desarrollo de actividades en el mercado global. También puede mencionarse una suerte de conectividad interinstitucional como la que se desarrolla para optimizar la tarea de distintos eslabones de la cadena de logística y distribución regional. Estas, y probablemente otras, dimensiones de la conectividad pueden estar en la base de mejoras relevantes en materia de competitividad.

## **RELACIONES BILATERALES CON LA ARGENTINA: PERSPECTIVAS DE SUDÁFRICA PARA EL COMERCIO Y LA INVERSIÓN<sup>26</sup>**

*Lyal White*

Las relaciones bilaterales entre Sudáfrica y la Argentina se remontan a décadas atrás. A pesar de sus grandes similitudes y relativa cercanía, la magnitud y profundidad del vínculo entre estos dos países nunca ha adquirido el impulso y la relevancia que muchos creen se merece. Las relaciones políticas se han mantenido básicamente "sensatas y cordiales", con los intercambios más significativos en el ámbito de las operaciones navales o marítimas.

Hasta ahora, las relaciones comerciales han sido insignificantes y, por momentos, decepcionantes, incluso para los modestos estándares de la generalidad de los intercambios comerciales entre Sudáfrica y Latinoamérica. Las cifras del comercio y de la inversión se encuentran muy por debajo de las expectativas a pesar de años de negociaciones y de los así llamados acuerdos comerciales preferenciales (PTA).

No obstante, un aliento de vitalidad parecería estar impulsando un nuevo enfoque en las relaciones entre Sudáfrica y la Argentina. Un convenio bilateral firmado en septiembre de 2005, seguido de la primera comisión binacional que se reunió en Pretoria en febrero de 2007, ha formulado una constructiva agenda de compromisos que va más allá de la simple retórica de las semejanzas políticas e ideológicas, para buscar puntos de acuerdo tangibles que contribuirán tanto al desarrollo socioeconómico como al progreso político de ambos países y de sus respectivas regiones.

Las relaciones entre Sudáfrica y la Argentina abarcan ahora un rango de áreas de cooperación bilateral y multilateral. Esto incluye la cooperación interregional en el ámbito del diálogo Sur-Sur, la creación de una coalición multilateral en el ámbito de la Organización Mundial de Comercio (OMC) y las Naciones Unidas (en particular en el área de la reforma) y acuerdos bilaterales en asuntos que van desde la cooperación naval y marítima hasta la ciencia, tecnología, cultura, deporte y turismo.

Las negociaciones bilaterales también abarcan los intercambios comerciales, específicamente en las áreas de la inversión y del comercio. Mientras que éstas son mayormente llevadas a cabo bajo el ámbito interregional del acuerdo preferencial (PTA) entre la Unión Aduanera de África Austral (SACU) y el Mercosur, las discusiones bilaterales entre Sudáfrica y la Argentina buscan abarcar temas

<sup>26</sup> Artículo traducido del inglés al español por Isabel Romero Carranza.

más específicos relevantes a los contextos de ambos países, particularmente en lo referente a impuestos, minería, conexión aérea y marítima y negocios en general.

Aun cuando esta inyección de energía ha aportado renovadas esperanzas de cimentar vínculos constructivos entre Sudáfrica y la Argentina, todavía queda mucho por hacer y ciertas áreas requerirán de una minuciosa reevaluación.

Dentro de este contexto, este artículo se referirá específicamente a las relaciones comerciales bilaterales y a los esfuerzos tendientes a mejorar los flujos del comercio y de inversión entre Sudáfrica y la Argentina. Al hacer esto, se proporcionará una breve evaluación de estas relaciones y se presentarán algunas recomendaciones sobre cómo y en qué instancias los lazos comerciales y de inversión pueden ser mejorados.

### **Contexto de las relaciones Sudáfrica-Argentina**

Un breve análisis de las relaciones entre los dos países revela que los lazos políticos y diplomáticos en el sentido amplio se desarrollan de un modo bilateral convencional, mientras que las relaciones económicas tienden a desdibujarse en una combinación de intercambios multilaterales, interregionales y algunos intercambios bilaterales directos.

Esto genera cierta confusión en cuanto a la naturaleza de las relaciones económicas entre ambos países. A pesar de que semejante abordaje concuerda con la política exterior y la estrategia de comercio internacional de ambos países, se ha insistido en señalar que esto ha perjudicado las relaciones económicas entre ellos. Semejante abordaje de las relaciones internacionales tiende a diluir el verdadero potencial —y resultados— de los intercambios comerciales entre Sudáfrica y la Argentina, sometiéndolo a instancias adicionales de la burocracia política y desestimando algunas de las realidades económicas que existen entre ellos. Estos temas requieren de un tratamiento urgente para perfeccionar los vínculos comerciales existentes.

Desde una perspectiva tanto regional como sudafricana, el abordaje tiende a aglutinar a la Argentina junto con otros países latinoamericanos (especialmente los países del Mercosur y Brasil en particular) en lugar de dar prioridad a áreas específicas con potencial de desarrollo por medio de relaciones bilaterales directas.

Este hecho se vuelve tanto más evidente en la esfera de las relaciones comerciales bilaterales. Las relaciones comerciales son generalmente evaluadas, negociadas y llevadas a cabo región por región, entre el Mercosur y la SACU. Es por ello que cualquier análisis de las relaciones comerciales bilaterales entre Sudáfrica y la Argentina requiere de una profunda comprensión del proceso SACU-Mercosur y del trasfondo del acuerdo que existe entre estos dos bloques. Desafortunadamente, dentro de este contexto las relaciones comerciales entre Sudáfrica y la Argentina han sido supeditadas a las relaciones interregionales que, por lo general, han sido entendidas simplemente como una extensión de las relaciones Sudáfrica-Brasil.

Las empresas e inversionistas sudafricanos contemplan la situación de un modo ligeramente distinto y, como resultado de ello, han elegido un abordaje diferente hacia la Argentina y Latinoamérica. De hecho, ha habido un incremento sostenido de las inversiones y operaciones de las empresas sudafricanas en una amplia gama de sectores de la Argentina, desde servicios financieros y medios hasta la industria pesquera, minería e industria forestal. Estas inversiones habrían tenido sus inicios hace más de treinta años (lideradas por Anglo American que fue la pionera de las empresas sudafricanas en Latinoamérica a principios de los años setenta), pero han incrementado notablemente en años recientes, lo que ha aportado adicionalmente una gran diversidad de opciones de inversión (más allá de los intereses mineros sudafricanos) a las costas argentinas.

Estas relaciones comerciales y de inversión entre Sudáfrica y la Argentina serán expuestas y analizadas con mayor detalle a lo largo de este trabajo, en un esfuerzo por identificar nuevas oportunidades y perfeccionar los lazos comerciales existentes entre ambas naciones.

### **Sudáfrica-Mercosur: breve reseña histórica**

El Mercosur es el socio subregional más importante de Sudáfrica en Latinoamérica. Sin embargo, a pesar de que el acuerdo preferencial entre la SACU y el Mercosur fuera concluido en diciembre de 2004, el intercambio comercial es aún escaso y los verdaderos beneficios del acuerdo resultan discutibles.

Como ya mencionáramos anteriormente, las relaciones entre Sudáfrica y el Mercosur son contempladas como una extensión de los estrechos vínculos entre Sudáfrica y Brasil, quienes se consideran mutuamente como socios estratégicos en el Atlántico Sur. Por ello el Mercosur se ha vuelto un foco de atención y un punto central de la política exterior sudafricana en relación a Latinoamérica desde la transición hacia la democracia en 1994. Tanto Nelson Mandela como Thabo Mbeki asistieron a la Cumbre de Jefes de Estado, y el presidente Mandela fue el primer jefe de Estado no perteneciente al Mercosur en pronunciar un discurso en el encuentro de 1998.

El acuerdo preferencial SACU-Mercosur constituye sin dudas una iniciativa relevante. Se trata del primer acuerdo comercial preferencial de su tipo entre socios regionales del Sur en desarrollo. Sin embargo, este acuerdo fue pobremente planificado y el resultado final ha sido decepcionante. Incluso se ha llegado a argumentar que resulta perjudicial para varias exportaciones y pequeñas industrias sudafricanas.

Las conversaciones para la concreción de un acuerdo de libre comercio (FTA) de escala entre Sudáfrica y el Mercosur comenzaron seriamente hace más de una década. Luego de años de discusiones y negociaciones, el acuerdo preferencial final entre la SACU y el Mercosur surgió como una versión diluida de la ambiciosa y tan alabada área de libre comercio que se esperaba se extendiera a lo largo del Atlántico.

Las relaciones SACU-Mercosur son, en cierto sentido, una iniciativa impulsada desde lo político entre rivales económicos. Las negociaciones tuvieron lugar sin la expresa participación de las empresas o de la sociedad civil, lo que dio como resultado no tanto un acuerdo económico como un símbolo de la cooperación Sur-Sur<sup>27</sup>.

De todas formas, las realidades económicas se imponen y los inversionistas y comerciantes siguen operando entre las dos regiones de la misma manera que antes, independientemente de las preferencias acordadas o de las implicancias para la competencia que han surgido. Esto, se argumenta, se debe en gran medida a que los beneficios comerciales comprendidos en el acuerdo SACU-Mercosur no necesariamente contemplan los intercambios comerciales reales que tienen lugar entre los dos bloques<sup>28</sup>.

Con los verdaderos beneficios del acuerdo preferencial en tela de juicio, se están realizando investigaciones y análisis para hallar maneras de mejorar la relación comercial actual entre la SACU y el Mercosur. Para decirlo de manera clara, el presente acuerdo tiene poco o ningún impacto sobre los bienes comerciados entre los países de la SACU y del Mercosur o, más específicamente, tiene muy poco impacto en las exportaciones sudafricanas, mientras que las exportaciones del Mercosur parecen gozar de ciertos beneficios menores.

Claramente hay una necesidad de sacar mayor provecho del acuerdo concentrándose en aquellos productos no comerciados o poco comerciados y en nuevas áreas para la facilitación del comercio. En última instancia, existe la necesidad de evaluar los verdaderos méritos del acuerdo en un esfuerzo tendiente a mejorar áreas específicas en las negociaciones subsiguientes que ya han sido programadas. Esto resulta de particular relevancia para los vínculos comerciales bilaterales entre Sudáfrica y la Argentina, que se encuentran desfasados y requieren ser atendidos seriamente.

Desde 1998 los flujos comerciales entre Sudáfrica y el Mercosur muestran una tendencia bastante preocupante. Mientras que durante este tiempo el comercio en general ha crecido, los términos de intercambio indican que se encuentra seriamente sesgado en favor del Mercosur. Aún más preocupante desde una perspectiva sudafricana es que, como el acuerdo preferencial fue negociado y finalizado en 2004, el balance comercial se ha inclinado aún más en favor de las exportaciones del Mercosur hacia Sudáfrica. Las importaciones sudafricanas desde el Mercosur aumentaron de R2.750 millones (+\$500 millones) en 1998 a R16.600 millones (+\$2.440 millones) en 2006. Las exportaciones sudafricanas al Mercosur han aumentado marginalmente de sólo R1.900 millones (+\$345 millones) en 1998 a R3.640 millones (+\$535 millones) en 2006. El balance

comercial, a favor del Mercosur, aumentó más de diez veces de R843 millones (+\$153 millones) a casi R13.000 millones (+\$1.920 millones) en 2006.

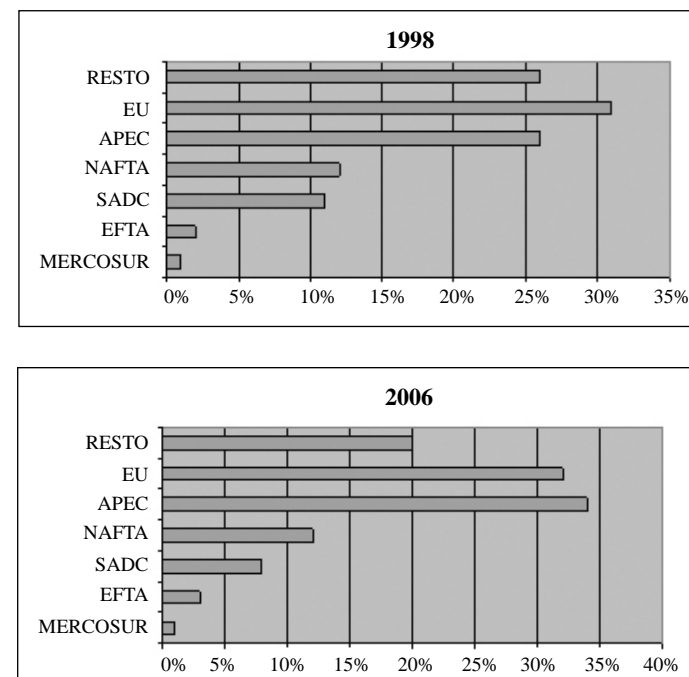
En términos de porcentajes, las exportaciones de Sudáfrica al Mercosur en relación a los otros grandes bloques comerciales han caído de 1,3% del comercio total en 1998 al 0,9% en 2006. Al mismo tiempo, las importaciones desde el Mercosur a Sudáfrica en el mismo período han aumentado del 1,9% al 3,6% con respecto a los otros grandes bloques comerciales.

Este no es claramente el resultado que se esperaba y socava la lógica básica detrás de los acuerdos preferenciales entre países en desarrollo, que en general persiguen un camino de crecimiento basado en las exportaciones.

Es cierto que un número de factores tales como los cambios dramáticos en las tasas de cambio (con costos laborales más baratos) así como el conjunto de economías de escala en Latinoamérica han contribuido a esta propensión hacia el desequilibrio entre Sudáfrica y el Mercosur. El intercambio comercial entre la Argentina y Sudáfrica no hace más que reflejar esta tendencia.

Se incluyen dos grupos de gráficos para mostrar, en primer lugar, las exportaciones de Sudáfrica a los mayores bloques comerciales, incluyendo el Mercosur (ver abajo) y, en segundo lugar, las exportaciones e importaciones de Sudáfrica a Sudamérica (y el Caribe) más específicamente.

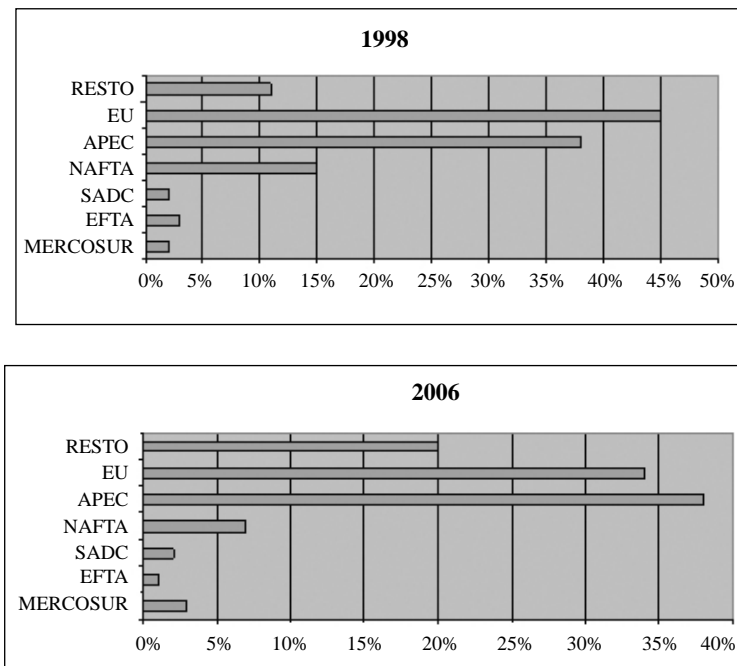
**Figura 1. Exportaciones de Sudáfrica a los mayores bloques comerciales**



<sup>27</sup> Ver Lyal White, "SACU-Mercosur: Long Process, Little Progress", SAIIA Report, 2003.

<sup>28</sup> Este es un punto que Mathew Stern expone con evidencia empírica detallada en su artículo "SACU-Mercosur: Where's the beef?", 2006.

**Figura 2. Importaciones de Sudáfrica desde los mayores bloques comerciales**



### Las relaciones comerciales entre Sudáfrica y la Argentina

El comercio y la inversión son aún ampliamente considerados como los mejores indicadores tangibles del verdadero progreso de las relaciones bilaterales. Estos son vistos como el resultado de años de continuo diálogo político y cooperación junto con negociaciones bilaterales orientadas a ayudar y facilitar los intercambios comerciales. Las relaciones bilaterales entre la Argentina y Sudáfrica no son la excepción, pero han sido ampliamente criticadas por sus magros resultados y la ausencia de beneficios percibidos para los comerciantes sudafricanos, situación que, como mencionáramos con anterioridad, es mayormente el resultado, y está íntimamente ligada, con el acuerdo SACU-Mercosur.

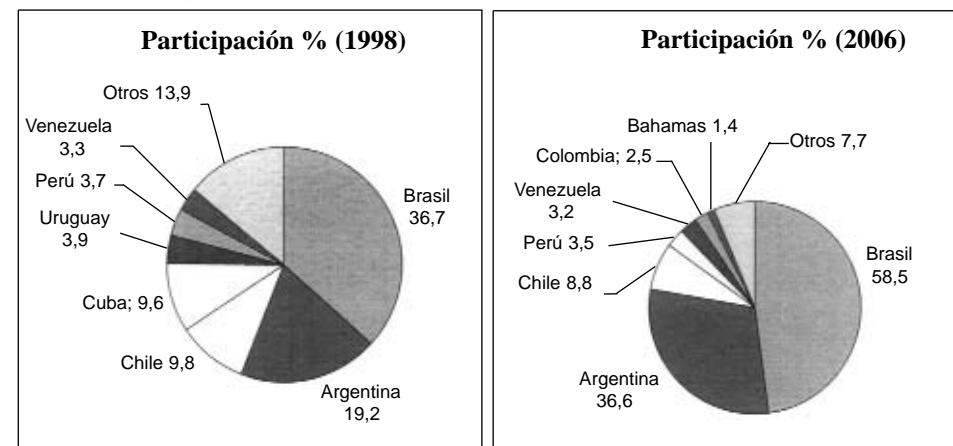
En 2006 el comercio total entre Sudáfrica y la Argentina fue de aproximadamente R7.300 millones (+\$1.070 millones), lo que representó el 0,85% del comercio total de Sudáfrica. Ese mismo año la Argentina se ubicó en el puesto número veintisiete de la lista de socios comerciales más importantes de Sudáfrica, una categoría que compartió con países como Emiratos Árabes, Angola e Israel. Las exportaciones a la Argentina fueron de menos de R685 millones (+\$100 millones), mientras que las importaciones totalizaron casi

R6.585 millones (+\$970 millones), lo que refleja un déficit comercial por parte de Sudáfrica de R5.900 millones (+\$870 millones)<sup>29</sup>.

Las cifras mencionadas reflejan una relación comercial considerablemente asimétrica y que se ha acrecentado significativamente bajo el acuerdo preferencial. Asimismo, tanto las importaciones agrícolas como manufactureras de origen argentino han aumentado en aproximadamente un 50% entre 2004 y 2006. Los productos manufacturados comprenden en la actualidad casi dos tercios del total de las importaciones desde la Argentina a Sudáfrica, lo que sugiere que no sólo los términos del intercambio sino también la naturaleza de los productos comerciados constituyen un motivo de preocupación. Los productos importados podrían estar perjudicando a los productores locales y socavando la estrategia de desarrollo industrial de Sudáfrica, lo que estaría en contradicción, en primer lugar, con el fundamento lógico detrás del acuerdo preferencial.

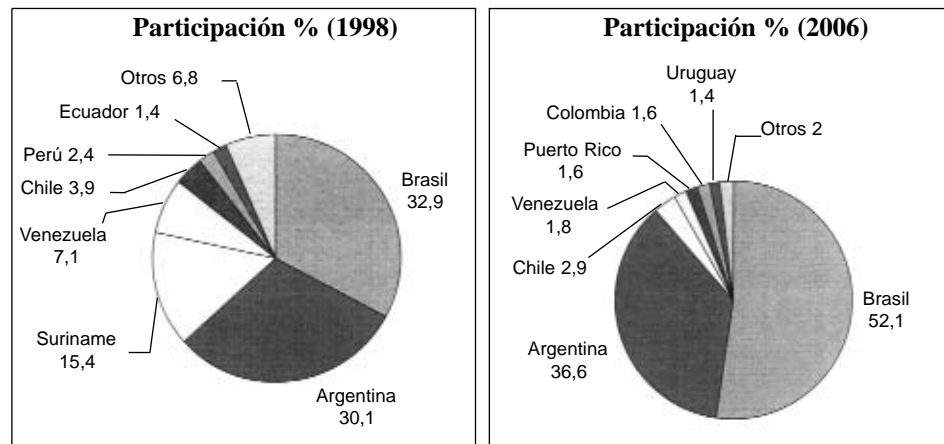
Algunas recomendaciones con sugerencias sobre cómo abordar y subsanar este desequilibrio comercial, dentro del marco del acuerdo preferencial, se exponen en la última sección de este artículo.

**Figura 3. Exportaciones sudafricanas a Sudamérica y el Caribe**



<sup>29</sup> Basado en datos comerciales del Banco ABSA en "South Africa's Foreign Trade: 2007 Edition", en [www.absa.co.za](http://www.absa.co.za)

**Figura 4. Importaciones sudafricanas desde Sudamérica y el Caribe**



### Inversiones Sudáfrica-Argentina

La situación de las inversiones es un tanto diferente a la del comercio, pero en este caso también con un marcado sesgo en favor de la Argentina.

Los flujos de inversión entre la Argentina y Sudáfrica son reducidos. Aunque éstos han comenzado a aumentar en años recientes, aún resta que las compañías argentinas realicen inversiones sustanciales en Sudáfrica, mientras que las inversiones sudafricanas (o al menos las inversiones de compañías de este origen) históricamente han preferido otros destinos latinoamericanos —notablemente Brasil, Chile y Colombia— antes que la Argentina. Estos países cuentan con la mayor parte de los estimados \$20.000 millones de inversiones de origen sudafricano en la región.

Las inversiones sudafricanas en la región han comenzado a diversificarse más allá del sector minero, en el que tradicionalmente han tenido una notoria ventaja competitiva. A pesar de que esta actividad constituye aún la principal fuente de la mayor parte de las inversiones sudafricanas en la región —incluyendo la Argentina, en donde compañías sudafricanas (Anglo Gold) están extrayendo oro en el sur y dedicándose a nuevas operaciones en todo el país— las empresas sudafricanas están incursionando en nuevos sectores previamente no explorados y la Argentina parecería ser la puerta de entrada y el campo de prueba para ello. Estas compañías están buscando nuevos mercados que ofrezcan buenos servicios con factores de riesgo relativamente bajos y, lo que es más importante, un posible trampolín hacia la región y hacia el mercado latinoamericano de mayores dimensiones.

A lo largo de los últimos siete años las inversiones sudafricanas en la Argentina han crecido significativamente. Las empresas sudafricanas están ahora involucradas de manera perceptible en la industria pesquera y forestal, los servi-

cios financieros, la industria editorial y los medios, las bebidas y, por supuesto, la minería.

Las áreas que presentan auténticas posibilidades para la cooperación, como ser la agricultura, la ciencia, la tecnología y el turismo (especialmente en torno al Mundial de Fútbol de 2010) brindan una nueva gama de prometedoras oportunidades, especialmente en lo referente a negocios conjuntos entre empresas sudafricanas y argentinas. La actividad minera en la Argentina también ofrece un potencial similar para la colaboración empresarial. Sin embargo, para poder desarrollarse aún más estos sectores actualmente requieren de la ayuda explícita del gobierno a través de incentivos establecidos por medio de un acuerdo bilateral de cooperación e inversión. Éste debería estar orientado a otorgar preferencias exclusivas a compañías sudafricanas y argentinas respectivamente, en donde los conocimientos y las experiencias pueden ser compartidos libremente.

Del lado sudafricano, en lo referente a la atracción de inversiones argentinas, se necesitan más esfuerzos para promover al dinámico mercado sudafricano como una opción viable de inversión. Sudáfrica constituye el sitio ideal para recibir y lanzar iniciativas de inversión en África. Está bien conectada con el continente y proporciona una puerta de entrada barata y relativamente sin riesgos para acceder a los mercados africanos, además de contar con los conocimientos y la experiencia al alcance de la mano. Esta dimensión de Sudáfrica —como un trampolín hacia África— necesita ser promovida con mayor entusiasmo en Latinoamérica y particularmente en la Argentina.

Más importante aún en esta etapa es la necesidad de que Sudáfrica y la Argentina firmen un tratado de doble imposición. Éste constituye un simple procedimiento gubernamental, que a menudo se encuentra contemplado en los acuerdos comerciales bilaterales, y que tiene enormes repercusiones en las operaciones de las empresas y las inversiones ya que las compañías son eximidas de pagar "doble tributo" en ambos países.

Finalmente, resulta esencial el rol del gobierno en la facilitación de los negocios. Esto involucra una gran variedad de temas pero el más específico y que requiere atención inmediata es el de los vínculos aéreos y marítimos entre Sudáfrica y la Argentina. Esto ha sido discutido en numerosas oportunidades, pero la realidad es que, a pesar de su proximidad geográfica, la conexión entre Sudáfrica y la Argentina es aún deficiente —los costos del transporte y las comunicaciones entre ambos países son todavía relativamente altos—. Esto incluye una gama de asuntos subyacentes que involucra desde actores pertenecientes a las aerolíneas, a la navegación y a los servicios portuarios hasta las empresas de telecomunicaciones. En última instancia, el costo y la facilidad de acceso a estos servicios deberían ser mejorados si se desea aumentar la acción empresarial y las inversiones bilaterales entre la Argentina y Sudáfrica.

## Cómo mejorar las relaciones Argentina-Sudáfrica

Mientras que las modificaciones en las políticas e iniciativas son importantes para mejorar y promover las relaciones bilaterales, la experiencia demuestra que no son necesariamente las políticas las que en última instancia logran que las relaciones económicas se desarrollen eficazmente. Una activa oficina comercial, consulado y/o cámara de comercio es necesaria para ayudar a facilitar los intercambios y proveer soporte local e incentivar las operaciones de las empresas.

Ciertamente, el compromiso de los gobiernos de Sudáfrica y la Argentina de promover y participar en ferias comerciales y misiones de negocios y seminarios sobre intercambio e inversiones aporta el interés inicial necesario y el impulso para los intercambios comerciales. Aun así, urge desesperadamente un abordaje más enérgico y focalizado hacia las relaciones económicas, uno que pueda comenzar a ofrecer resultados tangibles.

De todas maneras, en lo que respecta a las políticas iniciales e iniciativas ampliamente impulsadas por el gobierno, las siguientes recomendaciones — muchas de las cuales ya han sido mencionadas a lo largo de este artículo— podrían ayudar activamente a reducir o eliminar las barreras para el comercio y la inversión entre la Argentina y Sudáfrica:

- Rebajar las barreras arancelarias y no arancelarias dentro del marco del acuerdo preferencial por medio del diálogo bilateral.
- Mejorar la movilidad y el transporte a través de las fronteras por medio de rutas aéreas y marítimas y capacidad portuaria y operativa.
- Reducir el costo de los negocios y ofrecer preferencias e incentivos focalizados (tales como incentivos impositivos) para las empresas sudafricanas-argentinas.
- Proveer servicios bancarios y financieros eficientes y confiables, equipados específicamente para manejar actividades bilaterales de manera efectiva y eficiente.
- Alentar una mayor colaboración y *joint ventures*.
- Asegurar una mayor participación de la sociedad civil y empresaria en las futuras negociaciones bilaterales e interregionales.
- Aumentar el número de reuniones y delegaciones comerciales y promoverlas efectivamente por medio de ferias de comercio paralelas, que además facilitarían la interacción entre inversores potenciales y comerciantes.
- Suministrar inteligencia de mercado actualizada e investigación para los profesionales y operadores comerciales.
- Armonizar los estándares así como los procedimientos para el comercio y la inversión entre los dos países.

- Introducir un acuerdo de doble imposición simple y efectivo.

Más específicamente, en lo que respecta al comercio, existe la necesidad de concentrarse en un selecto grupo de productos dentro del acuerdo preferencial. Esto incluye productos poco comerciados e incluso, posiblemente, aquellos no comerciados en lugar de incluir simplemente una lista de productos seleccionados precipitadamente sin realizar una evaluación real o un análisis en profundidad de su impacto.

Las buenas noticias son que el comercio entre la Argentina y Sudáfrica puede ser promovido con relativa facilidad haciendo uso de la investigación y la comprensión técnica de la dinámica comercial existente.

Las exportaciones sudafricanas a la Argentina representan un porcentaje muy pequeño del total de exportaciones de Sudáfrica y un porcentaje casi igualmente pequeño del total de importaciones argentinas. Asimismo, las exportaciones sudafricanas a la Argentina se concentran en unos pocos productos, en su mayoría combustibles y sus derivados, papel y productos del acero.

Por lo tanto, Sudáfrica actualmente sólo participa o compite en aproximadamente el treinta por ciento del total del mercado de importaciones argentino. La mayor parte de las exportaciones sudafricanas a la Argentina constituyen sólo un veinte por ciento o menos de las importaciones argentinas de un producto en particular, lo que implica un enorme potencial para los exportadores sudafricanos de aumentar las ventas de los productos o ítems existentes a la Argentina y de esa manera aventajar a los competidores internacionales en el mercado argentino. A esto es a lo que nos referimos cuando hablamos de productos poco comercializados<sup>30</sup>.

Existe, por consiguiente, una necesidad de enfocarse en subconjuntos de productos y concentrarse en la promoción de la exportación de productos específicos. Una manera de hacerlo es identificar el potencial para la oferta/exportación de productos de Sudáfrica a la Argentina y de esa manera concentrar los esfuerzos de promoción en la exportación de esos productos. Por ejemplo, hay productos que Sudáfrica exporta al mundo que la Argentina actualmente importa de otros países. Estos productos constituirían el conjunto de la oferta potencial de Sudáfrica a la Argentina. Esta es una larga lista que comprende más de 4.000 productos en total.

Más allá de este potencial de crecimiento de las exportaciones, las investigaciones indican que las barreras argentinas para el comercio, de variado tipo y alcance, aún representan una seria restricción para el comercio con Sudáfrica y no tanto así —como a menudo se ha señalado— las deficiencias en el suministro de exportaciones por parte de Sudáfrica.

<sup>30</sup> La Argentina importó 4.772 productos HS 6 dígitos de todo el mundo y, de éstos, sólo 516 productos HS 6 provenían de Sudáfrica.

Todo esto acentúa el hecho de que las actuales exportaciones de Sudáfrica a la Argentina tienen un gran potencial de crecimiento si se gana o quita cuota de mercado a los competidores internacionales. Los productos con potencial exportador y barreras de acceso bajas y aquellos con potencial exportador que enfrentan barreras de todo tipo ya han sido identificados en trabajos anteriores. Del mismo modo, las barreras que inhiben el potencial exportador han sido identificadas y es aquí precisamente en donde la acción dirigida es necesaria para que el crecimiento de las exportaciones se materialice efectivamente.

Estas barreras al comercio deberían ser abordadas por medio del acuerdo preferencial SACU-Mercosur, pero acompañadas por una permanente evaluación y control por parte de las autoridades sudafricanas y argentinas para garantizar que las cuestiones comerciales específicas de los dos países sean tratadas y solucionadas<sup>31</sup>.

Finalmente, además de encontrar las soluciones políticas necesarias y los ajustes en el terreno técnico, que seguramente ayudarán a las empresas y comerciantes sudafricanos a obtener un mejor acceso al mercado argentino, existe la necesidad de instalar una predisposición general más amplia hacia la diplomacia económica entre la Argentina y Sudáfrica.

Estos dos países necesitan dar prioridad a las relaciones económicas que estén alineadas con sus estrategias nacionales de desarrollo y no a aquellas que perjudican a las manufacturas y productores locales.

El término diplomacia económica, que circulaba con gran entusiasmo a finales de los años noventa y durante el cambio de milenio, parecería resonar otra vez al evaluar el estado actual de las relaciones entre la Argentina y Sudáfrica en 2008. La diplomacia económica es un componente necesario de las relaciones bilaterales y necesita ser desarrollada de una manera más integral entre estos dos países. Esto va más allá de la promoción del comercio y de la inversión por medio de oficinas comerciales, como sugerimos con anterioridad. Semejantes esfuerzos de políticas y promoción deben ser complementados con servicios de soporte y facilitación en el terreno local. La información periódica y la investigación actualizada, relevante para la dinámica comercial y de los negocios, son otros componentes o servicios importantes que podrían ser ofrecidos a través de una oficina comercial, cámara o incluso por algún tipo de comité asesor. Estas investigaciones alimentarían directamente a la comisión binacional y a las negociaciones comerciales, suministrando un canal viable para que la sociedad civil y empresaria contribuya activamente con los acuerdos firmados (o bien tenga acceso a la información relevante).

Todo lo mencionado ayuda a minimizar el riesgo de hacer negocios en otro país y fomenta el comercio y la inversión al crear un entorno que proporciona un soporte adecuado y que resulta cómodo y familiar.

El aprovechamiento de los vínculos económicos mutuamente beneficiosos ayudará a aumentar y equilibrar el balance comercial y los flujos de inversión entre la Argentina y Sudáfrica. Esto constituye una parte esencial en el proceso bilateral. Los intercambios comerciales son, después de todo, el pegamento que une a los países que buscan el fortalecimiento de su comercio exterior.

<sup>31</sup> Basado en Dianna Tussie, Eduardo Bianchi y Lyal White, Identification of Opportunities and Trade Barriers for South African Exports to Argentina, enero de 2006

¿Cruzamos el océano? Claro que sí, es una muy buena alternativa. La cuestión pasa por saber si entendemos lo que significa, y entonces definir cómo y cuándo concretaremos dicho desafío.

Primeramente, examinemos la premisa. Si decidiéramos no emprender el nuevo desafío y no salir a la conquista, bien podemos dedicarnos a desarrollar localmente el mejor producto, a lograr un mejor costo, a optimizar la campaña publicitaria y por ende obtener los mejores resultados teóricos. Dicha premisa está planteada, en un territorio donde ya sea el contexto nacional como el de muchos de los países latinoamericanos se ven claramente afectados por los vaivenes de sus mercados, producto de una falta de política de desarrollo de economías proyectadas a largo o mediano plazo.

El ser humano tiende a moverse en el terreno que más seguridad le brinda, y en el desarrollo de la premisa previa, implicaría creer que el mantenerse en el mercado argentino o de algunos de los países comprendidos en América Latina sería correcto. A mi entender, los mercados aquí considerados no siempre brindan seguridad económica o jurídica para el desarrollo y planeamiento de nuevos negocios.

Recién cuando el vaivén está en su línea declinante comenzamos a analizar la posibilidad de evaluar otros mercados, y en ese momento, puede ser tarde.

Necesitamos elaborar un plan, ejercitar nuestra imaginación, investigar sin restricciones ni prejuicios y considerar, también, que si bien Europa y EE.UU. son mercados excelentes, presentan mayores trabas. Obviamente, son verdaderamente exigentes y con un poder de negociación bastante mayor que el nuestro.

Sería bueno plantearnos por qué no pensamos en Sudáfrica. Aparentemente, porque no es nuestro medio y ni siquiera comprendemos cuál es su estilo real de vida. Y en ese sentido, creo que bien vale la pena meditar acerca de un relato, para comenzar a entenderlos.

Hace casi 20 años, se pidió a los niños de Johannesburgo que hiciesen una redacción sobre cómo imaginaban su futuro. La policía y el ejército fueron los elementos centrales de la mayoría de los relatos, reflejando la turbulenta situación de la vida sudafricana por aquel entonces. Un niño, llamado Moagi, escribió: "Cuando sea mayor quiero tener una casa, una esposa, dos niños, dos perros y libertad". El relato de Moagi es, en muchos sentidos, un fiel retrato de Sudáfrica, país de jóvenes soñadores, decididos pioneros y empresarios exitosos.



Tal vez no hayan hecho realidad todos sus sueños, pero los sudafricanos disfrutan hoy del don de una libertad muy especial. Su carácter optimista ha sido el motor de incontables logros, tanto sociales como empresariales. Cada vez se respira una mayor sensación de dinamismo y energía. Son muchos los emprendedores que llegan a Sudáfrica, no sólo por lo que este país promete, sino por su capacidad para entregar, estimular, involucrar y cautivar. Los frutos se reflejan tanto en la economía como en el nuevo estilo de vida de su gente.

Ser parte de esta joven y vibrante democracia significa participar en un asombroso viaje de esperanza, orgullo y logro.

Si comenzamos a entender qué representa este mercado, podemos determinar la conveniencia o no de emprender un desafío en ese rumbo.

Hoy es mucha la información disponible para comenzar a investigar conveniencias. ¿Cuáles son las instituciones y organismos que trabajan mancomunadamente con este propósito? Entre otras, se puede mencionar a la Cancillería Argentina, la Fundación Exportar, la Embajada Argentina en Sudáfrica, la Cámara de Comercio Argentino Sudafricana, y la Fundación Standard Bank. Estos entes poseen conocimiento acerca de cómo iniciar la investigación y, eventualmente, iniciar negociaciones concretas de acercamiento al mercado sudafricano en primera instancia. Más adelante explicaré por qué sólo en primera instancia.

Tal vez la siguiente reflexión nos despierte aún más nuestro interés en este continente: Sudáfrica ofrece a los inversores un sólido mercado, infraestructura similar a la de Europa, Japón y EE.UU., e incomparables oportunidades en una región abierta a la integración en la economía global.

En un reciente seminario organizado por la Fundación Standard Bank, con la participación de la Cámara de Comercio Argentino Sudafricana, se concluyó que, al tener firmados Sudáfrica acuerdos comerciales de libre acceso a Europa y EE.UU., su imagen de respeto por la calidad de los productos que en ella se producen es innegable.

Ahora bien, ¿qué nos impide pensar en producir en ese país? Les aseguro que no hemos encontrado cuestiones definitivamente negativas y sí, en cambio, valores altamente positivos para desarrollar. La primera razón acabamos de explicarla; la segunda son los créditos que el gobierno de Sudáfrica dispone para la instalación de industrias en su territorio, así como también los bancos (Sudáfrica posee un sistema bancario de los más desarrollados del mundo) están dispuestos a financiar iniciativas productivas; y la tercera: su mano de obra se encuentra ávida de capacitación y sus costos laborales son más que razonables.

¿Sabemos que Sudáfrica está a sólo 7.000 kilómetros de distancia y que volar hasta allí implica menos tiempo que ir a Miami? Son siete horas promedio de vuelo a Cape Town y hay cinco vuelos semanales (administrados por dos prestigiosas compañías, como South African Airways y Malaysia Airlines).

Desembarcar en Sudáfrica en primera instancia significa que, desde Sudáfrica, podremos incursionar en África en su conjunto. Si bien Sudáfrica posee el 60% del PBI del continente, estas tierras ofrecen un futuro más que promisorio. Y es muy importante hacer notar también que las exportaciones desde Sudáfrica son libres de impuesto aduanero.

Estamos convencidos de que este es el momento y debemos actuar lo más rápido posible. Brasil ya inició parte del desembarco. La Argentina debería hacerlo también.

Por último, a modo ilustrativo, vale resaltar algunas consideraciones que hablan del potencial económico de Sudáfrica de cara al futuro:

Sudáfrica es el principal productor mundial de diamantes, metales del grupo del platino, oro y cromo, y uno de los mayores productores de manganeso, carbón, mineral de hierro, titanio y aluminio. Sin embargo, una de sus prioridades es mejorar localmente el valor agregado de estos valiosos tesoros a fin de obtener la máxima rentabilidad comercial y social.

Los fabricantes llegan a Sudáfrica atraídos por la abundancia de materias primas. El país produce más de 8 millones de toneladas anuales de acero bruto, lo que representa el 62% de la producción total africana.

En materia de cuidado del medio ambiente, ha asumido grandes compromisos. Los científicos sudafricanos amplían fronteras con técnicas de la biotecnología, para limpiar la contaminación provocada por las extracciones mineras. Asimismo, y de acuerdo con las disposiciones del Protocolo de Kyoto, Sudáfrica tiene previsto reducir sus emisiones de CO<sup>2</sup> en 21 millones de toneladas.

Situada en la encrucijada de las principales rutas marítimas del mundo, Sudáfrica representa uno de los enclaves por excelencia del comercio internacional y sirve de puerto natural a las embarcaciones que navegan hacia y desde Europa, América, Asia, Australasia y ambas costas africanas. Los siete puertos comerciales de Sudáfrica constituyen la mayor y mejor red portuaria del continente. Richards Bay, la mayor terminal del mundo dedicada al transporte de carbón en bruto, gestiona más de 80 millones de toneladas anuales.

Las empresas dedicadas a la fabricación de productos exclusivos para la exportación pueden instalarse en cualquiera de las cuatro Zonas de Desarrollo Industrial (IDZ), parques industriales que en esencia son una adaptación sudafricana al concepto de Zona de Procesado para la Exportación. Las 4 IDZ están situadas en zonas próximas a los principales puertos y aeropuertos, y ofrecen infraestructuras de primera categoría, servicios aduaneros e importantes ventajas fiscales.

Sudáfrica dispone de la infraestructura de transporte de un país plenamente desarrollado, con carreteras de categoría internacional y la mayor red de ferrocarriles y líneas aéreas del continente. Los principales centros urbanos de Sudáfrica están conectados por más de 8 mil kilómetros de carreteras naciona-

les perfectamente conservadas, de los cuales más de 1.500 kilómetros son autopistas. La red sudafricana de ferrocarriles es la décima más larga del mundo y, según la publicación *Economist World in Figures*, la octava por volumen de transporte de mercancías.

*South African Airways*, línea aérea de categoría internacional, atiende a 503 ciudades y presta servicio de mantenimiento a 47 de las principales líneas aéreas del mundo. El gobierno invertirá, en los próximos años, 8.250 millones de dólares en un programa destinado a mejorar los principales puertos, ferrocarriles y carreteras, hecho que redundará en un mayor crecimiento y productividad.

Hay muchísimas y distintas ventajas más, aunque este resumen establece en primera instancia un marco mínimo de información sobre Sudáfrica. Espero haber captado de esta forma vuestro interés, para comenzar a pensar en embarcarse y cruzar el océano. Mucha suerte en ese viaje.

## **ANEXOS**

ARTÍCULOS Y PUBLICACIONES  
RECOMENDADAS<sup>32</sup>

(Biblioteca virtual de la Fundación Standard Bank)

<sup>32</sup> Elaborado por Paloma Ochoa.

## CONECTIVIDAD

*Esta es la categoría Conectividad que se refiere a todos aquellos aspectos que hacen a la conexión entre mercados, incluyendo la logística, la mejora de infraestructura para el comercio y el transporte, la colaboración para la facilitación del comercio, el acercamiento entre proveedores y clientes.*

### • **Conexión física entre mercados y logística**

*El progreso tecnológico y la liberalización de los flujos de comercio e inversión presentan nuevas oportunidades para que los países puedan acceder a los mercados globales, impulsando el crecimiento económico y la reducción de la pobreza.*

*Bajo estos supuestos, las nuevas barreras al comercio están dadas por las capacidades logísticas. Así, con el surgimiento de las cadenas de abastecimiento globales, la diferenciación está dada por la capacidad de mover bienes de un lugar a otro con rapidez, confiabilidad y costos accesibles. Por lo tanto, la capacidad de lograr conectividad con los mercados es cada vez más determinante a la hora de medir la competitividad de un país.*

**Connecting to Compete. Trade logistics in a global economy. The Logistics Performance Index and Its Indicators** - Jean-François Arvis, Monica Alina Mustra, John Panzer, Lauri Ojala y Tapio Naula, Banco Mundial, 2007

La conectividad es actualmente crítica para que los países en desarrollo puedan acceder a los mercados globales y obtener las ventajas de la globalización. El éxito en la integración de las cadenas de suministro internacional surge de la capacidad de las empresas de transportar bienes a través de las fronteras en forma rápida, confiable y al menor costo posible.

El Índice de Performance Logística y sus indicadores provee el primer análisis en profundidad de la brecha logística entre países, basándose en información de primera mano de profesionales de la logística alrededor del mundo. El informe provee un panorama completo de la performance y el funcionamiento de la cadena de suministro (desde los procedimientos aduaneros, los costos logísticos y la calidad de la infraestructura hasta la capacidad de seguir embarques y envíos, tiempos para arribo a destino de las mercaderías y competitividad de la industria logística local).

[http://biblioteca.fstandardbank.edu.ar/images/e/e0/Conexion\\_y\\_logistica\\_1.pdf](http://biblioteca.fstandardbank.edu.ar/images/e/e0/Conexion_y_logistica_1.pdf)

**Defining Supply Chain Management** - John T. Mentzer, William Hewitt, James S. Keebler, Soonhong Min, Nancy W. Nix, Carlo D. Smith y Zach G. Zacharia, *Journal of Business Logistics*, Vol. 22, N° 2, 2001

El término Supply Chain Management se ha vuelto extremadamente popular en la última década. Hay varias razones para esta popularidad del término que van desde las tendencias a la búsqueda de fuentes globales de aprovisionamiento hasta el énfasis en competencia basada en calidad y tiempos. La globalización del aprovisionamiento de insumos ha obligado a las empresas a lograr mayor eficiencia y en la cadena de abastecimiento y más coordinación con proveedores y distribuidores a la vez que mayor flexibilidad para operar en forma competitiva en un mercado cambiante.

Sin embargo, y a pesar de la popularidad del concepto, subsiste aún mucha confusión respecto de su significado. La ambigüedad en su definición lleva a la necesidad de examinar con más detalle el concepto de Supply Chain Management, identificar aquellos factores que contribuyen a su efectividad y eficiencia y ver de qué manera este tipo de enfoque puede afectar la estrategia y performance de las empresas. De estas cuestiones se ocupa este artículo.

[http://biblioteca.fstandardbank.edu.ar/images/e/e4/Conexion\\_y\\_logistica\\_2.pdf](http://biblioteca.fstandardbank.edu.ar/images/e/e4/Conexion_y_logistica_2.pdf)

**Supply Chain Management: More Than Integrated Logistics** - Stephen Hays Russell, *Air Force Journal of Logistics*, Vol. XXXI, N° 2, 2007

Este artículo examina la evolución histórica del management hasta su concepto más nuevo, el Supply Chain Management, revisa las prácticas que lo definen tanto en términos comerciales como en el contexto militar y demuestra por qué este concepto supera a la logística integrada y significa una revolución en términos empresariales.

[http://biblioteca.fstandardbank.edu.ar/images/a/a4/Conexion\\_y\\_logistica\\_3.pdf](http://biblioteca.fstandardbank.edu.ar/images/a/a4/Conexion_y_logistica_3.pdf)

**Improving Logistics Costs for Transportation and Trade Facilitation** - Julio A. González, José Luis Guasch y Tomás Serebrisky, Banco Mundial, 2008

El acceso a los servicios e infraestructura básica (camino y rutas, electricidad, agua, servicios sanitarios) es un desafío central en la lucha contra la pobreza.

Este trabajo se centra en los principales determinantes de los costos logísticos y el acceso físico a servicios y, en los casos en que es posible, provee evidencia sobre los efectos de estos determinantes en la competitividad, el crecimiento y la pobreza en las economías latinoamericanas. El análisis muestra el impacto de la mejora de la infraestructura y los costos logísticos en tres frentes: macro (crecimiento), micro (productividad al nivel de las firmas) y pobreza (ingresos de los pobres). Además el *paper* provee recomendaciones y soluciones que engloban

una serie de políticas para reducir los altos costos logísticos y el acceso limitado a servicios en América Latina.

[http://biblioteca.fstandardbank.edu.ar/images/1/13/Conexion\\_y\\_logistica\\_4.pdf](http://biblioteca.fstandardbank.edu.ar/images/1/13/Conexion_y_logistica_4.pdf)

**Global Logistics Indicators, Supply Chain Metrics, and Bilateral Trade Patterns** - Warren H. Hausman, Hau L. Lee y Uma Subramanian, Banco Mundial, Policy Research Working Paper 3773, noviembre 2005

Este documento se basa en datos compilados por el Banco Mundial con métricas específicas de performance logística en términos de tiempos, costos y variabilidad en el tiempo. Halla que las nuevas variables que se relacionan directamente con la performance logística tienen una relación estadística significativa con los niveles de comercio bilateral. También concluye que un solo índice logístico puede capturar el poder explicativo de múltiples indicadores. Las métricas del estudio pueden ser usadas por los países para iniciar acciones que mejoren la logística y monitorear sus niveles de progreso.

[http://biblioteca.fstandardbank.edu.ar/images/5/53/Conexion\\_y\\_logistica\\_5.pdf](http://biblioteca.fstandardbank.edu.ar/images/5/53/Conexion_y_logistica_5.pdf)

**Reshaping Economic Geography 2009** - World Development Report 2009, Banco Mundial, 2009

La producción se concentra en las grandes ciudades, en las regiones líderes y en los países ricos. La mitad de la producción mundial cabe en 1,5% de su superficie. Esta concentración económica deja afuera a poblaciones enteras. En Brasil, China e India los estados rezagados tienen tasas de pobreza que más que duplican aquellas de los estados más dinámicos.

Las poblaciones geográficamente menos aventajadas se enfrentan cada día al hecho de que el desarrollo no produce prosperidad económica en todas partes al unísono; los mercados funcionan como un mecanismo selectivo, favoreciendo a algunos lugares más que a otros. Pero la mayor dispersión de la producción no necesariamente trae mayor prosperidad. Las naciones económicamente más exitosas favorecen la concentración de la producción e instituyen políticas que tornan a los estándares de vida más uniformes en todo su territorio. Para obtener los beneficios de la concentración económica y la convergencia social se necesitan políticas activas enfocadas a la integración económica.

Este informe se ocupa de reformular los debates de políticas sobre urbanización, desarrollo territorial e integración regional. El informe analiza las experiencias de países desarrollados extrayendo conclusiones y lineamientos aplicables a los países en desarrollo, diferenciando las situaciones de aquellos países más pobres y aislados de los mercados mundiales de aquellas de países de mediano desarrollo.

<http://econ.worldbank.org/WBSITE/EXTERNAL/EXTDEC/EXTRESE-ARCH/EXTWDRS/EXTWDR2009/0,,contentMDK:21955654~pagePK:64167689~piPK:64167673~theSitePK:4231059,00.html>

#### • **Facilitación de comercio**

*A pesar del rol central que se le reconoce al comercio internacional como impulsor del desarrollo, muchos obstáculos subsisten para lograr todo su potencial. De acuerdo con la definición de la OMC, la facilitación de comercio es la simplificación y armonización de los procedimientos (actividades, prácticas y formalidades) del comercio internacional, involucrados en el proceso de mover mercaderías a través de las fronteras. Por lo tanto, la facilitación de comercio se centra en la simplificación y racionalización de los procedimientos aduaneros y administrativos que se interponen en el comercio.*

*La facilitación de comercio reduce las posibilidades de tráfico ilegal, corrupción y fraude ya que los procedimientos ineficientes actúan como una barrera al comercio. La facilitación de comercio es también un paradigma de buen gobierno en términos de transparencia, mejor regulación y trabajo conjunto del sector público y privado.*

**The Global Enabling Trade Report 2008** - Sean Doherty, Qin He, Robert Z. Lawrence, Jennifer Blanke, Margareta Drzeniek Hanouz, John Moavenzadeh, World Economic Forum, Suiza, 2008

El objetivo del Reporte Global sobre Facilitación de Comercio es explorar los factores que permiten u obstaculizan el comercio en distintas economías. Las barreras comerciales se extienden más allá de los derechos y las cuotas considerados tradicionalmente a factores tales como administración fronteriza, infraestructura y el clima de negocios interno.

En este trabajo, el Foro Económico Mundial desarrolla el primer Índice de Facilitación de Comercio (ETI) que cubre 118 economías alrededor del mundo y busca proveer una herramienta estratégica para medir una variedad de temas vinculados a las políticas gubernamentales que obstaculizan el comercio.

[http://www.weforum.org/documents/getr08\\_browser/index.html](http://www.weforum.org/documents/getr08_browser/index.html)

**Latin America: Addressing High Logistics Costs and Poor Infrastructure for Merchandise Transportation and Trade Facilitation** - Julio A. González, José Luis Guasch, Tomás Serebrisky, Banco Mundial, 2007

El acceso a servicios e infraestructura continúa siendo un problema pendiente de resolución que afecta fuertemente a los países latinoamericanos, a pesar de los avances que se han logrado en los últimos 15 años.

Este *paper* se centra en los principales determinantes de los costos logísticos y provee evidencias (siempre que sea posible) de sus efectos en la competitividad y crecimiento de las economías latinoamericanas. Habiendo sido preparado para la Consulta de San José de 2007, el documento ofrece también recomendaciones y/o soluciones que abarcan una serie de políticas para reducir los altos costos logísticos en la región. Estas recomendaciones fueron elaboradas teniendo en cuenta su implementabilidad, por lo que todas son factibles de ser abordadas, aunque probablemente la forma varíe de país a país, dada la diversidad de realidades regionales.

[http://biblioteca.fstandardbank.edu.ar/images/4/44/Trade\\_facilitation\\_2.pdf](http://biblioteca.fstandardbank.edu.ar/images/4/44/Trade_facilitation_2.pdf)

**Unclogging the Arteries. The Impact of Transport Costs on Latin American and Caribbean Trade** - Mauricio Mesquita Moreira, Christian Volpe y Juan S. Blyde, Special Report on Integration and Trade Summary, Banco Interamericano de Desarrollo y David Rockefeller Center for Latin American Studies Harvard University, 2008

Este documento resume los aspectos principales del informe del mismo nombre preparado por el BID y cuyo objetivo es dar un nuevo foco a la agenda latinoamericana en temas de comercio al reconocer que es tiempo de sacar la atención de los temas tarifarios para ocuparse de los asuntos no comerciales, en particular los costos de transporte y la facilitación de comercio.

Se incluye también la presentación del informe realizada en las oficinas del INTAL en Buenos Aires en octubre de 2008.

[http://biblioteca.fstandardbank.edu.ar/images/6/69/Trade\\_facilitation\\_3.pdf](http://biblioteca.fstandardbank.edu.ar/images/6/69/Trade_facilitation_3.pdf)

[http://biblioteca.fstandardbank.edu.ar/images/2/2b/Trade\\_facilitation\\_4.pdf](http://biblioteca.fstandardbank.edu.ar/images/2/2b/Trade_facilitation_4.pdf)

**Implementing a WTO Agreement on Trade Facilitation: What Makes Sense?** - J. Michael Finger y John S. Wilson, World Bank Policy Research Working Paper 3971, Banco Mundial, agosto 2006

Este *paper* se ocupa primordialmente de los aspectos que hacen a la implementación de los acuerdos de la OMC surgidos de la Ronda Doha, particularmente en lo que hacen a la facilitación de comercio.

Contrario sensu a las percepciones generalizadas, los autores sostienen que en lo que hace a facilitación de comercio la Ronda Doha ha logrado importantes progresos, sobre todo a través de bancos de desarrollo y agencias de desarrollo bilaterales, siendo también clave la participación y el involucramiento del sector privado.

[http://biblioteca.fstandardbank.edu.ar/images/1/18/Trade\\_facilitation\\_5.pdf](http://biblioteca.fstandardbank.edu.ar/images/1/18/Trade_facilitation_5.pdf)

**Regionalism and Trade Facilitation: A Primer** - Jean-Christophe Maur, World Bank Policy Research Working Paper N° 4464, Banco Mundial, enero 2008

Este documento investiga cuándo las reformas para facilitación de comercio deben ser emprendidas a nivel regional. En primer lugar se confirma la percepción de que la dimensión regional es relevante, tanto desde el punto de vista de la eficiencia como en términos de implementación. Esta investigación explica por qué los mercados nacionales por sí solos no logran producir economías de escala plenas y aprovechar las externalidades positivas que surgen de la facilitación de comercio.

En este sentido, los acuerdos regionales ofrecen buenas perspectivas para la implementación de las reformas y pueden complementar adecuadamente las iniciativas multilaterales y nacionales. Sin embargo, los ejemplos de implementación de facilitación de comercio a través de acuerdos regionales de integración no parecen ser más exitosos que otros enfoques o esfuerzos más específicos, excepto para el caso de las uniones aduaneras. De explicar este fenómeno también se ocupa el documento.

[http://biblioteca.fstandardbank.edu.ar/images/2/28/Trade\\_facilitation\\_6.pdf](http://biblioteca.fstandardbank.edu.ar/images/2/28/Trade_facilitation_6.pdf)

## CREATIVIDAD

*La globalización no es nueva: sus orígenes se remontan al nacimiento del capitalismo comercial y se vinculan particularmente con el descubrimiento de nuevos mercados y el proceso de expansión colonial por parte de los países europeos. Su surgimiento se vincula claramente con el desarrollo del transporte, el surgimiento de medios de pago aceptados a nivel mundial y la explotación de las ventajas comparativas en el comercio internacional, etc. Estos procesos implicaron la mundialización de los modos de producción y circulación de bienes en beneficio de un grupo de naciones.*

*Sin embargo, la fase actual de la globalización se distingue de las anteriores por la radicalización y aceleración de los procesos y tiene características distintivas entre las que se encuentran la creciente importancia del capital financiero, el aumento exponencial del comercio internacional (crecimiento a tasas del 6% y concentración en los países desarrollados), el impacto del desarrollo tecnológico, la aceleración de los flujos comunicacionales, la tendencia progresiva hacia la unificación de los mercados de capitales, mercancías y servicios a nivel mundial, la progresiva apertura al libre comercio y el acelerado avance tecnológico en materia de medios informáticos y de comunicación que acortan los tiempos de transacción entre los diferentes mercados.*

*En este contexto, actividades y servicios que antes eran considerados no transables se convierten en negocios globales. Tal es lo que ocurre con el deporte, las industrias culturales y de entretenimiento, las exportaciones de servicios.*

## • Deporte, globalización y comercio

**Fútbol, la medida de lo global** - Dani Rodrik, diario La Nación, 1 de abril de 2008

Los defensores de la globalización dicen que la expansión y diversificación del comercio internacional y la apertura generalizada contribuirán a una óptima asignación de los recursos productivos y al estímulo en cada país a la expansión de las industrias más eficientes y competitivas, que cuenten con ventajas comparativas dinámicas en los mercados mundiales. Esto posibilitará un mayor crecimiento económico y un mayor bienestar de los consumidores, que además de ver acrecentados sus ingresos, accederán a bienes de mejor calidad a menor precio.

En este artículo, Dani Rodrik analiza el impacto del proceso de globalización en el fútbol poniendo a prueba la hipótesis precedente.

[http://biblioteca.fstandardbank.edu.ar/images/e/ec/Deporte\\_y\\_globalizacion\\_1.pdf](http://biblioteca.fstandardbank.edu.ar/images/e/ec/Deporte_y_globalizacion_1.pdf)

**The Economic Impact on the Dominican Republic of Baseball Player Exports to the USA** - Voxi Heinrich Amavilah, MPRA Paper N° 1672, Universidad de Munich, octubre 2006

Este *paper* junta en un modelo práctico dos corrientes de la teoría económica para medir el impacto de la exportación de jugadores de béisbol en el comportamiento económico agregado de la República Dominicana.

Por un lado, la teoría del comercio exterior encuentra una fuerte correlación entre las exportaciones de un país y el crecimiento económico, medido en términos de PBI per cápita. Por otra parte, la investigación microeconómica encuentra un impacto positivo, pero estadísticamente poco significativo, de las actividades deportivas en las economías locales.

El análisis permite hallar una fuerte correlación entre las exportaciones de jugadores de béisbol y el crecimiento económico entre 1962 y 2004, sugiriendo que tanto EE.UU. como República Dominicana se benefician al alentar el comercio de jugadores y la repatriación de divisas generadas por el béisbol.

[http://biblioteca.fstandardbank.edu.ar/images/b/b4/Deporte\\_y\\_globalizacion\\_2.pdf](http://biblioteca.fstandardbank.edu.ar/images/b/b4/Deporte_y_globalizacion_2.pdf)

**Ahead of the Game. The Network of Value Captures in Professional Football** - Harald Dolles & Sten Söderman, Working Paper N° 05/5, German Institute for Japanese Studies, 2005

Al analizar la dimensión internacional del fútbol, este *paper* se enfoca en el desarrollo de fuentes de valor en el negocio del fútbol profesional. En el mismo se identifican y describen los parámetros de negocio del fútbol profesional que lo diferencian de otros negocios.

La red propuesta de fuentes de valor contiene tres dimensiones: 1) el producto y sus características, 2) los distintos grupos de clientes, 3) la visión del futuro del club en función a distintos niveles de estrategia. Conocer la forma en que estas fuentes de valor se interconectan es de extrema importancia desde el punto de vista práctico.

Para avanzar aún más en el análisis empírico, las fuentes de valor se organizan en función a dos dimensiones: su grado de "virtualidad" y su arreglo espacial generando negocios locales, regionales, internacionales o globales.

Finalmente se delinean dos tendencias dominantes en el negocio del fútbol: la exploración de mercados globales y el desarrollo del club como marca global.

[http://biblioteca.fstandardbank.edu.ar/images/4/4d/Deporte\\_y\\_globalizacion\\_3.pdf](http://biblioteca.fstandardbank.edu.ar/images/4/4d/Deporte_y_globalizacion_3.pdf)

**South Africa 2010: Economic Scope and Limits** - Swantje Allmers y Wolfgang Maenning, Hamburg Contemporary Economic Discussions N° 21, Universidad de Hamburgo, 2008

Este artículo provee un análisis ex post de los impactos económicos de las últimas copas mundiales (Alemania 2006 y Francia 1998). Basándose en indicadores macroeconómicos, las experiencias de estas copas mundiales parecen estar en sintonía con las investigaciones empíricas sobre grandes eventos y estadios deportivos, los que raramente han mostrado beneficios económicos netos. Resultan más significativos los efectos de modernización de los estadios y los "efectos intangibles", como la imagen del país anfitrión y los efectos sobre la población.

Las experiencias de copas mundiales anteriores proveen un contexto para analizar el alcance y las limitaciones para Sudáfrica 2010. Como otros anfitriones anteriores, Sudáfrica probablemente tenga que lidiar con dificultades como la subutilización de los estadios de copas mundiales luego de finalizado el evento. Por otra parte, este *paper* analiza un número de argumentos por los cuales Sudáfrica podría obtener mayores beneficios económicos que otros países anfitriones ya que, por ejemplo, podría no tener efectos adversos sobre el turismo regular en función a las multitudes. Más aún, la escasez de solares deportivos en Sudáfrica podría generar un efecto positivo mayor que en países con amplias ins-

talaciones deportivas. Asimismo, la ambición sudafricana de usar estadios "de firma" como una herramienta de desarrollo urbano o para generar externalidades positivas en las economías regionales plantea un enfoque innovador y diferente respecto a copas mundiales anteriores.

[http://biblioteca.fstandardbank.edu.ar/images/f/f8/Deporte\\_y\\_globalizacion\\_4.pdf](http://biblioteca.fstandardbank.edu.ar/images/f/f8/Deporte_y_globalizacion_4.pdf)

**The Size and Scope of Sports Industry in the United States** - Brad Humphreys y Jane Ruseski, IASE/NAASE Working Paper Series, No. 08-11, 2008

Los autores estiman en este *paper* el alcance económico de la industria deportiva en Estados Unidos. En base a un importante número de fuentes, investigan el tamaño económico de la participación deportiva, la televisión y los aspectos que hacen a la oferta y demanda del mercado deportivo en EE.UU.

[http://biblioteca.fstandardbank.edu.ar/images/9/91/Deporte\\_y\\_globalizacion\\_5.pdf](http://biblioteca.fstandardbank.edu.ar/images/9/91/Deporte_y_globalizacion_5.pdf)

**Why are sports organised as winner-take-all tournaments** - William Chan, Pascal Courty y Hao Li, Vox, 18/03/2008

Las competencias deportivas proveen una gran cantidad de estadísticas y datos que describen la performance de los jugadores y que los fans analizan minuciosamente. Entonces, ¿por qué es que las competencias se deciden de forma cruda, ganador y perdedor? Esta nota explica que el sistema de recompensas de los torneos a través de un orden de mérito provee incentivos que crean el drama que los fans buscan, que los competidores den su mejor esfuerzo con resultado incierto.

[http://biblioteca.fstandardbank.edu.ar/images/e/e6/Why\\_are\\_sports\\_organised\\_as\\_winner-take-all\\_tournaments.pdf](http://biblioteca.fstandardbank.edu.ar/images/e/e6/Why_are_sports_organised_as_winner-take-all_tournaments.pdf)

#### • **Entretenimiento, globalización y comercio**

**The Indian Entertainment and Media Industry. Unravelling the potential** - FICCI-Price Waterhouse Cooper, 2006

Este texto presenta las principales conclusiones del informe 2005 sobre la industria india de entretenimiento y medios, que ha venido creciendo a un paso más acelerado que el de la economía india en conjunto y presenta perspectivas muy interesantes en base a su potencial.

[http://biblioteca.fstandardbank.edu.ar/images/4/4c/Entretenimiento\\_y\\_comercio\\_1.pdf](http://biblioteca.fstandardbank.edu.ar/images/4/4c/Entretenimiento_y_comercio_1.pdf)



**Breakout from Bollywood? Internationalization of Indian Film Industry**  
- Mark Lorenzen y Florian Arun Taeube, Druid Working Paper N° 07-06, Danish Research Unit for Industrial Dynamics, 2007

En el contexto de una economía emergente, este *paper* analiza el crecimiento local y la internacionalización, centrándose en el *cluster* cinematográfico de Bombay, Bollywood. Se sostiene que, como el mayor *cluster* cinematográfico comercial del mundo y como un fenómeno de crecimiento en una economía emergente, Bollywood puede ser visto como un caso paradigmático para entender el fenómeno de desarrollo de *clusters* cinematográficos fuera de EE.UU. así como para echar algo de luz sobre el crecimiento y la internacionalización de industrias en economías emergentes.

El análisis empírico del *paper* apunta a la importancia del mercado doméstico, la regulación gubernamental y la estructura de la industria para el reciente crecimiento exportador de Bollywood. El *paper* discute cómo la existencia de una red social, bien definida y localizada geográficamente, entre productores, directores y otros personajes clave en la industria filmica en Bombay apoya el desarrollo de un "modelo Bollywood" con una estructura industrial muy distinta a la de Hollywood.

[http://biblioteca.fstandardbank.edu.ar/images/9/90/Entretenimiento\\_y\\_comercio\\_2.pdf](http://biblioteca.fstandardbank.edu.ar/images/9/90/Entretenimiento_y_comercio_2.pdf)

**Servicios audiovisuales: aumento de la participación de los países en desarrollo** - Nota de la Secretaría de la UNCTAD, noviembre 2002

Los servicios audiovisuales son el alma de la mundialización y al mismo tiempo importantes vehículos de transmisión de las culturas de los distintos países. El predominio a nivel mundial de unos pocos productores integrados de mercancías audiovisuales hace que incluso a los productores de países en desarrollo que han tenido éxito con sus películas y programas de televisión les resulte difícil competir en el mercado mundial y hasta en sus mercados nacionales. Siempre que los países inician negociaciones del AGCS vuelve a surgir la tensión entre cultura y comercio, al igual que aparece entre salud y comercio. Para que las negociaciones multilaterales avancen, hay que encontrar una solución equilibrada a este conflicto.

La UNCTAD y la UNESCO aunaron esfuerzos para preparar esta Reunión de Expertos, que tuvo por objeto lograr que se traten y se estudien debidamente los problemas relacionados con el comercio y la cultura. La presente nota se centra en los servicios que son esenciales para la industria audiovisual y se prestan internacionalmente mediante emisiones de radio y televisión, cines, y ventas y alquileres de videos, y en forma de productos multimedia. Se examinan aspectos de la estructura actual de los mercados mundiales de productos audiovisuales y se determinan las principales características del comercio de servicios audiovi-

suales y las perspectivas de participación efectiva de los países en desarrollo en dicho comercio.

[http://biblioteca.fstandardbank.edu.ar/images/a/a0/Entretenimiento\\_y\\_comercio\\_3.pdf](http://biblioteca.fstandardbank.edu.ar/images/a/a0/Entretenimiento_y_comercio_3.pdf)

#### • Industrias culturales y comercio

*En términos generales, la creatividad se vincula a una serie de factores tales como la cultura, la tradición, el arte, el diseño, la comunicación y las nuevas tecnologías. Por lo tanto, las industrias creativas son aquellas que tienen su origen en la creatividad de individuos o grupos y que cuentan con un potencial de expansión para la generación de ingresos y la creación de empleos. El aspecto distintivo de las industrias creativas tiene que ver con la generación y explotación de derechos de propiedad intelectual.*

*Así, las industrias creativas incluyen grandes segmentos, como los productos artesanales, las artes visuales, las artes escénicas, el cine y los medios audiovisuales, la literatura, la impresión y otras.*

**The Warhol Economy: How Fashion, Art and Music Drive New York City** - Elizabeth Currid, Princeton University Press, 2007

El libro de Elizabeth Currid (University of Southern California) describe el funcionamiento interno de las industrias creativas de Nueva York, el valor económico que generan y las implicancias que esto tiene para aquellos políticos o funcionarios que quieran apuntalar sus propias industrias culturales.

[http://biblioteca.fstandardbank.edu.ar/images/4/48/The\\_Warhol\\_Economy\\_Chapter\\_1.pdf](http://biblioteca.fstandardbank.edu.ar/images/4/48/The_Warhol_Economy_Chapter_1.pdf)

**Cultura. La identidad cultural porteña y la exportación de cultura** - Informe de la Fundación Export-Ar N° 20, 2003

Este informe preparado por la Fundación Export-Ar se enfoca en la relación entre economía y cultura. Ésta se ha convertido en un tema de interés creciente en todo el mundo como resultado del impacto, cada vez mayor, de la producción de bienes y servicios culturales sobre la generación de valor agregado y empleo. Sin embargo, según un informe de la Oficina de CEPAL en Buenos Aires, los países latinoamericanos sólo reciben el 5% de las ganancias generadas por las industrias culturales a pesar de la riqueza de su producción.

De acuerdo con los datos del último Censo Económico (1994), las industrias culturales y conexas aportan en conjunto el 8,3% del Producto Bruto Interno (PBI) y el 8,9% del empleo nacional, generando algo más de 330 mil puestos de

trabajo directos. Casi la mitad del valor agregado y un tercio del empleo producido se origina en la ciudad de Buenos Aires.

[http://biblioteca.fstandardbank.edu.ar/images/d/d9/Ind\\_creativas\\_y\\_comercio\\_1.pdf](http://biblioteca.fstandardbank.edu.ar/images/d/d9/Ind_creativas_y_comercio_1.pdf)

**International Flows of Selected Cultural Goods and Services, 1994-2003**  
- UNESCO, Montreal, 2005

Este informe, un esfuerzo conjunto entre el Instituto de Estadísticas y el Sector de Cultura de la UNESCO, analiza el comercio transfronterizo en bienes culturales seleccionados y, por primera vez, examina el comercio de servicios culturales.

Este análisis se torna particularmente relevante dado que en el mundo actual, la música, los libros, las películas y otros bienes y servicios culturales se mueven a través de las fronteras creando un panorama complejo de corrientes de comercio culturales. Sólo la cultura y las industrias creativas representan hoy más del 7% del PBI mundial.

[http://biblioteca.fstandardbank.edu.ar/images/8/8c/Ind\\_creativas\\_y\\_comercio\\_2.pdf](http://biblioteca.fstandardbank.edu.ar/images/8/8c/Ind_creativas_y_comercio_2.pdf)

**Creative Economy Report 2008** - UNCTAD, 2008

El Creative Economy Report 2008 es el primer estudio que presenta la perspectiva de las Naciones Unidas sobre este nuevo tema. Es una iniciativa conjunta de la UNCTAD y la Unidad Especial del PNUD para la Cooperación Sur-Sur. Contiene contribuciones de los cinco organismos más importantes de la ONU: UNCTAD, PNUD, UNESCO, WIPO e ITC, promoviendo las sinergias y el trabajo conjunto.

[http://biblioteca.fstandardbank.edu.ar/images/f/f5/Ind\\_creativas\\_y\\_comercio\\_3.pdf](http://biblioteca.fstandardbank.edu.ar/images/f/f5/Ind_creativas_y_comercio_3.pdf)

**Industrias culturales argentinas: la cinematografía. Estrategia de negocios** - Informe de la Fundación Export-Ar N° 25, 2004

Como resultado del impacto creciente que la producción de bienes y servicios culturales tiene sobre la generación de valor agregado y empleo, la relación entre la economía y la cultura despierta un interés cada vez mayor en todo el mundo. Por lo tanto, las producciones cinematográficas revisten un particular interés para el crecimiento. Este informe de la Fundación Export-Ar presenta un resumen de la información estratégica indispensable para el desarrollo de este negocio en la Argentina.

[http://biblioteca.fstandardbank.edu.ar/images/a/a9/Ind\\_creativas\\_y\\_comercio\\_4.pdf](http://biblioteca.fstandardbank.edu.ar/images/a/a9/Ind_creativas_y_comercio_4.pdf)

**Restrictions on trade in audiovisual services: Whom are we protecting from what?** - Keith Head y Thierry Mayer, Vox, 19/02/2009

¿Son las importaciones culturales una amenaza para las tradiciones y costumbres nacionales? Este *paper* explica cómo una mayor liberalización del comercio en servicios audiovisuales llevaría a un cambio cultural, usando como ejemplo la influencia extranjera en los nombres. Sin embargo, estos cambios son generalmente modestos y los consumidores ganan al tener una disponibilidad mayor de bienes culturales y una mayor gama de opciones.

[http://biblioteca.fstandardbank.edu.ar/images/2/2b/Cultural\\_imports%2C\\_foreign\\_influences%2C\\_and\\_domestic\\_traditions\\_vox\\_-\\_Research-based\\_policy\\_analysis\\_and\\_commentary\\_from\\_leading\\_economists.pdf](http://biblioteca.fstandardbank.edu.ar/images/2/2b/Cultural_imports%2C_foreign_influences%2C_and_domestic_traditions_vox_-_Research-based_policy_analysis_and_commentary_from_leading_economists.pdf)

## COMPETITIVIDAD

*La competitividad puede ser definida de diversas maneras en función de a qué actor se refiera. Así, de acuerdo a la definición utilizada por la ONUDI, para las empresas la competitividad se vincula a la posibilidad de ofrecer productos y servicios en forma más efectiva y eficiente que sus principales competidores. En los sectores transables, esto implica mantener el éxito en los mercados internacionales sin tener que recurrir a protecciones o subsidios.*

*A nivel de las industrias, la competitividad se refiere a la habilidad de las firmas nacionales de obtener y mantener el éxito vis-à-vis sus competidores extranjeros. La competitividad sectorial es más útil como medida de la competitividad nacional que la competitividad a nivel de la empresa.*

*Para los Estados, la competitividad está vinculada al logro de mejores niveles de vida para sus ciudadanos.*

*Si bien, en todos los casos la competitividad se mide fundamentalmente por la ventaja obtenida en base a una mejor productividad, existen múltiples factores que contribuyen al logro de la misma.*

*Para los fines de esta biblioteca se entiende a la competitividad en sentido amplio y en forma dinámica, contemplando tanto las políticas públicas que impulsan como las articulaciones entre el sector público y el sector privado, la asociatividad entre empresas y el desarrollo de clusters, la integración dentro de cadenas de valor internacionales, etc.*

### • Asociatividad, clusters y redes

*Se puede definir a los clusters como concentraciones geográficas 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 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. La mayoría de los clusters incluyen organismos gubernamentales y otras instituciones (académicas, empresariales, etc.) que proveen entrenamiento, educación, información, investigación y apoyo técnico (Porter, 1998).

El concepto de cluster remarca el tema de los encadenamientos e interdependencias entre los actores de una cadena de valor en la producción de bienes y servicios y en las actividades de innovación. No sólo se trata de cooperación horizontal entre firmas que operan en un mismo mercado sino que también involucra redes intersectoriales conformadas por firmas disímiles y complementarias. Se trata, por tanto, de sistemas de innovación a escala reducida donde hay relaciones horizontales entre competidores y relaciones verticales entre firmas, proveedores y consumidores.

Estrechamente vinculado con esto está el tema de integración en cadenas globales de valor, que algunos vinculan fuertemente al aumento de competitividad en PyMEs.

**Clusters and the new economics of competition** - Michael Porter, Harvard Business Review, noviembre-diciembre 1998

El mapa de la competencia económica actual se da a través de lo que Porter denomina *clusters*, masas críticas geográficamente agrupadas de actividades económicas particulares y exitosas. Si bien la localización de la producción en la economía actual tiene una significación distinta de la que tenía anteriormente, el desentrañar la paradoja de lo local en la economía de la globalidad permite comprender cómo las empresas construyen y crean permanentemente sus ventajas competitivas.

Este análisis revela que, así como resulta fundamental lo que ocurre dentro de las empresas, el entorno de negocios que rodea a la empresa, el *cluster*, resulta también clave para la creación de ventajas dinámicas.

[http://biblioteca.fstandardbank.edu.ar/images/d/de/Clusters\\_1.pdf](http://biblioteca.fstandardbank.edu.ar/images/d/de/Clusters_1.pdf)

**Clusters y nuevos polos emprendedores intensivos en conocimiento en la Argentina** - Hugo Kantis, Juan Federico, Sergio Drucaroff y Ana Carolina Martínez, International Network for SMEs, septiembre 2005

Desde la difusión de los estudios sobre la competitividad de las naciones realizado por Michael Porter existe un fuerte consenso a nivel internacional acerca de la importancia de los *clusters* como factor clave de la competitividad de las empresas y de los países. Este consenso se traduce crecientemente en las agen-

das de los responsables de políticas, de los organismos internacionales, de la comunidad académica y de las mismas empresas. Cada vez más la competitividad deja de ser el resultado exclusivo de los esfuerzos individuales de cada empresa y expresa la articulación sistémica de iniciativas de las firmas, sus instituciones (privadas y públicas) y del tercer sector.

En la Argentina, el desarrollo de la asociatividad empresarial en general, y de los *clusters* en particular, no ha sido un fenómeno generalizado y gravitante a lo largo de su historia económica. Distintos estudios realizados en las décadas pasadas ponen en evidencia el predominio de conductas aislacionistas por parte de las firmas, la desarticulación de las cadenas de valor así como también la ausencia de un tejido institucional de soporte. Algunos casos exitosos como el del *cluster* agroalimentario-metalmecánico de Rafaela son tradicionalmente considerados como excepcionales.

En la actualidad, sin embargo, parece observarse la emergencia de nuevos polos territoriales con aglomeraciones de empresas de un mismo sector y/o sectores relacionados en cuyo seno comienzan a observarse fenómenos incipientes de asociatividad y desarrollo institucional. Es muy importante, en consecuencia, conocer este fenómeno emergente de los *clusters* en la Argentina, los factores que sustentan su dinamismo, sus problemas y potencialidades y las posibilidades de llevar adelante iniciativas de cooperación técnica.

[http://biblioteca.fstandardbank.edu.ar/images/4/4e/Clusters\\_2.pdf](http://biblioteca.fstandardbank.edu.ar/images/4/4e/Clusters_2.pdf)

**SME Cluster and Network Development in Developing Countries: the experience of UNIDO** - Giovanna Ceglie y Marco Dini, ONUDI, 1999

El documento describe los antecedentes y experiencias del programa de asistencia técnica a redes de PyMEs implementado por ONUDI. Este programa se caracteriza por el énfasis en la promoción de sistemas eficientes de relaciones entre empresas y entre empresas e instituciones que permiten que las compañías superen el aislamiento y alcancen nuevas ventajas competitivas colectivas más allá del alcance de las empresas en forma individual. El programa también enfatiza el desarrollo de instituciones locales para actuar como facilitadores del proceso de construcción de redes.

Luego de describir los proyectos y sus principales resultados, el documento desarrolla conclusiones sobre los pasos metodológicos y los principios que caracterizan las iniciativas de construcción de redes de ONUDI, distinguiendo cuatro fases metodológicas: a) la promoción de redes; b) la restructuración al nivel de la firma; c) la mejora del entorno institucional, y d) la mejora del diálogo entre el sector público y privado. Finalmente se resumen las lecciones aprendidas a través de la implementación de los proyectos que incluyen la necesidad de un enfoque centrado en la demanda, las características de las redes de PyMEs promovidas por ONUDI, la necesidad de invertir en el desarrollo del recurso

humano y algunas consideraciones sobre estrategias de financiamiento y aspectos vinculados a la sustentabilidad.

[http://biblioteca.fstandardbank.edu.ar/images/f/f0/Clusters\\_3.pdf](http://biblioteca.fstandardbank.edu.ar/images/f/f0/Clusters_3.pdf)

**Mejora de la competitividad en *clusters* y cadenas productivas en América Latina. El papel de las políticas** - Carlo Pietrobelli y Roberta Rabellotti, BID, 2004

El estudio analiza el proceso de mejoramiento (*upgrading*) de las PyMEs en el contexto tanto de *clusters* como de cadenas de valor así como en diversos sectores económicos. El análisis está basado en la recolección de información primaria de once *clusters* nuevos en América Latina y en un extenso recorrido bibliográfico de literatura sobre *clusters*. Basados en estudios empíricos, los autores explican cómo pequeñas y medianas empresas localizadas en *clusters* pueden innovar como consecuencia de economías externas y acciones coordinadas (eficiencia colectiva). También señalan que la eficiencia colectiva y el *upgrading* pueden variar en función a los esquemas de gobernanza en la cadena de valor y en el sector productivo. Utilizando estos hallazgos, los autores proponen un menú de políticas, algunas de carácter horizontal general y otras específicas y sectoriales.

[http://biblioteca.fstandardbank.edu.ar/images/1/13/Clusters\\_4.pdf](http://biblioteca.fstandardbank.edu.ar/images/1/13/Clusters_4.pdf)

**Clusters and Development Strategies: Reflections for a developing country's SME policy** - Ricardo Bisso, 2003

Los temas de la competitividad de las PyMEs y su vinculación con la competitividad nacional no han sido prioritarios en gran parte de las economías en desarrollo, lo que ha llevado a una escasez de programas y políticas que se ocupen de estos temas.

Este *paper* describe algunos de los temas principales a considerar al diseñar e implementar políticas de promoción de *clusters*. Algunas de estas cuestiones son intrínsecas al tema, tales como la definición y los orígenes de los *clusters*. En base a estos temas, el trabajo profundiza y presenta algunos otros que no son citados usualmente en la literatura sobre *clusters*, tales como las diferencias entre la visión macroeconómica clásica y aquella que promueve programas a nivel meso tales como los *clusters*, los mecanismos de cooperación entre firma y proveedores, el nuevo fenómeno de internacionalización de *clusters*, una comparación entre las visiones americana y europea sobre asistencia a las PyMEs, y los rankings de competitividad nacional como una herramienta para el diseño de la política para PyMEs en general, y sobre promoción de *clusters* en particular.

[http://biblioteca.fstandardbank.edu.ar/images/6/61/Clusters\\_5.pdf](http://biblioteca.fstandardbank.edu.ar/images/6/61/Clusters_5.pdf)

**Linking local and global economies. The ties that bind** - Carlo Pietrobelli, Arni Sverrisson, Routledge, 2003

Los *clusters* de PyMEs tienen que adaptarse continuamente a un entorno que cambia rápidamente. Este libro, que contiene contribuciones sobre distintos países desde Italia y México a China e India, reconoce las disparidades de las condiciones de estos países e introduce interesantes preguntas sobre lo que puede llamarse globalización post-*cluster*.

[http://biblioteca.fstandardbank.edu.ar/images/6/66/Clusters\\_6.pdf](http://biblioteca.fstandardbank.edu.ar/images/6/66/Clusters_6.pdf)

**Industrial Districts' Evolution and Technological Regimes: Italy and Taiwan** - Carlo Pietrobelli, Harvard University, 2002

Por varias décadas en muchos países e industrias los *clusters* de empresas han ofrecido una alternativa competitiva a las ventajas alcanzadas a través de mayores escalas de producción y las economías de escala. La uniformidad típica del proceso de crecimiento de los sistemas de PyMEs experimentado en los 70 y 80 por los sistemas locales italianos ha llegado a su fin. Se observan nuevos patrones de crecimiento, más idiosincrásicos y diversificados. Ningún patrón de desarrollo unidireccional puede considerarse válido y se han seguido alternativas muy diversas para enfrentar los nuevos desafíos competitivos introducidos por la globalización de mercados y tecnologías.

El objetivo de este trabajo es investigar algunos modelos factibles de evolución de *clusters* de empresas y distritos industriales y proveer una explicación a la luz de los aspectos particulares de la tecnología y el cambio tecnológico. Esta tarea es aún más difícil dada la variedad de visiones sobre la noción de distritos industriales en la literatura y por la vasta experiencia de *clusters* de empresas y aglomeraciones que se han registrado mundialmente. Los distritos industriales difieren enormemente entre sí, lo que se demuestra por la variedad de especializaciones productivas, el grado de complejidad organizacional y los sistemas de redes y entornos sociales y culturales. Más aún, la variedad de las organizaciones intrafirma se expanden continuamente en relación a la globalización de la tecnología y la creciente internacionalización de las actividades económicas.

[http://biblioteca.fstandardbank.edu.ar/images/8/8f/Clusters\\_7.pdf](http://biblioteca.fstandardbank.edu.ar/images/8/8f/Clusters_7.pdf)

**The Schizophrenic Corporation: Corporate Governance in a Clustered World** - Alf Chaiton, Gilles Paquet, Jeffrey Roy y Chris Wilson, Escocia, 2000

El propósito de este trabajo es analizar el cambiante contexto de gobernanza de las firmas y los *clusters*, y luego formular consideraciones para una estrategia basada regionalmente para sostener su crecimiento. Se argumenta que para una base sólida sobre la que los *clusters* se expandan y adapten continuamente, el *cluster* debe ser entendido primero interna y externamente desde una perspectiva regional.

La interdependencia entre la naturaleza cambiante de los vínculos intra e interfirma por un lado y la performance colectiva de las ciudades/regiones no

ha sido suficientemente examinada en la literatura. El objetivo es, entonces, examinar el posible nexo entre la gobernanza corporativa y el gobierno regional y cómo este entendimiento puede ayudar a mejorar la competitividad de los *clusters*.

[http://biblioteca.fstandardbank.edu.ar/images/e/e4/Clusters\\_8.pdf](http://biblioteca.fstandardbank.edu.ar/images/e/e4/Clusters_8.pdf)

**PyMEs y articulación productiva. Resultados y lecciones a partir de experiencias en América Latina** - Marco Dini, Carlo Ferraro y Carolina Gasaly, CEPAL, Chile, 2007

Este documento sintetiza los resultados de una docena de casos de proyectos de articulación productiva que buscan mejorar la competitividad de las pequeñas empresas mediante la asociatividad y distintas formas de integración productiva. Se trata de experiencias con características bien distintas relacionadas con diversos sectores de actividad en once países, que abarcan desde la producción primaria y la agroindustria, a sectores manufactureros tradicionales, industrias extractivas, curtiembres, artesanía e inclusive tecnologías de información y comunicación.

Las experiencias analizadas logran alcanzar resultados importantes en dos áreas que son de relevancia estratégica para el diseño de políticas tales como la promoción de la innovación y el acceso a mercados más exigentes.

Los resultados relacionados con la sostenibilidad son más variados en función del enfoque estratégico, sea éste de redes, *clusters* o de proyectos de desarrollo territorial.

Los tres enfoques estratégicos identificados (redes, *clusters* y desarrollo territorial) logran resultados que son diferentes en lo que hace a tiempos de maduración, actores involucrados, mecanismos de gobernanza, apropiabilidad de los resultados y generación de externalidades. Estas diferencias de estrategia no son excluyentes sino complementarias. El desarrollo de la competitividad de las empresas mediante la integración productiva debe tener presente estas tres dimensiones estratégicas porque ellas permiten alcanzar resultados distintos.

[http://biblioteca.fstandardbank.edu.ar/images/d/d3/Clusters\\_9.pdf](http://biblioteca.fstandardbank.edu.ar/images/d/d3/Clusters_9.pdf)

**Competitividad y complejos productivos: teoría y lecciones de política** - Gala Gómez Minujín, CEPAL, Argentina, 2005

El estancamiento productivo en varias regiones del país en las últimas dos décadas, ha sido atribuido recurrentemente a dos orígenes principales: por un lado, consecuencias no deseadas de las políticas macroeconómicas globales, que exceden obviamente los objetivos de una comunidad local y regional, y por otro lado, a limitaciones y obstáculos estrictamente locales, destacándose en este último caso la baja capacidad empresarial, problemas de financiamiento y la deficiencia de recursos humanos.

Un punto central de la agenda futura se refiere, entonces, a la estrategia, la modalidad operativa y los instrumentos eficaces para impulsar y apoyar un proceso de reconstitución competitiva de la actividad productiva en las regiones de menor desarrollo relativo. Esto implica revisar la canasta de bienes transables que se generan, analizar los mercados de destino y los requerimientos de la demanda, incorporar una perspectiva más sistémica del fenómeno de la competitividad local-regional a la vez que redireccionar el foco de atención hacia las cadenas de valor, tramas productivas o *clusters*. Al respecto, la experiencia internacional es muy extensa. En gran parte de los países desarrollados, como Estados Unidos, Canadá, la Unión Europea y otros países de industrialización reciente, se han validado estrategias "tipo *clusters* y aglomeraciones territoriales" en el plano subnacional para atender a los problemas de desarrollo productivo competitivo, reconversión de estructuras productivas obsoletas, mejoras de productividad, inducción de procesos de inversiones.

Este documento revisa la literatura reciente en materia de *clusters* y tramas desde la perspectiva de inducir y favorecer la construcción de entramados de firmas y actividades que generen ventajas competitivas que se traducen en la puesta en marcha de un proceso de progreso económico, incremento de las inversiones, crecimiento del empleo y una mejora sustancial de las condiciones económicas y sociales futuras. En cierta forma se trata de sintetizar una parte de la bibliografía reciente aunque tendiendo como propósito ilustrar los ejes conceptuales que se requieren para diseñar, con los actores empresariales, una estrategia de crecimiento y dinamización articulado.

[http://biblioteca.fstandardbank.edu.ar/images/1/1d/Clusters\\_10.pdf](http://biblioteca.fstandardbank.edu.ar/images/1/1d/Clusters_10.pdf)

**Governance and Upgrading: Linking Industrial Cluster and Global Value Chain Research** - John Humphrey and Hubert Schmitz, IDS Working Paper N° 120, Institute of Development Studies, 2000

La literatura reciente sobre *clusters* industriales es optimista respecto de la posibilidad de impulsar la competitividad a través de esquemas de gobernanza local. Por el contrario, la literatura sobre cadenas de valor sostiene que son los compradores globales los que manejan las cadenas en las que operan los *clusters* orientados a la exportación. Este *paper* analiza la interacción entre la gobernanza global de las cadenas y la local de los *clusters*.

Tanto para los investigadores como para aquellos que hacen las políticas, la cuestión es si la inserción en cadenas globales de valor debilita o fortalece las estrategias de desarrollo locales. El principal objetivo de esta investigación es desentrañar esta cuestión, distinguiendo y analizando distintos tipos de gobernanza en las cadenas y distintos tipos de desarrollo en los *clusters*.

[http://biblioteca.fstandardbank.edu.ar/images/e/e6/Clusters\\_11.pdf](http://biblioteca.fstandardbank.edu.ar/images/e/e6/Clusters_11.pdf)

## • **Colaboración público-privada**

*Según el Canadian Council for Public-Private Partnerships, la colaboración público-privada puede definirse como "un emprendimiento cooperativo entre los sectores privado y público, basado en la experiencia y capacidades de cada socio, que permite satisfacer de la mejor manera una necesidad pública bien definida, a través de una asignación adecuada de recursos, riesgos y recompensas".*

*En este sentido, las asociaciones de colaboración público-privadas tienen dos elementos distintivos que permiten identificarlas y diferenciarlas de otras modalidades: se relacionan con la provisión de servicios públicos o infraestructura pública y requiere la transferencia de riesgos entre los socios.*

**Effective Policies for Small Business. A guide for the policy review process and strategic plans for micro, small and medium enterprise development** - OCDE, ONUDI, TICA, 2004

El establecimiento y fortalecimiento de las PyMEs es un factor esencial para la creación de economías de mercado dinámicas y el desarrollo económico y social de países en transición. Los emprendedores y empresarios son fuertes impulsores del crecimiento económico, la innovación, el desarrollo regional y la creación de empleo. Un sector PyME pujante provee bases sólidas para mejorar los niveles de vida y reducir la pobreza.

A pesar del reconocimiento internacional a la importancia de las PyMEs, éstas aún enfrentan fuertes desafíos en gran parte de las economías en desarrollo. Las dificultades de entrada, supervivencia y crecimiento suelen ser importantes. La disponibilidad de recursos financieros, la falta de capacidad de gerenciamiento y los entornos burocráticos suelen presentarse como los mayores obstáculos.

El desarrollo del sector privado depende de una alianza estratégica entre los sectores público y privado ya que la competitividad de las empresas depende tanto de las políticas gubernamentales como de su gerenciamiento. Por lo tanto, la revisión de las políticas debe hacerse en forma conjunta entre el sector público y privado. Esta guía provee lineamientos prácticos para los funcionarios sobre cómo revisar las políticas y cómo implementar planes estratégicos para el desarrollo de micro, pequeñas y medianas empresas.

[http://biblioteca.fstandardbank.edu.ar/images/5/59/PPP\\_1.pdf](http://biblioteca.fstandardbank.edu.ar/images/5/59/PPP_1.pdf)

**Competitive Partnerships. Building and maintaining public-private dialogue to improve the investment climate** - Benjamin Herzberg y Andrew Wright, Banco Mundial, 2005

Las asociaciones procompetitivas consisten en diálogos estructurados entre los sectores público y privado para mejorar el clima de inversión. Estas asociaciones pueden adoptar diversas formas, desde consultas amplias que involucran

a asociaciones empresarias y sindicatos a grupos informales y más pequeños de empresarios que se reúnen con la primera línea del gobierno. Es el contexto económico y político del país el que determina el tipo de asociación factible y con mayor probabilidad de éxito.

Sin embargo, pueden establecerse algunos lineamientos referidos a las mejores prácticas en función a las experiencias. A ello apunta este trabajo, basándose en casos de 40 países. Los autores buscan identificar estrategias comunes y replicables así como factores que promueven el éxito.

[http://biblioteca.fstandardbank.edu.ar/images/8/83/PPP\\_2.pdf](http://biblioteca.fstandardbank.edu.ar/images/8/83/PPP_2.pdf)

## • **Políticas para la competitividad**

*Las políticas de fomento a la competitividad incluyen todas aquellas regulaciones que fomentan la actividad empresarial, el clima de negocios y la creación de nuevas empresas. Esta sección incluye textos que discuten tanto las políticas como los fundamentos de la competitividad a nivel micro.*

**Cazadores de mercados. Comercio y promoción de exportaciones en las provincias argentinas** - Lucio Castro y Daniel Saslavsky, CIPPEC, junio 2009

Esta publicación del CIPPEC, realizada en base a un trabajo de campo desarrollado entre 2007 y 2008, revela que las provincias argentinas exportan sólo el 72% de su potencial, a la vez que recomienda reforzar la inversión en promoción comercial y mejorar la coordinación intergubernamental.

De acuerdo al estudio realizado, la Argentina apuesta poco a promover sus exportaciones (U\$S 300 por cada millón de dólares exportados) cuando se sabe que es una de las inversiones más rentables, con un retorno de U\$S 240 por cada dólar invertido. Está lejos del promedio latinoamericano (U\$S 1.600), del internacional (U\$S 1.500) y del de la OCDE (U\$S 1.100).

Por otra parte, el estudio deja ver las enormes diferencias que existen a nivel de regiones y provincias. Estas disparidades van desde los "impuestos a las distancias" (por ejemplo: por cada 10% que se "alejan" las provincias de sus mercados de destino, sus exportaciones caen un 20%) hasta la concentración de productos y mercados: mientras Buenos Aires exporta unos 5.000 productos a 200 destinos, en Formosa se venden una veintena de productos a no más de 30 países.

[http://biblioteca.fstandardbank.edu.ar/images/1/13/CIPPEC\\_2009.pdf](http://biblioteca.fstandardbank.edu.ar/images/1/13/CIPPEC_2009.pdf)

**Global Competitiveness Report 2008-2009** - World Economic Forum, octubre 2008

En la nueva versión del Reporte de Competitividad Global, EE.UU. ocupa el primer lugar seguido de Suiza, Dinamarca, Suecia y Singapur. Las economías

Europeas prevalecen entre las 10 primeras con Finlandia, Alemania y Países Bajos ocupando los puestos 6 a 8. La economía del Reino Unido, aunque sigue siendo competitiva, ha caído fuera de los 10 en función al debilitamiento de su sistema financiero.

China continúa liderando entre las grandes economías en desarrollo, entrando este año entre los primeros 30. India, Rusia y Brasil también se encuentran en la primera mitad del ranking. Varias economías asiáticas se encuentran entre las 20 primeras: Japón, Hong Kong, Corea y Taiwán. En América Latina, Chile es el mejor posicionado, seguido de Panamá, Costa Rica y México.

Una cantidad de países en Medio Oriente y Norte de África se encuentran en la primera mitad del ranking: Israel, Qatar, Arabia Saudita, Emiratos Árabes Unidos, Kuwait y Túnez, con mejoras en particular en los países del Golfo. En África Sub-Sahariana, Sudáfrica, Botswana y Mauricio se encuentran en la mitad superior del ranking mientras que otros varios países de la región han mejorado ostensiblemente sus indicadores.

[http://biblioteca.fstandardbank.edu.ar/images/9/92/Global\\_Competitiveness\\_Report\\_2008-2009.pdf](http://biblioteca.fstandardbank.edu.ar/images/9/92/Global_Competitiveness_Report_2008-2009.pdf)

**Doing Business 2009. Comparando la regulación en 181 economías** - Banco Mundial, Corporación Financiera Internacional y Palgrave Macmillan, 2008

Doing Business 2009 es el sexto de una serie de informes anuales que investigan las regulaciones que favorecen la actividad empresarial y aquellas que la constriñen. Doing Business presenta indicadores cuantitativos sobre las regulaciones empresariales y la protección de los derechos de propiedad que son susceptibles de comparación entre 181 economías —desde Afganistán hasta Zimbabwe—, y a través del tiempo.

Se analizan las regulaciones que afectan a diez fases de la vida empresarial: apertura de una empresa, manejo de permisos de construcción, empleo de trabajadores, registro de propiedades, obtención de crédito, protección de inversores, pago de impuestos, comercio transfronterizo, cumplimiento de contratos y cierre de una empresa. Los datos de Doing Business 2009 están actualizados a fecha 1 de junio de 2008. Los indicadores se emplean para evaluar los resultados económicos e identificar las reformas que han sido efectivas, así como las áreas de incidencia y causas de ese éxito. La metodología sobre los derechos legales para prestatarios y prestamistas —parte del indicador de obtención de crédito— experimentó modificaciones en el informe de este año.

[http://biblioteca.fstandardbank.edu.ar/images/1/1d/Políticas\\_1.pdf](http://biblioteca.fstandardbank.edu.ar/images/1/1d/Políticas_1.pdf)

**Competitive Indices and Developing Countries: An Economic Evaluation of the Global Competitiveness Report** - Sanjaya Lall, World Development, Vol. 29 N° 9, 2001

Los funcionarios de los países en desarrollo se preocupan por la competitividad nacional y observan cuidadosamente los índices que ranquean la performance competitiva internacional. Este *paper* analiza, desde la perspectiva de la economía del desarrollo, si la competitividad es una preocupación legítima y si los principales índices merecen la atención que se les presta.

Para ello, toma el índice principal, el Reporte de Competitividad Global del World Economic Forum y encuentra deficiencias en varios aspectos. Sus definiciones son demasiado amplias, el enfoque está sesgado y tiene problemas metodológicos. Estas debilidades tanto teóricas como empíricas reducen el valor de los índices como herramienta analítica y de política.

[http://biblioteca.fstandardbank.edu.ar/images/3/34/Políticas\\_2.pdf](http://biblioteca.fstandardbank.edu.ar/images/3/34/Políticas_2.pdf)

**Enhancing the Competitiveness of SMEs: Subnational Innovation Systems and Technology Capacity-Building Policies** - UN Economic and Social Commission for Asia and the Pacific, 2006

La Comisión Económica y Social para Asia Pacífico es el brazo regional de desarrollo de la ONU en Asia Pacífico, actuando como el principal centro de la organización para el desarrollo económico y social a nivel regional. Su objetivo es promover la cooperación entre sus 53 miembros y 9 miembros asociados, proveyendo una conexión estratégica entre los temas y programas de nivel nacional y global.

Este documento reúne los procedimientos y *papers* presentados en la Reunión Consultiva Regional sobre Sistemas de Innovación Subnacionales y Políticas Tecnológicas para Mejorar la Competitividad de las PyMEs.

[http://biblioteca.fstandardbank.edu.ar/images/5/55/Políticas\\_3.pdf](http://biblioteca.fstandardbank.edu.ar/images/5/55/Políticas_3.pdf)

**Políticas de competitividad en la Argentina y su impacto sobre la profundización del MERCOSUR** - Gustavo Baruj y Fernando Porta, CEPAL, 2005

Este documento, desarrollado en el marco del convenio BID-CEPAL "Asimetrías en el Mercosur", Políticas Nacionales de Competitividad para una Integración más Profunda, revela (a la fecha de su elaboración) los principales instrumentos vigentes en la Argentina para fortalecer la competitividad de las empresas y evaluar si los efectos derivados de su aplicación benefician o comprometen la profundización de la integración regional.

La segunda sección del documento presenta qué se entiende por políticas de competitividad (lo que delimita el universo de instrumentos a considerar) y por profundización de la integración en el MERCOSUR (lo que delimita los términos de la evaluación). En la tercera sección se desarrolla un análisis cualitativo general del enfoque y los rasgos predominantes de las políticas de competitividad en la Argentina y se consideran, en particular, las acciones destinadas al seg-

mento PyME. En la cuarta sección se presenta y comenta una matriz sintética del impacto potencial de cada instrumento sobre los objetivos regionales. En la quinta sección se concluye con una evaluación de la articulación entre las políticas explícitas, el contexto macroeconómico y los efectos sobre la estructura productiva. Finalmente, se adjuntan sendos apartados en los que se presentan y describen los instrumentos definidos en los niveles nacional y provincial.

[http://biblioteca.fstandardbank.edu.ar/images/b/be/Politic\\_4.pdf](http://biblioteca.fstandardbank.edu.ar/images/b/be/Politic_4.pdf)

**Mercosur: Políticas de competitividad industrial** - Fernando Masi, Red Mercosur, 2005

El propósito de este trabajo es realizar una reseña de las políticas industriales recientes de los países del Mercosur y presentar los instrumentos de incentivos de políticas de competitividad industrial vigentes en cada uno de ellos, describiendo los impactos potenciales de los mismos sobre la integración regional, específicamente en lo que concierne a la competencia del mercado industrial.

Utilizando el modelo analítico de Baruj et al., este trabajo construye matrices para los cuatro países del Mercosur de instrumentos de políticas de competitividad industrial, exclusivamente, actualizando la naturaleza de estos instrumentos y presentando información más detallada sobre los mismos, de manera de extraer algunas conclusiones en términos de impacto de estos instrumentos sobre las condiciones de competencia del mercado ampliado en términos de inversiones y complementaciones productivas en el sector industrial.

[http://biblioteca.fstandardbank.edu.ar/images/b/b1/Politic\\_5.pdf](http://biblioteca.fstandardbank.edu.ar/images/b/b1/Politic_5.pdf)

## EQUIPO DE ESPECIALISTAS Y PARTICIPANTES DEL CICLO



### **FÉLIX PEÑA**

Especialista en relaciones económicas internacionales. Abogado de la Universidad Nacional del Litoral, Doctor en Derecho de la Universidad de Madrid y Licenciado en Derecho Europeo de la Universidad Católica de Lovaina, donde también estudió Economía. Se desempeñó en el INTAL, en el BID y en la Cancillería argentina; también fue Subsecretario de Comercio Exterior. Actualmente es Director del Módulo Jean Monnet y de la Maestría en Relaciones Comerciales Internacionales en la Universidad Nacional de Tres de Febrero; Director del Instituto de Comercio Internacional de la Fundación Standard Bank; Miembro del Comité Ejecutivo del Consejo Argentino para las Relaciones Internacionales —CARI— y Presidente del Consejo Académico de la Fundación Export-Ar. Pueden consultarse sus publicaciones en [www.felixpena.com.ar](http://www.felixpena.com.ar)

### **GERALD MCDERMOTT**

Especialista en negocios internacionales y políticas públicas. Licenciado en Economía del Middlebury College (Magna Cum Laude) y Doctor en Ciencia Política del Instituto Tecnológico de Massachussets —M.I.T.—. Posee una extensa experiencia académica, habiendo publicado un libro y decenas de artículos especializados. Fue profesor de la prestigiosa Escuela de Negocios Wharton, de la Universidad de Pensilvania, y actualmente enseña en la Escuela de Negocios Moore, de la Universidad de Carolina del Sur.

### **DANTE SICA**

Contador Público y Licenciado en Economía de la Universidad Nacional de La Plata. Fue Secretario de Industria, Comercio y Minería de la Nación; Coordinador del Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) y Vocal del Consejo Directivo del Instituto Nacional de Tecnología Industrial —INTI—. Actualmente es Profesor en la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional de La Plata —UNLP—, Presidente del Centro de Estudios Bonaerense y Director de la Consultora Abeceb.

## **RICARDO ROZEMBERG**

Licenciado en Economía de la Universidad de Buenos Aires y Magíster en Economía y Políticas Públicas de la Universidad Torcuato Di Tella. Fue Director del Centro de Estudios para la Producción —CEP— del Ministerio de Economía, Director del Centro de Economía Internacional —CEI— de la Cancillería y Gerente de Estrategia de la Agencia Nacional de Desarrollo de Inversiones. Es autor de diversos trabajos y estudios sobre comercio exterior, inversiones, negociaciones internacionales y Mercosur; y es Profesor de la Universidad de Buenos Aires, Universidad Torcuato Di Tella, Universidad de Guayaquil y Universidad Católica Argentina. Actualmente trabaja como Consultor Independiente.

## **GUILLERMO ROZENWURCEL**

Licenciado en Economía de la Universidad de Buenos Aires y Magíster en la misma disciplina de la Pontificia Universidad Católica de Río de Janeiro. Fue Secretario de Estado para la Pequeña y Mediana Empresa y Jefe de Asesores del Ministerio de Economía. Desde 1989, es Investigador Independiente del Consejo Nacional de Investigaciones Científicas y Tecnológicas -CONICET-. Es, además, Profesor en la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de Buenos Aires y de la Escuela de Política y Gobierno de la Universidad Nacional de San Martín, institución donde se desempeña también como Director Ejecutivo del Centro de Investigaciones sobre Desarrollo Económico de América del Sur —IDEAS—.

## **JOSÉ BARBERO**

Experto en gestión, planificación, regulación y políticas de transporte, con más de treinta años de experiencia en los sectores público y privado. Su formación inicial es la Geografía y Análisis Urbano y Regional, con estudios de postgrado en Economía y Planeamiento del Transporte en la Universidad de Toronto y en el Instituto Tecnológico de Massachussets —M.I.T.—. Actualmente se desempeña como consultor independiente, tras varios años de trabajo en el Banco Mundial.

## **MARTÍN SGUT**

Especialista en el campo de los puertos, el transporte y la logística. Piloto de Ultramar de la Escuela Nacional de Náutica; Perito Naval en Navegación de la Prefectura Naval Argentina y Capitán de Corbeta (R.N.) de la Escuela Naval Militar. Fue Jefe del Departamento Normas de la Capitanía General de Puertos y Presidente de la Asociación de Puertos del Mercosur. Actualmente es consultor independiente y ha trabajado para el BID, UNCTAD, OIT y CEPAL.

## **JUAN CARLOS DEL PALACIO**

Contador Público de la Universidad de Buenos Aires; Licenciado en Administración de Empresas Navieras, Perito en Administración Naviera de la Universidad de la Marina Mercante y Comisario Naval de la Escuela Nacional de Náutica "Manuel Belgrano". Fue Asesor gerencial de ELMA SA y Asesor de la Capitanía General de Puertos. Actualmente es Consultor en las áreas de puertos y transporte marítimo, auditor administrativo-contable y docente de Transporte y Logística en la Universidad Argentina de la Empresa -UADE-.

## **IGNACIO REY IRAOLA**

Especialista en Logística Internacional. Licenciado en Administración de Empresas con orientación en Comercialización de la Universidad de Buenos Aires, Diploma en Gestión Logística de la Pontificia Universidad Católica de Chile. Actualmente es Presidente de SAF Logística Integral, docente del MBA de la Universidad de Belgrano y Miembro de la Comisión Directiva de la Asociación Argentina de Logística —ARLOG—.

## **RAÚL OCHOA**

Contador Público de la Universidad de Buenos Aires. Fue Subsecretario de Comercio Exterior; Asesor de la Secretaría de Industria y Comercio, de la Secretaría de Energía y del Ministerio del Interior. Escribió tres libros y numerosos artículos sobre comercio internacional e internacionalización de empresas. Actualmente es profesor en la Universidad Nacional de Tres de Febrero, la Fundación Standard Bank, la Universidad de Buenos Aires y la Universidad Católica Argentina y miembro consultor del CARI y del Consejo Académico de la Fundación Export.Ar.

## **GABRIEL SÁNCHEZ**

Licenciado en Economía de la Universidad Nacional de Córdoba y Doctor en la misma disciplina de la Universidad de Columbia en Nueva York. Fue consultor de prestigiosas organizaciones como el Fondo Monetario Internacional, BID y ONUDI. Actualmente es el Presidente del IERAL Fundación Mediterránea y ejerce la docencia en temas de economía en la Universidad del CEMA y la UCA.

## **MARÍA LUISA CARBONEL**

Contadora Pública y Especialista en Políticas de Integración de la Universidad Nacional de La Plata. Fue, durante varios años, Jefa de la División de Zonas Primarias y Fronteras, dependiente de la Subdirección General de Operaciones Aduaneras del Interior. Actualmente es Directora del Departamento de Mercosur y Asuntos de Fronteras de la Subdirección General de Control Aduanero (DGA-AFIP).

## **SILVIA SUDOL**

Licenciada en Relaciones Internacionales de la Universidad Nacional de Rosario; Master en Relaciones Internacionales de FLACSO; y Doctora en Ciencia Política de la Universidad de Varsovia (Polonia). Docente universitaria de la Universidad Nacional de Rosario y Universidad de Buenos Aires. Investigadora del Consejo Nacional de Investigaciones Científicas y Técnicas — CONICET— y Directora del Departamento Internacional de la Federación Argentina de Entidades Empresarias del Autotransporte de Cargas.

## **JOHN MEIN**

Director Ejecutivo de Procomex Brasil

## **ISIDORO HODARA**

Economista de la Universidad de la Republica (Uruguay); ha realizado cursos en el Instituto de Altos Estudios Internacionales de Ginebra (Suiza). Fue Director General de Comercio Exterior de Uruguay. Actualmente es Vicepresidente de Zonamérica, Parque de Negocios y Tecnología; Catedrático de Comercio Internacional y Coordinador Académico de Postgrados en Negocios Internacionales en la Universidad ORT de Uruguay.

## **BREOGÁN GONDA**

Ingeniero en Sistemas de la Universidad de la República (Uruguay). Premio Nacional de Ingeniería 1995 y reconocido por la Asociación de Ingenieros del Uruguay como "Ingeniero destacado del año 1996". Es miembro titular de la Academia Nacional de Ingeniería y de la Academia Nacional de Economía; así como también socio fundador y Presidente de Artech.

## **CARLOS PONCE DE LEÓN**

Arquitecto de la Universidad de la República (Uruguay). Socio del Estudio de Arquitectos Pozzi Güelfi y Ponce de León entre 1986-2003 y Titular del Estudio Carlos Ponce de León Arquitectos, desde 2004. Ha realizado la gran mayoría de los proyectos y obras edilicias y urbanas en el Parque Zonamérica y en Jacksonville. En asociación con el arquitecto Carlos Ott, ha proyectado y dirigido el complejo Siruseri en Chennai, India.

## **LYAL WHITE**

Especialista en temas de economía política de África y América Latina. Master en Relaciones Internacionales (Cum Laude) de la Universidad de Stellenbosch y Doctor en Ciencias Políticas de la Universidad de Cape Town (Sudáfrica). Fue profesor de la Universidad de Cape Town en Sudáfrica, de la Universidad de Los Andes en Colombia y de la Universidad de California Berkeley en Estados Unidos. Actualmente trabaja como consultor independiente.

## **OSCAR HANSEN**

Licenciado en Relaciones Públicas. Posee más de 40 años de experiencia empresaria en compañías alemanas, argentinas, japonesas, estadounidenses y sudafricanas. Actualmente es Presidente de la Cámara de Comercio Argentino Sudafricana, Vicepresidente del South Africa Business Center y Presidente de Canaid Argentina S.A.

## **ALEJANDRO DOLDI**

Secretario de la Cámara de Comercio Argentino Sudafricana

## **RICARDO FERNÁNDEZ QUESADA**

Licenciado en Administración de Empresas de la Universidad Católica Argentina —UCA—, Doctorado en Ciencias de la Administración en la Universidad Argentina de la Empresa —UADE—. Actualmente trabaja como consultor y asesor de empresas para la conducción de proyectos de desarrollo organizacional, redimensionamientos y mejoramiento de competitividad para acceder a mercados internacionales.

## **HUGO PORTA**

Apertura y capitán histórico del Seleccionado argentino de Rugby "Los Pumas"; premiado como mejor jugador del mundo de Rugby en 1985 por la revista especializada francesa Midi Olympique y ganador del Olimpia de Oro ese mismo año. Cuando se retiró del Rugby a principios de los noventa fue nombrado por el entonces Presidente Menem como Embajador de la Argentina, para reiniciar las relaciones diplomáticas con Sudáfrica, y luego asumir como Secretario de Deportes de la Nación. Actualmente es empresario y dirige la Fundación Sports For Good, cuya meta es ayudar a jóvenes de bajos ingresos a utilizar el deporte como forma de inserción social y transmisión de valores.

## **RODRIGO SAINZ BALLESTEROS**

Polista y empresario. Ex jugador de polo del prestigioso equipo de Palermo y pionero en la promoción y difusión del polo en Portugal. Actualmente, se dedica a desarrollar nuevos negocios relacionados con ese deporte, entre los que se destacan el Museo del Polo en Palermo Soho y el emprendimiento Estancia Villa María en Máximo Paz.

## **KIRK BOWMAN**

Especialista en política latinoamericana y desarrollo. Doctor en Ciencia Política de la Universidad de Carolina del Norte, Chapel Hill. Es autor de libros, numerosos artículos, capítulos y referencias sobre política y economía en América Latina. Para realizar su trabajo de investigación, ha recibido el apoyo del Instituto Nacional de Salud, la Fundación Ford, el Consejo de Investigación en Ciencias Sociales y la Comisión Fulbright, entre otras instituciones. En la actualidad es profesor en la Escuela de Asuntos Internacionales Sam Nunn de la Universidad Georgia Tech, donde también dirige los programas de estudios en el extranjero de Argentina, Brasil, Costa Rica y Cuba.

## **NORBERTO PONTIROLI**

Licenciado en Relaciones Internacionales (Diploma de Honor) de la Universidad del Salvador y Maestrando en Relaciones Comerciales Internacionales de la Universidad Nacional de Tres de Febrero. Trabajó como Asesor del Director Ejecutivo en la Fundación Okita, donde también coordinó al Grupo Júnior de Investigación. Luego se desempeñó como Capacitador y Analista de Inteligencia Comercial en la Fundación Export.Ar. En la actualidad trabaja como Profesor en la Escuela de Relaciones Internacionales de la Universidad del Salvador y como Consultor en el Instituto de Comercio Internacional de la Fundación Standard Bank.

## **CELEDONIO LODIHOY**

Arquitecto de la Universidad de Buenos Aires y Diseñador de accesorios. Utilizando materiales no convencionales (hojas, trapos, botones, cristales y hasta virulana) inauguró un innovador y creativo estilo que le ha permitido desarrollar modelos para Kenzo y Emmanuel Ungaro, vender joyas a la Princesa Máxima Zorreguieta, y hasta diseñar vidrieras de la prestigiosa tienda neoyorquina Saks, donde una productora de la serie de TV estadounidense Sex and the City compró sus trabajos y adornó con ellos a Sarah Jessica Parker.

## **LUCÍA G-OLLATAGUERRE**

Médica, especialista en oftalmología, de la Universidad Católica de Córdoba. Diseñadora por oficio y dueña de Pampacorral S.A., empresa fundada en 2003 que se dedica al diseño, producción y comercialización de productos tejidos a mano en Argentina. Fue premiada en Londres en 2007 y exhibió sus productos en la prestigiosa tienda Harrod's. En 2008 fue ternada por La Nación al diseño más innovador. Exporta el 80 % de su producción y comercializa el resto en boutiques exclusivas de la Argentina.

## **MAX ZOLKWER**

Arquitecto de la Universidad de Buenos Aires. Vivió en Róterdam entre 2000 y 2004, donde trabajó en los estudios de arquitectura BAR y MVRDV. En 2004 de vuelta en Buenos Aires abre Pop-Arq, rama local del colectivo internacional Supersudaca, del que es miembro fundador y a través del cual se encuentra involucrado en varios proyectos de investigación urbana, entre ellos Al-Caribe (Prins Claus Fonds), Resorts, Collective (Revista Volume), Sudapan 2, y en un proyecto de investigación sobre china actual con Arthub Asia.

## **AGUSTINA PUNTE**

Licenciada en Filosofía de la Universidad Católica Argentina, especializada en filosofía del arte (2004). En el 2005 obtuvo la Diplomatura en estudios avanzados en Gestión Cultural del Instituto de Altos Estudios Sociales de la Universidad Nacional de General San Martín. Actualmente coordina el área de Cultura de la Fundación Standard Bank, donde trabaja desde el año 2003.