

HORIZONTES POSIBLES PARA LA ECONOMÍA DE LA REGIÓN

Por Marcelo Augusto MARTINETTI

Docente de Procesos de Modernización 2

Presentación

Este aporte consta en una primera instancia de una caracterización de la etapa particular que atraviesa la organización productiva de posguerra en general, asociada a los enfoques que se utilizan usualmente en las materias de esta facultad para este tipo de análisis. Sigue con una enumeración (incompleta) de algunas respuestas a los cambios operados en el escenario económico internacional, en base a bibliografía de uso corriente en esta casa y otras menos frecuente en estos ámbitos académicos, pero de fuerte difusión a nivel de empresas e instituciones de capacitación superior, para terminar con una selección de textos que sería de sumo interés consultar en forma pormenorizada y ampliar en el futuro cercano, con la idea de incorporar formalmente su tratamiento a la cátedra y, eventualmente, completar y profundizar este material.

Las perspectivas de los enfoques parecen ser sumamente ricos para el estudio de las actuales transformaciones y las necesarias adecuaciones de la estructuración productiva de nuestra región, desde el momento que vinculan de manera algo dispar aspectos inherentes a las propias unidades productivas de diferentes ramas industriales con múltiples instituciones del medio, en las que se incluyen con desigual relieve la universidad y la esfera gubernamental en el ámbito de la región, entre otras. Y no es una expectativa menor la de desarrollar líneas de investigación y trabajos de extensión derivados de la aplicación de este tipo de enfoques o propuestas.

Crisis

A partir de la Segunda Guerra Mundial se generaliza un régimen de acumulación intensiva, denominado *fordista*, que combina los principios de la organización científica del trabajo (*taylorismo*) con el consumo de masas. La interacción positiva entre las transformaciones de las condiciones de producción, esto es, por el lado de la acumulación (o sea la oferta), y la modificación en las condiciones de consumo (demanda), posibilitaron la intensificación de los ritmos de acumulación en este período.

Desde el punto de vista del modo de regulación, tomó el carácter de *monopolista*, lo que implicó profundas transformaciones en la relación salarial vigente, como la autonomización del salario real en la coyuntura, incremento de salarios indirectos y relativa estabilidad laboral ¹. La regulación monopolista involucra una variación de importancia en los mecanismos de formación de los precios. En estos últimos serán definitorios el establecimiento de un “mark up” sobre los costos, así como en la gestión de la moneda y el crédito, que autoriza un relajamiento sistemático de la restricción monetaria.

La conjunción de un régimen intensivo con el modo de regulación monopolista o administrado constituyen las bases de los que se ha dado en llamar el *circulo virtuoso* de las décadas de los '50

y '60². El aumento de productividad y el alza en los salarios reales se sostienen mutuamente, ya que el incremento en la capacidad de compra elimina las dificultades de realización (que caracterizara al régimen competitivo anterior), favoreciendo y consolidando el proceso de acumulación de capital. Con esta rearticulación, los aumentos de la productividad impiden la caída de la tasa de ganancia, con lo que la valorización del capital es positiva. La prolongación del crecimiento queda de esta manera asociada a la relación entre productividad y el salario real.

Al concebir el funcionamiento capitalista de posguerra basado en la acumulación intensiva centrada en el consumo masivo, estructurado en ramas productivas fuertemente concentradas y mercados oligopolizados, el sistema no se encontraría con insuficiencia de demanda (tal como Keynes diagnosticara para la crisis de los años '30), sino con mecanismos que traban la rentabilidad. Si se requieren ciertos niveles de consumo para convalidar el proceso de acumulación, ello implica la vigencia de determinado patrón de distribución del ingreso entre salarios y beneficios a cada nivel de producción, con lo que tal patrón deviene endógeno y parte constitutiva del régimen de acumulación en cuestión. En un contexto como el descrito, interpretar como rigidez el nivel de salario real en relación a la productividad del sistema aparece atribuyéndole a dicho nivel el carácter de obstáculo a la acumulación cuando constituye el motor del régimen acumulativo en vigor y la regulación del sistema.

Una característica relevante del proceso verificado desde la finalización del conflicto bélico es el pronunciado efecto de internacionalización del *fordismo*, hegemonizado por los Estados Unidos, que traslada a las demás naciones capitalistas los principales rasgos del modelo³. Vale decir que la organización internacional del sistema, puesta en cuestión y relativamente indefinida en el período de entreguerras, se reorganiza y rearticula bajo nuevos parámetros íntimamente ligados al perfil productivo de la potencia dominante. Así es que la actual crisis del régimen prevaleciente se difunde rápidamente en el mundo al ser dicha potencia la principal afectada: en los últimos lustros muestra muy bajos niveles de inversión interna, un incremento de la inversión en el extranjero, y una gran terciarización de la producción. Por el propio hecho de ser la economía rectora, al asomar la crisis de su régimen nacional de acumulación, incide en la totalidad de las economías capitalistas.

Cabe aquí una aclaración: el régimen de acumulación *fordista* es básicamente autocentrado, ya que sus mecanismos de reproducción y consumos masivos no presuponen en lo inmediato una expansión del espacio económico. Pero al entrar en crisis los regímenes nacionales y en especial el de la potencia hegemónica, surge la ruptura de las tendencias al autocentrado. Este fenómeno se evidencia en la mayor participación que tienen el sector externo en las economías desarrolladas durante las décadas de los '60 y parte de los '70, en la que aparece una internacionalización con tendencias en contraposición a la lógica de acumulación, prefigurando la descomposición internacional de los procesos productivos⁴.

El impacto de la expansión del fordismo en las economías de mayor desarrollo relativo en América Latina derivó en un marcado crecimiento de los principales indicadores macroeconómicos en términos cuantitativos. En una instancia inicial, mediante mecanismos que se dieron en llamar de "sustitución de importaciones"; luego por su incorporación e integración al esquema productivo mundial, estos países asimilaron el nuevo patrón de acumulación interna acorde a sus respectivas estructuraciones económicas y sociales. De forma general, puede decirse que la alta tasa de crecimiento que registraron las economías en desarrollo (superaban a la de los países desarrollados entre 1950 y 1970) estaban impulsadas por la significativa tasa de crecimiento industrial. A su vez, se incrementó la participación de las exportaciones manufactureras en el total de ventas al exterior, sin abandonar la provisión tradicional de materias primas, denotando entre otros elementos el carácter de la nueva inserción internacional.

En lo que se refiere a los regímenes nacionales de acumulación, esta nueva etapa se asentó en la generalización de la relación salarial, preponderantemente urbana e industrial, así como en el sector de los servicios. Si bien estas características pueden ser asimilables a las habidas en economías centrales, difieren en cuanto a la distribución global de los ingresos. En efecto, en América Latina en general, los frutos de tal crecimiento fueron repartidos de forma marcadamente desigual entre los diferentes grupos de la sociedad. Esta particularidad de los regímenes de acumulación latinoamericanos seguramente se originan en factores históricos, en las modalidades específicas de los procesos de formación de las clases y sectores sociales, derivando en ciertos modos de regulación inherente a cada formación social concreta ⁵. Lo que puede desprenderse de tal condición es que probablemente contribuya a precipitar la propia crisis nacional, al debilitar la capacidad de consumo masivo de la población trabajadora, y así inhibir los mecanismos de realización interna del excedente. Es posible afirmar entonces que el carácter desequilibrado de la distribución está en la base de la vulnerabilidad extrema que muestran estas economías frente a los desajustes y crisis del sistema internacional.

El crecimiento desequilibrado de las economías latinoamericanas de perfil industrial más acentuado se vio complementado en aquellas décadas por un importante flujo de radicación de empresas extranjeras, transnacionales, en sectores claves de la industria y los servicios, profundizando la lógica de concentración de capitales del régimen vigente. Ulteriormente se puede comprobar la transnacionalización de gruesos tramos de la producción nacional, consolidando la tendencia a la constitución y preeminencia de mercados fuertemente oligopolizados en las ramas de mayor importancia relativa en la composición del producto. Como ya se ha mencionado, la estructura productiva conformada, con lo que esto conlleva referente a los mecanismos de formación de precios, distorsiones de precios relativos e íntima vinculación de muchos de ellos con las oscilaciones del tipo de cambio, configuran una situación en la que la lógica esencial del sistema es similar a la observada en economías desarrolladas. Pero los rasgos particulares del modo de desarrollo hacen que los efectos de la crisis se vean profundizados, con su correspondiente costo social, acelerando la fase de convergencia de las diferentes crisis nacionales en la crisis global del modo de desarrollo del sistema.

No es necesario insistir en las características de la fase crítica del sistema, pues han sido objeto de numerosos análisis. Pero a los efectos de este ensayo, puede sintetizarse algunos elementos de la crisis como descripción del escenario donde se plantean las diferentes líneas de propuestas:

- Consolidación de mercados oligopolizados, conformado por grandes productores y oferentes que forman los precios de porciones mayoritarias de los mismos, de productos relativamente homogéneos y estandarizados;
- Una marcada tendencia al gigantismo en la estructuración de las unidades productivas, derivados de la organización fordista de producción, orientada al consumo de masas e inflexibles, originando restricciones serias y muchas veces insalvables en términos de posibilidades de ajustes en los costos unitarios de producción;
- Condiciones tecnológicas del stock de capital de posguerra que lo hacen inadecuado para las necesidades de reproducción del capital en el marco de exacerbada competencia oligopólica en el plano transnacional. Ello conduciría a la permanente incorporación de mejoras tras los niveles de productividad más adecuados para sostener los ritmos competitivos, derivando en cambios en la relación capital/trabajo en contradicción con las necesidades de realización de la producción;
- La insuficiencia relativa, fragmentación y, en fin, inadecuación, de la demanda (en su forma masiva) respecto a la capacidad productiva y estructuración en forma fordista de la oferta. A

su vez, y aunque parezca contradictorio, la demanda se evidencia en esta fase a nivel global, ampliándose los horizontes de abastecimiento a escala prácticamente planetaria (es preciso pensar en la demanda final como en los requerimientos de insumos manufacturados de la producción, globalizada) ⁶;

- Desarticulación del sistema de precios relativos predominante en esa etapa, incluyendo al salario, insumos básicos y energéticos, los tipos de cambio, las funciones de la moneda, etc. desplegando efectos tanto a nivel de las economías nacionales como en los ritmos y perfiles de los intercambios internacionales;
- La autonomía y especificidad que ha tomado la forma financiera (y especulativa) de acumulación, seguramente como contracara del desaceleramiento de la actividad y de la inversión productivas, pero que a su vez ejerce una presión sobredimensionada sobre la lógica real del régimen productivo;
- La dificultad de los instrumentos de política económica para orientar y regular los ciclos productivos y distributivos, íntimamente ligados a la reacción ortodoxa de las políticas implementadas en la mayoría de los países occidentales.

Comentarios sobre las regulaciones, las reglas y el Estado

El diagnóstico descrito se encuentra sustancialmente influido por la descripción regulacionista de la actual fase crítica del capitalismo. El mismo conforma un esquema estructurado de elementos cuyo análisis y diferenciación permiten la identificación de las particularidades de la crisis, en relación con otras etapas críticas del sistema. Y es posible incorporar varios otros aspectos derivados de la experiencia económica de las últimas décadas no solo sin contradecir el esquema, sino más bien profundizándolo y otorgándoles mayor solidez.

Muchas veces se confunde el término regulacionismo, asociándolo al conjunto de regulaciones que tradicionalmente caracteriza el accionar de la autoridad económica de una sociedad, o sea el Estado. Sin embargo, la perspectiva de esta corriente, si bien incluye las reglas emanadas de la autoridad en política económica, no se restringe a ellas exclusivamente, sino a una noción más amplia y enriquecedora para el análisis.

Este método distingue un *régimen de acumulación* y un *modo de regulación* siempre vigentes en el devenir socioeconómico de una nación. Y esta definición ya constituye una premisa de sumo interés, cual es el de estar dirigido siempre al estudio y caracterización de economías nacionales particulares. Ahora bien, podemos pasar a definir los elementos principales del método:

Por *régimen de acumulación* se entiende una forma de asignación sistemática del excedente capaz de garantizar en un período prolongado una cierta adecuación entre las transformaciones de las condiciones de producción y las modificaciones en las pautas de consumo; y

El *modo de regulación* puede sintetizarse como el conjunto de formas y procedimientos institucionales que actuando como fuerzas coercitivas o incitativas conducen a los agentes a comportarse de acuerdo a parámetros que aseguran una cierta estabilidad del régimen de acumulación en vigencia. Esas formas institucionales (o institucionalizadas) son: la moneda, la conformación predominante de los mercados (grado de concentración), el perfil de intervención del Estado, y el tipo de inserción internacional de la economía bajo estudio.

Entonces, el primero de los elementos introducidos refiere directamente al aparato productivo y su relación con la demanda, mientras que el segundo instrumento de análisis engloba una

constelación de fenómenos tanto estrictamente económicos como tangencialmente económicos e inclusive, extraeconómicos, combinándose éstos últimos con aspectos más sociales y políticos de la nación, como el patrón de comportamiento de su clase dirigente, la multiplicidad de instituciones que impactan en las reacciones de sus sectores sociales (cámaras empresariales, gremios de trabajadores, dependencias gubernamentales, entidades no gubernamentales, eclesiásticas, etc.).

En fin, la conjunción estabilizada de ambos componentes define un modo de desarrollo. Y por oposición, pueden estar gestándose en el plano del régimen de acumulación transformaciones que no son acompañadas por la adecuación en el modo de regulación, bloqueando los mecanismos de consolidación del nuevo modo de desarrollo en ciernes. O bien las pautas de comportamiento inherentes al modo de regulación obturan cambios en el régimen de acumulación, impidiendo o postergando la instauración efectiva de un modo de desarrollo de nuevo cuño.

Para finalizar, será preciso aclarar algunos conceptos acerca del rol del Estado que postula este ensayo. Independientemente del tradicional debate acerca de la pertinencia del grado de intervención estatal en la actividad económica (o quizás mejor, teniendo este debate en cuenta y tomando una posición definida al respecto), se parte de la premisa de que en el marco de una economía capitalista el Estado, entendido como resultado y reflejo de las relaciones de poder prevalecientes en el seno de la sociedad, *siempre* interviene. Aún la no utilización de resortes propios de la autoridad económica de una nación para orientar el proceso de producción y distribución implica una forma particular de intervención.

Por el sólo hecho de cumplir con el cometido del “estado gendarme”, el gobierno debe financiar los gastos que tal función conllevan, para lo cual el modo y estructuración de su financiamiento y recaudación de fondos implica un sesgo distributivo de suma relevancia en lo referente a la capacidad de producción e inversión por parte de las empresas del sistema, así como en el volumen y composición del consumo de la población.

Por ende, y digámoslo con claridad desde el inicio, resulta falsa la dicotomía Estado o Mercado. Es función del Estado (por delegación del cuerpo social en su conjunto, del cual deriva su poder coercitivo que le resulta inaccesible a otra institución capitalista en forma unilateral) establecer las condiciones de acumulación al interior de su ámbito de incidencia. Y, siguiendo la célebre y confiable opinión de J. K. Galbraith, si el Estado no establece ciertas reglas de funcionamiento de los mercados, serán las grandes corporaciones la que impulsarán esa tarea, no el *mercado* en tanto construcción teórica. Pero como se dejó aclarado, no es éste el tipo exclusivo de regulaciones a que se refiere el método regulacionista de interpretación.

El posfordismo: diferentes aportes teóricos

Se analizan brevemente en este apartado algunos de los aportes más sugerentes sobre los modos de superación de las condiciones y limitaciones de la producción descritas.

I. La niña mimada del regulacionismo: el *toyotismo*

Algunos de los autores fundamentales de la corriente regulacionista de pensamiento han profundizado sobre la rearticulación productiva inaugurada en la planta Toyota de Japón, a partir de las reformas de Ohno en los procesos ⁷. Coincidente con los diagnósticos anteriormente vertidos, se presenta la organización *japonesa* como una alternativa para la reestructuración de los procesos productivos. Los ejes de las transformaciones pasan por una adecuación de la

estructura productiva a la demanda de volúmenes acotados de producción, diversificados, heterogéneos y de alta calidad, opuestos de los consumos masiva y producción en serie del fordismo.

Se pone el énfasis en dos “pilares” resaltados por el ingeniero japonés, como son a) la producción en el momento preciso, y b) la *autoactivación* de la producción. Para el cumplimiento de estos pilares del espíritu Toyota, Ohno recurre a ciertas técnicas productivas, como son la *fábrica mínima*, carente de stocks de insumos, producción intermedia y final, proponiendo una secuencia *just in time* de los abastecimientos (externos e internos) y de aprovisionamiento al mercado. Precisamente en la expresión que con que titula este autor radica el fundamento del nuevo enfoque, pensando el proceso productivo y de organización a partir de la demanda, otra vez opuesto a la estructuración fordista.

Esto implica la reestructuración de los planteles de operarios, superando la distinción entre niveles jerárquicos dentro de la planta, y postulando la necesidad de un amalgamamiento de las tareas de diseño, planificación, supervisión y elaboración de la producción. Un componente básico en esta propuesta es la del aprovechamiento y potenciación del conocimiento de los trabajadores, instancias horizontales de supervisión (autosupervisión incluso), resumidas en el control *a ojo* del funcionamiento fabril e impulsando un mayor compromiso del personal en los resultados.

Independientemente de las transformaciones al interior de la fábrica que propone esta línea de pensamiento y que parece ser la base para el replanteo de un nuevo patrón industrial, el tipo de reestructuración verificado en Japón parece haberse adecuado y aplicado ampliamente a casos de *terciarización* de grandes empresas terminales, difundándose fuertemente la relación económica y tecnológica de subcontratación⁸. Aún así no queda claro, tanto a nivel teórico como a partir de la experiencia concreta verificada, la forma en que se articularían los restantes elementos que conforman el régimen de acumulación y especialmente el modo de regulación compatible con las modificaciones fabriles del enfoque.

En lo que refiere a algunos de los aspectos vinculados a la regulación en el marco toyotista, puede mencionarse que la aplicación exitosa de este método en la fábrica automotriz requirió de cambios previos en esferas diferentes de la planta, como por ejemplo:

- 1) La empresa Toyota era una tradicional productora de telares, que en el final de la década del '40 presentaba muy serias dificultades financieras, al punto que fue un banco el que tuvo que poner ciertas condiciones para su continuidad;
 - a) El primero de ellos fue la separación de las áreas de comercialización y producción, por lo cual la segunda debió adecuarse a las exigencias de la primera, para no incurrir en desfasajes financieros por acumulación de stocks;
 - b) Forzó también una reducción de personal de magnitud, por lo que fueron despedidos unos 1.6000 operarios;
- 2) Se operó una transformación dramática en el modo de articulación con el sindicalismo: hasta ese entonces organizado por rama y muy combativo, mudó a sindicalismo de empresa, regidos por reglas y procedimientos decretados por esta. Entrada ya la década del '50, este modalidad resulta insuficientemente corporativa, y es reemplazada por un nuevo sindicato con estatutos y estructuras dictadas directamente por la empresa, en línea con el espíritu Toyota, bajo la consigna “Proteger nuestra empresa para defender la vida”. Estos cambios tuvieron otros componentes importantes para la instauración del método de producción:

- a) La actividad de este nuevo estilo de sindicato fue vital para el mecanismo de aseguramiento de la promoción de los dirigentes y en la formación de las élites dirigenciales de la casa Toyota; y
 - b) Se instauran una serie de contrapartidas tendientes al desarrollo de mercados internos casi sistemáticos para un aparte importante de los trabajadores de los grandes grupos industriales, como se los famosos sistemas de “empleo de por vida” y “salario por antigüedad”.
- 3) Se verificaron cambios en el contexto general de la economía nipona que afectaron positivamente la incorporación del nuevo método a escala masiva en ese país. De un marcado escepticismo acerca de las posibilidades de desarrollar una industria automotriz competitiva internacionalmente, se pasó a una acción deliberada desde el Estado para inducirlas y, eventualmente, forzarla: en este cambio se inscribe la exitosa acción del mítico MITI, como articulador de los diferentes sectores de la sociedad y la industria con el objeto de impulsar el desarrollo tecnológico y comercial de las manufacturas japonesas.
 - 4) Es de resaltar la explosión de demanda que recibió la industria automotriz japonesa en los años '60. En efecto, hasta ese momento la producción era prácticamente de camiones en su totalidad y no es hasta entrados los '60 que la demanda de coches particulares “justifica” la innovación que ya venía caracterizando las fábricas niponas. Es cuando se incorpora como norma de consumo masivo para el público japonés.

Este último punto resulta de particular interés, pues define la incidencia que la demanda tiene en la estructuración productiva. En efecto, desde este punto de vista, el modelo *toyotista* luce como lo que en ingeniería de procesos se denomina sistema de *pull*, es decir, “tirado” por la capacidad de consumo masivo, la cual brinda a la capacidad productiva replanteada eficientemente, el volumen que le permite a la industria obtener excedentes extraordinarios. Pero en nada se acerca este enfoque al denominado de “soberanía del consumidor”, pues si bien resuelve el abastecimiento de una demanda muy atomizada, esto no alude exclusivamente a los perfiles de preferencias de los consumidores finales, sino también al de la propia industria manufacturera en su conjunto, ya que es ésta en una gran proporción la demandante de múltiples insumos diversos.

II. El enfoque de Porter

Los aspectos más interesantes de este fecundo autor se derivan de su enfoque de las nuevas condiciones de competencia ⁹. El instrumental que introduce es sumamente amplio y relativamente novedoso, aunque ya se encontraba embrionariamente en una obra anterior (Estrategias Competitivas). En su descripción de lo que denomina *cadena de valor* define valor como la diferencia entre los costos y el resultado de la venta de la producción, lo que asimila el concepto al de valor agregado contable. Este es el origen de la ganancia empresaria, y por ende el componente que debe ser ampliado con el esfuerzo organizativo. Propone separar los diferentes procesos que componen la secuencia de producción según características intrínsecas del material, instrumental requerido, conocimientos necesarios, habilidades, etc. asociándolos a eslabones de una cadena (en elíptica alusión a la cadena de montaje fordista, pero que incorpora secciones tales como proveedores, soportes, sectores de producción y ensamble, enlaces horizontales, canales de distribución, hasta los compradores). Este encadenamiento refiere a las fases de producción y distribución directa (que en general se asocian a los costos variables), mientras establece un área de actividades de apoyo (como infraestructura dura, preparación de

recursos humanos, apoyo tecnológico y financiero, información de mercado, etc.) ligadas a los costos fijos.

El objeto es eliminar las distorsiones y fricciones que puedan existir entre dichos eslabones, eficientizando lo máximo posible los vínculos entre ellos, para evitar los costos ocultos inherentes a la organización de grandes unidades productivas. Implícitamente resalta las dificultades de sostener la estructura de costos fijos que mostraban las grandes plantas industriales inherentes al fordismo, para lo que sería necesario incrementar la productividad en las áreas productivas directas.

En efecto, los ejemplos y categorías que desarrolla Porter parecen referir siempre a las grandes industrias y corporaciones, lo mismo que los niveles jerárquicos y de dirección que describe. Por lo que se infiere que el fin último es el de implementar medidas de reestructuración tendientes a mejorar el posicionamiento competitivo de este tipo de empresas, lo que es compatible con los aspectos estratégicos que plantea en otras porciones de su extensa obra. Quizás esto deba ser interpretado, desde la perspectiva que aquí nos ocupa, como una serie de respuestas a las dificultades competitivas que presentaban este tipo de compañías en las economías desarrolladas, y americana en particular.

De las descripciones y análisis que realiza puede derivarse perfectamente estrategias de desarticulación de las grandes fábricas, promoviendo la *tercerización* de diferentes fases productivas, especialmente aquellas que no hagan al núcleo tecnológico-estratégico fundamental de la empresa. Menciona como posibilidad la de articular cadenas de valor no solamente al interior de la planta, sino como encadenamiento de empresas más pequeñas, ligadas por acuerdos estratégicos o convenios de abastecimiento, que aseguren los abastecimientos en tiempo y calidad adecuadas. Y que este objetivo puede resultar de más fácil de lograr articulando una serie de empresas diferentes ¹⁰.

Con este instrumental analítico desarrolla la idea de *cluster* (racimo o enjambre) adecuando los postulados de reingeniería anteriores con los aspectos territoriales y regionales, facetas como la accesibilidad a comunicaciones, energía, etc. (infraestructura dura), organización y capacitación de la mano de obra, entidades públicas y gubernamentales, etc (infraestructura blanda), y los abastecimientos, financiamiento, investigación y desarrollo, servicios profesionales y proveedores de materias primas, etc. (que antes formaban parte de la estructura de la compañía, ahora planteado como un sistema de apoyo especializado en el marco del cluster).

A manera de conclusión preliminar, queda claro que las propuestas de Porter apuntan tanto a reestructurar las empresas y grandes compañías productoras de bienes y servicios, como al desarrollo de zonas de especialización y desarrollo regional específicas, todas tendientes a optimizar el aprovechamiento de los recursos de toda índole, como forma de ajustar los costos (reducir los costos directos de producción, variables, y relativizar el efecto de los costos de estructura, fijos) para mejorar la competitividad. Junto con otras secciones de las empresas que amplía considerablemente en otras obras, queda claro que la preocupación básica de este autor es la de implementar mejoras por el lado de la oferta, las empresas y las áreas de desarrollo industrial, sin mencionar variaciones en la demanda. Y en este sentido, la obra del autor dista de la visión más abarcativa de las regulaciones inherentes a las fases de desarrollo sistémico, como aquellas que vinculan funcionalmente las transformaciones en los procesos productivos y distributivos con la amplitud y composición de la demanda.

Uno de los vértices de su conocido *diamante* refiere a las condiciones de demanda, que las empresas deben buscar o crear, considerando que es vital la cercanía de una demanda calificada. Pero queda planteado como uno de los elementos requeridos para la constitución del cluster

(junto a la cultura, estrategias y rivalidad de las empresas, la asociación entre industrias en la región a partir del producto o servicio elaborado, y las condiciones de los factores productivos, abundancia de insumos naturales, escasez de ciertos recursos, etc.). O sea, la demanda a satisfacer debe quedar definida y plantea las condiciones necesarias para consolidar un cluster, pero en nada las vincula con la estructuración productiva y modalidades de distribución, mucho menos se postulan como agente dinamizador endógeno del sistema productivo ¹¹.

En efecto, toda la obra de Porter en este sentido parece dar la demanda como dada ¹², un espectro de necesidades del público y empresas que es invariable en el corto plazo, y constituye el objeto de disputa de las empresas abastecedoras. Estas deben estar prevenidas ante eventuales reducciones o picos de demanda, pero sus variaciones no se encontrarían ligadas al accionar de las empresas, se perciben como impactos exógenos. Esto nos conduce a interpretar el enfoque de Porter como una serie de alternativas de acción para las empresas privadas, algunas ligazones con instituciones públicas, pero basadas en estrategias institucionales de las empresas. Por ello es que la literatura del propio autor y una extensa saga de seguidores se utiliza especialmente para la formación y capacitación gerencial, más que como preocupación por el eventual surgimiento de un nuevo paradigma tecnológico o de regulación, y menos aún como argumentación teórica para el desarrollo de políticas de desarrollo y crecimiento. Su definición de *cluster* resultó novedosa en la literatura y ha impuesto el término en una amplia gama de estudios, pero no se aleja de su preocupación central, que es la de resolver problemas de la oferta en términos de encadenamientos de valor relativamente descentralizados.

III. La experiencia italiana

Desde los años '50 y '60 se ha desarrollado en el Triángulo Norte de Italia (Emilia Romagna, Véneto, etc.) una modalidad de organización productiva comúnmente denominada *distritos industriales*, que actualmente gozan de cierto predicamento en regiones particulares de Argentina. Los numerosos estudios sobre la experiencia del norte italiano ha derivado en el análisis de la replicabilidad de esta reestructuración en otros contextos económicos, sociopolíticos y culturales, lo que no será profundizado en el presente ensayo. Pero sí se considera válido el estudio de las principales aspectos en virtud del éxito que éste tuvo para la región europea ¹³. Una caracterización del diagnóstico y sugerencias puede sintetizarse de la forma que sigue, agrupando los aspectos de las empresas, el territorio y el mercado ¹⁴ :

En la fase fordista es posible caracterizar los elementos fundamentales de la siguiente manera:

La empresa: la filosofía del fordismo se basa en la producción en conjunto; paradigma de la automatización de la energía, que genera una producción industrial en base a sistemas de máquinas; extrema parcelización, que requiere de altos volúmenes de producción para ser eficientes económicamente según el costo del equipamiento (que incluye áreas de proyecto, diseño, gestión y mantenimiento); organización compleja y poco flexible de la producción; altos costos; tendencia a la reducción al mínimo de la complejidad de producto, proyecto y organización, pues todo cambio en estos sentidos implica inmensos costos de modificación; tendencia a la gran escala para lograr la eficiencia adecuada para cubrir los costos fijos y de gestión; alto nivel en las necesidades de conocimiento y abastecimiento de la información, que es canalizada en forma exclusiva al interior de la unidad productiva, lo cual induce mayores costos; altos niveles de inversión requeridos para lograr la escala compatible con la estructura de costos.

Territorio: fortísima concentración física de la producción, por la dimensión de las unidades productoras; gran concentración residencial en torno a las fábricas; alta concentración de los

servicios derivados de la concentración urbanística; concentración de actividades ligadas a la administración pública y socio-culturales.

Mercado: la lógica de la producción industrial malversan las exigencias del mercado, pues el sistema de producción impone el volumen y el mercado debe absorber esta incapacidad; mínima variedad y variabilidad del mercado; se impone la planificación de las dinámicas del mercado, asociadas al consumo de masas, con alta estabilización de los productos, volúmenes y estrategias de marketing (para adecuar el consumo a la producción); tendencia a la concentración máxima de los mercados (monopolización); rige una lógica de *push* tanto en la producción como en la distribución; necesidad de ampliación de los mercados y del ciclo de vida del producto; la distribución sigue las líneas de la urbanización jerarquizada; no existe tendencia a la racionalización en la gestión de los abastecimientos a causa del prolongado ciclo de los productos y la escasa dinámica del mercado.

Mientras que en la fase pos-fordista estos elementos asumen las siguientes aristas:

Información: el elemento fundamental es la automatización de la información, el bajo costo del acceso al conocimiento, la gran difusión de la información a partir de los '70 derivado de los avances informáticos, la confiabilidad y aplicabilidad de las pequeñas computadoras, posibilitando la transferencia al equipamiento de funciones de selección de la información, antes reservada a la capacidad biológica del ser humano.

La empresa: el sistema industrial se desarrolla en una dirección precisa, ya no determinada por las dimensiones y grado de concentración de la economía, sino que procede hacia la búsqueda de la máxima variedad; tal evolución crea necesidades crecientes de información, que ya no presentan solamente la forma concreto-individual al interior de las empresas, sino que asume características abstractas que la hacen isomórficas con la ciencia y la maquinaria; la información se convierte en fácilmente transferible, reproducible y modificable; el conocimiento se formaliza mediante códigos gestionado por lenguajes que permiten mecanizar procesos y operaciones cuya complejidad las reservaba al hombre; todo ello determina una gran flexibilidad industrial, donde los elementos rígidos e irreversibles son transferidos a lenguajes codificados; desarrollo de formas organizativas acéntricas o policéntricas (redes) que sustituyen las organizaciones centralizadas del fordismo; se pasa de una etapa de ventajas competitivas por la escala a otra donde la ventaja está determinada por economías de variedad.

Territorio: La importancia de las economías de escala disminuye con la creación de la ventaja competitiva; aumenta la importancia de la capacidad de relacionarse entre los sujetos; es mayor la relevancia y desarrollo de redes globales; las lógicas fordistas de competencia quedan relegadas a segundo plano; se transforma el sistema productivo, revolucionando la estructuración urbana típica del fordismo; la forma de trabajo posfordista pone de relieve la verdadera causa de la ventaja competitiva, cual es la capacidad de creación, desarrollo, gestión y transmisión de información y conocimiento; cambia la clasificación jerárquica entre los distintos elementos territoriales; la organización de las empresas y el territorio es reticular, sin jerarquización o nudos prevalecientes, horizontalizada; tiende a descentralizarse urbanísticamente con la creación de nuevos polos de desarrollo industrial junto a nuevos criterios de diferenciación; prioriza la dinámica de pequeñas y medianas empresas, más reactivas a las exigencias y variabilidad del mercado; pierde complejidad la organización productiva y urbana, tendiendo a expeler funciones a la periferia de los grandes conglomerados, donde se halla una capacidad autopropulsora de transformación.

Mercado: se amplían a nivel global; dicha ampliación determina el grado de división del trabajo, y la gran especialización induce la ampliación de los intercambios; la difusión de una cultura

internacionalizada, a través de la presencia global de los medios de comunicación; búsqueda de mercados globales como destinatarios de producciones particulares, también favorecidos por la extensión de los canales de información; extrema diferenciación de productos, con capacidad de abastecimiento específico por la flexibilidad productiva, hasta la creación de bienes personalizados; reducción al mínimo del ciclo de vida de los productos, siguiendo e impulsando los cambios en las preferencias de los consumidores que tiendan al reemplazo más frecuente de bienes; transformación de las funciones del marketing tradicional, dejando de ser instrumento de creación de necesidades para ser un instrumento de análisis del mercado; se pasa a una modalidad de *pull*, que sigue y se adecua a los impulsos de la demanda.

A modo de conclusiones preliminares, queda claro en lo expuesto que la preocupación de esta línea es la adecuación de la organización y métodos productivos a la nueva realidad del capitalismo. Pero parece asignar pesos más equilibrados a las reestructuraciones tecnológicas, industriales y empresariales en relación con las necesidades de transformaciones urbanísticas, los modos de creación y difusión del conocimiento y, lo que significa la mayor diferencia con uno de los enfoques, la necesidad de relacionar la producción con los perfiles y volúmenes de la demanda, mientras que lo que lo distingue de ambos enfoques es su relación con políticas gubernamentales que viabilicen la conformación de estos modelos industriales.

En cuanto a otros aspectos relevante, parecen existir ciertas diferencias al momento de la aplicación de estos modelos. La organización de los *distretto industriale* de la zona del Véneto difieren de los aplicados en la Emilia Romagna, sobre todo en la vinculación con los gremios y los organismos públicos y gubernamentales ¹⁵. En el primer caso las estrategias parecen depender más de la potencia emprendedora de las empresas, realizando negociaciones particulares o en grupos, mientras que el perfil de la segunda región parece enfatizar más los aspectos cooperativistas y de acción conjunta entre las empresas y gobiernos regionales. Y queda aún por dilucidar en que medida estas estrategias no son más que una reestructuración impulsada por ciertos grupos de empresas interesadas en la terciarización, guiadas por la búsqueda de mejores costos de organización, supervisión y mano de obra, que puedan migrar a otras áreas cuando las condiciones se modifiquen.

Siguiendo algunos comentarios del profesor D'Agostino (1999) la región del véneto cuenta con algunas características particulares, a saber:

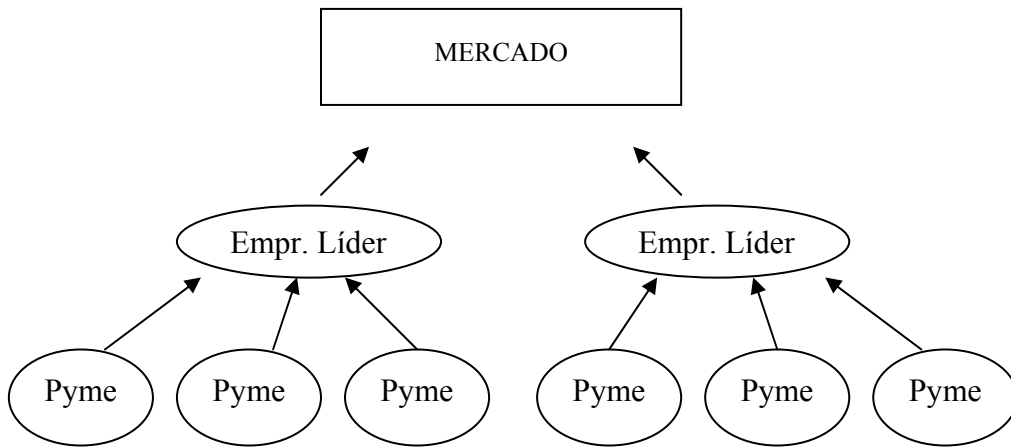
i. De tipo endógena: alude a la cultura del trabajo artesanal ¹⁶, el conocimiento e historia en esta forma de elaboración, además de una marcada vocación empresaria en su población, aspirante a la propiedad y decisión sobre los instrumentos de transformación, así como una facilidad natural a las relaciones sociales entre sus miembros; también como característica endógena puede computarse la riqueza y belleza física del entorno, que constituye un atractivo polo turístico donde acude gran cantidad de visitantes, muchas veces combinando distracción con negocios, lo cual, junto al carácter emprendedor de la población local que los lleva a visitar permanentemente ferias, clientes, etc. favorece notablemente el contacto interempresarial externo. Otro aspecto de interés es la tendencia a la innovación, que se expresa en la nutrida información comercial, de productos, que copian y mejoran permanentemente, otorgando al proceso de diversificación productiva una dinámica muy competitiva, facetas que se encuentran incorporadas y compartidas por la mayoría de la población regional; y

ii. De tipo exógena: que refiere a la cercanía geográfica y cultural con Alemania, una de las regiones más ricas de Europa, que cuenta con una amplia demanda desarrollada, vale decir calificada, y que fuera origen de las primeras inversiones productivas. En efecto, muchas empresas germanas instalaron plantas en Italia para la elaboración de las etapas productivas más

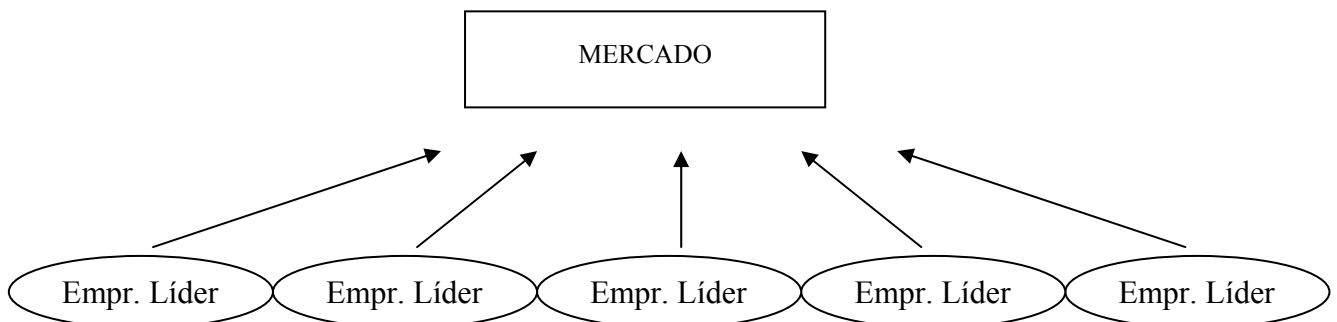
intensivas en mano de obra, pues el costo era ahí ostensiblemente menor. Durante el periodo inicial fue Alemania el mercado de destino de la producción de los distritos industriales vénetos, que una vez desarrollados y consolidados se orientaron al mundo global como mercado calificado.

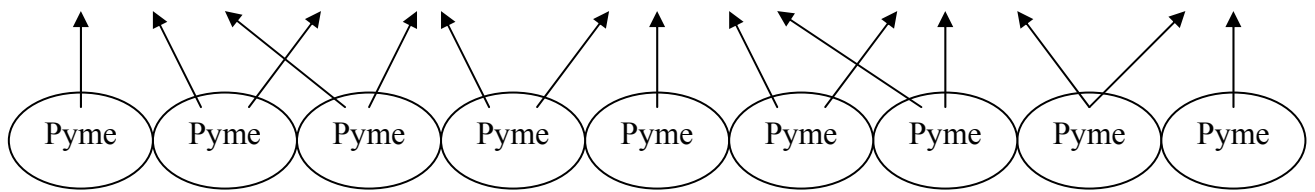
Es frecuente clasificar los distritos industriales en tres variantes:

Distrito *indotto*: una gran empresa crea muchas Pymes que le proveen materiales (como la Fiat en Torino). Esta modalidad es un resabio del fordismo y se articulan con el objeto de disminuir costos de la empresa madre. Las abastecedoras no muestran tanta libertad, y la estrategia de estas deben canalizarse a través de pocas empresas grandes, por lo general no más de dos o tres. El esquema gráfico podría ser:

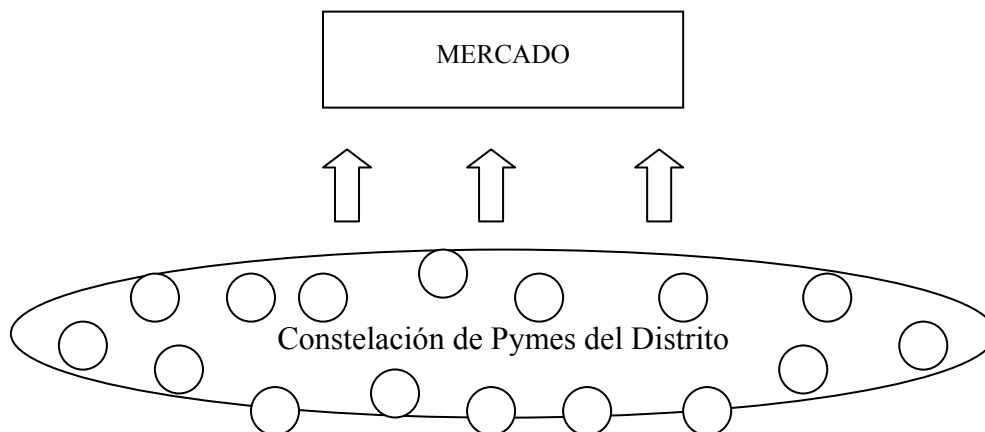


De Competencia: Donde existen varias empresas de importancia, alrededor de diez o quince líderes de mercado, que tienen muchas Pymes proveedores. Las empresas grandes compiten entre ellas y resulta dificultoso consensuar estrategias comunes, todas pretenden absorber a las otras. Aparece imprescindible un *trust interfase* que intente desarrollar información mutua para todas las Pymes. Esquemáticamente podría representarse así:





Pulverizados: Se trata de producciones muy artesanales, atomizadas, donde pueden coexistir más de 100 Pymes que realizan los mismos artículos, definen individual o colectivamente los diseños y cada productor vigila la calidad del producto. Pueden gestionar clientes individual o colectivamente, y en caso de acordar el abastecimiento con alguna empresa local o extranjera, reciben el pedido y acuerdan porciones de producción entre varias pequeñas empresas. Podría graficarse así:



No es difícil asociar esta clasificación al tradicional criterio utilizado para identificar los mercados de la literatura económica. Esta vez aludiendo al grado de concentración de los canales de acceso al mercado, que constituyen la clientela sustancial de las Pymes italianas. Y esta particularidad enfatiza el hecho de que la constitución de los distritos industriales se adecua mejor al sistema de aprovisionamiento de las empresas competidoras en los mercados finales, ya sean estas empresas ensambladoras, fabricantes de artículos finales, compañías que distribuyen productos con una marca de reconocimiento en el mercado, o bien comercializadoras internacionales o “brokers” que intermedian.

Apuntes sobre el caso de China

La manufactura china parece haberse organizado de manera similar en las últimas décadas, caracterizadas por las profundas transformaciones económicas, sociales y políticas en este país.

En muchos rubros de exportación, la manufactura está conformada por pequeñas empresas de escala familiar, generalmente concentradas en un mismo barrio o poblado, y muchas veces compuesta por ramas de la misma familia, pero siempre íntimamente relacionadas entre sí, directa o indirectamente.

En los productos textiles, derivados metálicos, artículos plásticos, de limpieza, calzado, madera liviana, etc. ¹⁷ el comercio internacional parece estar concentrado en pocos comercializadores independientes, generalmente del propio país aunque pueden ser de países vecinos o extranjeros. Gestionan las ventas, consiguen los compradores, y con la orden de compra contactan a los productores, en forma particular o a varios de ellos, o bien a uno que concentra y mantiene el contacto con otros productores de la región, que cumplimentan el pedido.

A su vez, los trámites de exportación están centralizados en pocas aduanas oficiales, que registran y regulan el comercio internacional. Las operaciones exteriores están obligadas a atravesar estas aduanas, aunque existen mecanismos (pseudo)oficiales que agilizan el trámite. Esto ocurre por lo general con los *traders* que operan con personal propio en ciudades chinas, haciendo los contactos con los productores, verificando la calidad y cumplimiento de plazos, siguiendo la papelería oficial, aceitando las gestiones aduaneras y portuarias, etc.

El sistema está aún en gestación como tal, pero opera eficientemente en cuanto al cumplimiento, ha mejorado ostensiblemente en la calidad de los productos que abastece, y optimizado su competitividad internacional al punto de resultar temible para muchas industrias avanzadas de occidente. Este punto resulta interesante, porque por lo general se atribuye el precio tan competitivo de los productos chinos a la vigencia de subsidios directos o indirectos del gobierno, o al excesivamente baja remuneración del trabajador chino, e incluso a la reducción en la calidad de sus productos.

Y en verdad, todos estos argumentos han sido ciertos en algún momento, algunos han sido resueltos, o se están superando, otros continúan existiendo en alguna medida, otros posiblemente persistan en su nivel inicial. Pero parece improbable que todos o cada uno de ellos por separado explique totalmente las diferenciales de precios que ciertos productos chinos (y que están en continua expansión) muestran respecto a productores de otras regiones, incluso con bajos salarios o subsidios más o menos encubiertos.

Aunque algunos o varios de los fenómenos enumerados aún sean válidos (y es de pensar que cada vez son menos), lo más probable es que una parte importante de la excelente competitividad-precio de la producción china sea atribuible a encadenamientos asociados a la velocidad de información, rapidez en los abastecimientos, fluidez de los transportes, y flexibilidad en la estructuración de la producción, que a una exhaustiva planificación macroeconómica o a resortes extraordinarios de política económica, aunque en algún momento éstos hayan tenido su efecto alentador.

Por ejemplo, sería interesante ahondar en investigaciones sobre el último desarrollo de la industria en Malasia, y su vinculación con la radicación de empresas de capitales europeos y americanos. Es sabido que la gran mayoría de artículos de látex provienen de ese país, elaborados por empresas extranjeras, pero con fuertes condicionamientos negociados con el gobierno malayo, y comercializado por oficinas transnacionalizadas como producto-insignia.

Algunas reflexiones

El proceso de globalización de las últimas décadas parece haber tenido efectos disímiles en las diferentes regiones del globo. La versión más simplificada de las propuestas es precisamente la de evitar toda resistencia al proceso, dejar que las fuerzas benefactoras de la expansión capitalista induzca competitividad naturalmente en todas las estructuraciones productivas y sociales del planeta.

Algunas regiones decidieron orientar los esfuerzos hacia horizontes más complejos, como lo son los de intentar articularse de una forma social, política y productivamente diferente con la ola globalizante. Como la reacción política de las diferentes regiones ante la desarticulación de la Unión de las Repúblicas Soviéticas, agudizando sus nacionalismos, dejando ver sus aristas más irracionales y potenciando sus viejos conflictos irresueltos, algunas de las soluciones propuestas para resistir y diferenciarse ante el empuje englobador en lo económico parecen sustentarse en la autoreclusión. En efecto, en muchas de las lecturas repasadas anteriormente parece traslucirse un retorno a modalidades feudales de organización y funcionamiento.

Repasando las aristas fundamentales de este tipo de organización medieval ¹⁸, se trató de una formación “defensiva” ante el agotamiento y desaparición de la organización imperial de las sociedades occidentales. El reagrupamiento de la población en torno a los propietarios de tierras tuvo un primer motivo en la defensa vital de los individuos ante lo que se percibía como una amenaza por parte de culturas extrañas, a lo que denominaron *barbarie*. Luego se articularon funciones entre los terratenientes devenidos en nobles, los campesinos rurales y artesanos de las ciudades, conformando un nuevo complejo de relaciones sociales que permitió la subsistencia del conjunto social. Tanto los campesinos como artesanos independientes trabajaban para el noble regional quien, en virtud de la utilización plena de las mejoras técnicas desarrolladas en los últimos períodos del imperio, pudo acumular excedentes fantásticos por erigirse en el centro de la nueva formación social. En rigor, el poder adquisitivo y preeminencia social de esta nobleza hizo que operara como la demanda final casi exclusiva del sistema: labradores y artesanos producían para las cortes, además de los insumos indispensables para el sostén y la propia producción de estos sectores.

La formación cerrada y de autoconsumo generó en algún momento una capacidad productiva que excedía la capacidad de absorción de esa misma sociedad, al tiempo que diversificó el consumo de la nobleza y los sectores acomodados, lo que habilitó el surgimiento de comerciantes capaces de abastecer ese consumo diversificado. También fueron los encargados de ubicar en otras áreas geográficas porciones excedentes de producción, constituyéndose en los canalizadores del tráfico interno y externo del sistema productivo.

En general, parecen identificarse en las diferentes lecturas anteriores una serie de sectores o clases dentro de la sociedad, a saber: las grandes empresas (fordistas, en descomposición), las pequeñas industrias como segmento independiente y objeto de análisis prioritarios, los trabajadores (ya sea sindicalizados o como colectivo de artesanos), y el público en general, asociado frecuentemente como “mercado” o la “demanda”.

En este contexto es que se han difundido en los últimos años en Argentina los estudios sobre la experiencia de políticas regionales, como incipientes líneas que estimulan el diseño de estrategias regionales de desarrollo. Desde esta perspectiva, es posible plantear el proceso de globalización como la oportunidad para propuestas de articulaciones locales, ante la inexistencia de políticas macro para estas zonas, situadas en los márgenes de los centros dinámicos internacionales. Frecuentemente se interpreta la globalización como limitante para la inserción dinámica de las economías relativamente retrasadas, priorizando los aspectos negativos de tal expansión, cuando podría pensarse en ciertos aspectos aprovechables, como el mencionado. De igual manera, el

agotamiento que demuestra el paradigma fordista con la pérdida de dinamismo en los procesos productivos y la inadecuación de las instituciones inherentes, suelen decodificarse realzando sus aristas caóticas y los efectos negativos, cuando es posible asumirlo como un desafío para la construcción de nuevos poderes, el consecuente diseño de estrategias más puntualizadas, que involucren agentes, instituciones y autoridades de dimensión regional.

Comentarios sobre ciertos instrumentos para el análisis

El conocido “análisis FODA” significa, como es sabido, la identificación de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas. Proviene de un sencillo cuadrado que distingue los aspectos externos de la empresa u organización, de los aspectos internos, en sus sentidos positivos y negativos, y suele ser utilizado para la evaluación de inversiones, expansión o emprendimientos empresarios de todo tipo. En los últimos tiempos también se ha hecho frecuente su utilización para la evaluación y análisis de políticas y estrategias públicas, especialmente destinadas a la promoción de áreas o regiones determinadas.

Dentro de los aspectos externos se anotan las oportunidades y amenazas que puedan identificarse en un proyecto, empresa u organización, mientras que en los aspectos internos se enumeran las fortalezas y debilidades que los mismos proyectos muestren, todo según el punto de vista del analista y son aplicados preferentemente a la organización, o referido a una estrategia específica de la misma, más que al diseño de un proyecto particular. Es utilizado con profusión en el marco de los especialistas en marketing y administración de empresas, y suele sugerirse su utilización para innumerables procesos de toma de decisiones.

La costumbre se ha extendido en los últimos tiempos para la presentación de proyectos en general, para el diseño de estrategias de desarrollo regional, políticas o propuestas de medidas que intentan potenciar la acción de entidades públicas, gubernamentales o del difundido tercer sector.

Si bien nada tiene de criticable en sí mismo la extensión de instrumentos para la toma de decisiones del ámbito privado al público, en esta ocasión parece pertinente realizar algunas consideraciones a fin de establecer algunas limitaciones para su utilización indiscriminada, incluso referido al propio ámbito de la empresa privada, en el contexto del análisis de proyectos de inversión y desarrollo regional.

Veamos desde el inicio: para hallar el origen de ésta y otras muchas metodologías es necesario volver al prolífico Michael Porter ¹⁹, padre de la teoría actual del *management* empresarial. Toda la obra del autor parece atravesada por las condiciones particulares del capitalismo avanzado, caracterizado por grandes corporaciones (aunque dichas conformaciones empresarias no sean ajenas a cualquier tipo y grado de desarrollo económico). Según nuestra opinión, que fuera aclarada en diversos trabajos anteriores, pero referida a aspectos puntuales, estas líneas de teoría de la administración pueden tener utilidad para otro tipo de realidades empresarias, pero requieren, en general, de adecuaciones y decodificaciones que pueden alterar sustancialmente su sentido, cuando no confundir los diagnósticos.

Por ejemplo, todo lo referido a estrategias, mercados, etc. en la obra de Porter, tiene por lo general ese aroma a gran empresa oligopólica, con capacidad de acción sobre el mercado, capacidades operativas muy amplias, etc., que definen los mercados y la competencia entre grandes competidores ²⁰. Aún así, muchas conclusiones pueden ser de utilidad al momento de pensar estrategias al nivel de empresas Pymes, aunque más no sea como conjunto de instrumentos de análisis.

Pero no es este el punto que nos interesa profundizar; vayamos avanzando: toda la producción bibliográfica, seminarios internacionales y cursos de capacitación, etc., propagados a través del mundo por una muy importante cantidad de especialistas considerados gurúes en sus respectivas especialidades, se basan en las líneas directrices trazadas por Porter. Y con excepción de algunas últimas publicaciones que cuestionan levemente o se apartan del tronco central de dichas líneas, parecen teñidos por un intento de resolver, relativizar o revertir, la inmensa cantidad de inconvenientes que ha provocado en la capacidad competitiva de las grandes corporaciones fordistas. Esta terminología se ha difundido como manera de caracterizar la conformación de las unidades productivas a escala internacional que prefiguraron el escenario económico de la posguerra. La gran mayoría de textos de administración de empresas tratan, de diferentes maneras y desde poca diversidad de enfoques, de aceitar los mecanismos que operan al interior de este tipo de organizaciones, muchas veces de escalas monstruosas.

Y puede entenderse este esfuerzo de racionalización como expresión de la preocupación que ya se evidenciaba en los años '60 y '70 por la competitividad de las grandes firmas internacionales. La reestructuración organizativa parecía constituir la más rápida alternativa para la eficientización de las estructuras empresarias, ya sea en sus facetas fabriles (cadenas de valor), administrativas (comunicación, sistemas de calidad, etc.) o comerciales. La gran parte de producción científica giraba en derredor de la adecuación de la organización taylorista, intentando trasladar la lógica de la cadena de montaje de Ford a todas las tareas de la firma.

Pero otra vez, no es este el punto de mayor interés en este ensayo. Los párrafos anteriores resultan de utilidad para percibir el contexto histórico en el que dicha producción científica (si así pudiese llamarse) tuvo lugar, el motivo por el cual fue tan extensa su influencia y, en fin, porque es muy probable que algunos de sus componentes elementales haya perdido algo de su vigencia. Prosigamos:

Toda esa producción, decíamos, se caracteriza por distinguir fuertemente los aspectos internos de la empresa a resolver, asumiendo que los elementos del entorno o ambiente, pueden influir positiva o negativamente en el funcionamiento de la organización, pero son fundamentalmente ajenos a ella. Se reconoce que la acción de las organizaciones puede modificar el entorno, pero solamente en un sentido muy general y obvio ²¹. No se abandona en ningún momento (de hecho se enfatiza) la división del ambiente externo en sus múltiples funciones: generador de oportunidades y origen de las amenazas, a las cuales debía responder la corporación, siempre como elementos inmodificables por parte de la misma.

A modo de ejemplo, suele definirse el contexto competitivo de la empresa a través de la acción combinada de las "cinco fuerzas de la competencia", a saber: los competidores directos, los potenciales competidores, los productores sustitutos, los clientes y los proveedores. Todo ello presentado por los principales autores en un diagrama de estrella en el centro del cual se desempeña la empresa sujeto del proyecto. Y se define la *estrategia* como la búsqueda de una posición sólida en ese contexto, asumiendo que los cinco "frentes" son adversos, agresivos por antonomasia. Incluso la posibilidad de alianzas estratégicas con proveedores o cadenas de distribución (clientes) son percibidas como alternativas defensivas tendientes a neutralizar alguna de las fuerzas involucradas.

La aplicación del análisis FODA puede conformar un instrumento de cierta eficacia para ordenar los aspectos que convergen en la evaluación de las condiciones de una empresa cualquiera, en un momento determinado y ante las perspectiva de implementar un proyecto o estrategia competitiva. Pero en las actuales condiciones de la economía en general, de la competencia global que atraviesa el sistema y de las variadas formas que asumió la organización productiva

para incrementar la competitividad, parece recomendable profundizar en los puntos fuertes de esta metodología para no caer en confusiones o diagnósticos lineales, que pueden obtener la articulación dinámica del sistema productivo, especialmente cuando se trata de regiones acotadas, y muy especialmente al abordar una población productiva preferentemente compuesta de empresas de reducida dimensión relativa.

Se trata, en síntesis, de la necesidad de vincular con mayor flexibilidad y amplitud conceptual lo que el FODA separa de raíz: los elementos del ambiente externo y del contexto en general deben ser incorporados activamente en la percepción estratégica de cualquier proyecto empresarial. Con mucho más énfasis esto es válido para la implementación de proyectos regionales de desarrollo y articulación productiva: para estos últimos, el “entorno” es el objeto de estudio, por decirlo de alguna manera, y no puede ser tratado nunca como accesorio, aleatorio, inmodificable y distante.

Para una empresa que no sea una corporación dominante del mercado, básicamente tomadora de precios, como la gran mayoría de las que conforman el sistema productivo argentino, y gerenciadas en términos generales por ejecutivos poco acostumbrados a la elaboración “científica” de proyectos estratégicos (manera rebuscada de designar al empresario intuitivo que caracterizó este segmento desde su conformación, en general resultado de “oportunidades” históricamente surgidas desde el mercado internacional o desde las políticas estatales), el esquema FODA resulta excesivamente rígido. Esta característica puede ocultar la identificación de oportunidades en virtud de enfatizar ciertas debilidades. El inconveniente es que la definición de debilidades (y por ende fortalezas) ha quedado asociado a aquella separación entre lo interno y externo de la empresa.

Se pueden plantear, y suelen aparecer con suma frecuencia en proyectos de inversión locales, debilidades del tipo “carencia de distribución propia”, “dificultad de introducir una marca propia en el mercado”, “escasa diversidad en la línea de productos”; o “falta de experiencia en actividades de marketing y promoción”, etc. Estas y otras tantas situaciones similares, vinculadas, por ejemplo, a fortalezas del tipo “capacidad productiva ociosa”, “gran conocimiento de la actividad fabril”, “franco aprovisionamiento de materias primas e insumos”, “personal experimentado en las tareas”, etc. suelen oscurecer las oportunidades de concentrarse en las fortalezas y articular las potencialidades propias con otras empresas que cuenten con el sistema de fortalezas-debilidades inversas. Varios de los argumentos mencionados, entre otros muchos que aparecen con asiduidad en proyectos regionales, si se enfocan desde otra perspectiva, sería difícil registrarlos como debilidades y podrían perfectamente constituir oportunidades.

La drástica escisión entre los aspectos externos e internos del método FODA (base de su génesis) dificulta la identificación de oportunidades (externas), al enfatizar las debilidades (internas). O dicho de otro modo, inhibe considerar una debilidad como oportunidad de negocios, quizás asociada a otra organización o empresa parcial o totalmente complementaria.

En el presente trabajo tendemos a atribuir esta dificultad al marco histórico y espacial que marcó el origen de las categorías de análisis, así como a la problemática específica que intentaba transformar. Desde la perspectiva de las actuales condiciones locales (que sería ocioso enumerar aquí), parece pertinente “ampliar” el esquema FODA, aplicándolo a la evaluación de las perspectivas de proyectos empresariales particulares, pero incorporando como oportunidades la de complementariedad con otras empresas que pudieran tener estructuraciones FODA inversas y complementarias.

Obviamente, ninguna modificación de este tipo suplantarán, por ejemplo, la carencia de sistema bancario-financiero y de asistencia crediticia. Siendo la limitación de financiamiento una constante en los proyectos Pymes, la aplicación a rajatabla del FODA clásico impediría, por ejemplo, evaluar

la posibilidad de auscultar como fuente el financiamiento privado, por ejemplo, proveniente de empresas instaladas interesadas en desarrollar nuevos productos o procesos, que por otra parte, en muchas ocasiones parecen estar carentes de horizontes de inversión atractivos, precisamente por el mismo motivo, la falta de sistema bancario-financiero sólido y confiable.

La proliferación del outsourcing (tercerización de procesos productivos) aparece hoy como una fuente poderosa de oportunidades: que inconvenientes habría en desarrollar proyectos de interés para proponer a empresas locales o regionales de cierto porte y capacidad de financiamiento genuino, con nuevas formas institucionales de asociación?.

El enorme encarecimiento relativo de fletes transportes obstaculiza gran cantidad de actividades, haciéndolas quizás inviables. Porqué no puede leerse esta situación como la oportunidad de fijar acuerdos de consolidación con otras empresas del rubro, o de la zona, de productos compatibles, etc. con la empresas de transportes? Seguramente esta/s tendrá/n dificultades para hallar clientes, y podrán ajustar sus presupuestos para asegurarse la carga.

Son innumerables los aspectos que podrían investigarse para la elaboración de estrategias de desarrollo regionales. Las experiencias analizadas, con sus variantes, potencialidades y limitaciones deberían ser de utilidad, más que para evaluar la tan reiterada cuestión de la replicabilidad en entornos culturales e idiosincráticos diversos, como antecedentes viables de caminos alternativos que surjan desde la fijación de objetivos propios definidos. El proceso de globalización suele registrarse de lleno en el rubro de las amenazas, en tanto riesgo de competencia externa para importantes segmentos de la actividad local. Esto es cierto, y no puede discutirse a la vista de las consecuencias en nuestra economía. Pero también es cierto que la Argentina *entró* en el proceso sin estrategia, o con una *mala* estrategia, o como una política que buscaba otros objetivos distintos al desarrollo. No es posible sugerir que la globalización es una bendición, pero ya está entre nosotros y es imposible revertirla en las actuales condiciones. Sí es posible pensar la manera de que puedan aprovecharse ciertas ventajas competitivas internacionales (distintas al reducido costo laboral impuesto en los últimos meses) que pudieran alentar un entramado productivo horizontalizado, con participación de empresas de diferentes magnitudes, articuladas con el impulso y difusión de conocimientos científicos y tecnológicos, con participación pública en distintos aspectos, aprovechando las capacidades latentes derivadas de la trayectoria e experiencia propia.

El gran desafío es encontrar las actividades compatibles y con esquemas de debilidades consistentes para el aprovechamiento de oportunidades colectivamente. Contradictoriamente quizás, esta línea de reflexión tiene una debilidad: la escasa experiencia y tendencia a la asociación que muestran el empresario medio. Sin embargo, y en forma consistente con el enfoque, quizás las amenazas del entorno puedan interpretarse como oportunidades o desafíos para desarrollar negocios novedosos y mutuamente ventajosos, a la luz (o a la sombra, diría el FODA) de las actuales condiciones económicas.

Notas y Referencias

1. BOYER, Robert: "La teoría de la regulación: análisis crítico", Humanitas, SECYT-CONICET-CNRS, Bs. As., (1989)
2. AGLIETTA, Michel: "Rupturas del sistema económico", Blume Editores, Madrid (1981)
3. MIOTTI, Egidio: "Crisis mundial e internacionalización: ensayo heterodoxo", Paris VII-CEPREMAP, Mimeo (1988)
4. OMINAMI, Carlos: "La tercera revolución industrial y las opciones de desarrollo", RIAL-GEL, Bs. As. (1986)
5. OMINAMI, Carlos: *Ibidem*
6. OMAN, Charles: "Globalización: la nueva competencia", en "Las reglas del Juego", de Moneta y Quenan. (1993)
7. OHNO: "L'espíritu Toyota" (1978/89). Una descripción detallada de esta perspectiva en CORIAT, Benjamín: "Pensar al Revés: Trabajo y Organización en la empresa japonesa", Siglo XXI Editores (1991)
8. QUINTAR, A. y GATTO, F.: "Experiencia y aportes para el desarrollo de políticas industriales locales", Documento de trabajo de PRIDRE, N° 29, CEPAL, Bs. As. (1992). En CORIAT (1991) se explica con detalle estas formaciones.
9. PORTER, Michael: "La ventaja competitiva de las naciones", Vergara Ed., Bs. As. (1991)
10. Este tipo de estrategia empresarial de *tercerización* de actividades productiva lleva implícito el desprendimiento y traspaso de porciones de tareas inherentes a la estructura fija de la empresa, como porciones administrativas, de supervisión, mantenimiento, etc., coherentes con el diagnóstico de sobredimensionamiento estructural de la empresa fordista.
11. Un artículo encuadrado en la difusión de estrategias de marketing dice: "El enfoque del profesor Porter, que supone que la competitividad tiene como eje del análisis a la industria, propone un concepto de ventaja competitiva sostenido desde la cadena de valor..... Podemos coincidir en que la cadena de valor tiene el gran mérito de poner a la empresa en competencia. Pero en un mundo sobreinformado, con espionaje competitivo de alto nivel, donde los procesos se neutralizan, es simplemente la entrada para ver el espectáculo. Para ser actor hay que dar un valor adicional, que no se puede controlar por la empresa, sino simplemente sugerir. El valor está dado por quien percibe valor, el que marca la diferencia eligiendo más allá de lo físico" BILANCIO, Guillermo, Marketing Estratégico N° 10, Revista Mercado (2001). Esta crítica (o complemento, como se apresura aclarar el autor), pone el énfasis en un punto cercano al conocido enfoque de la "soberanía del consumidor", tan caro a la tradición marginalista ortodoxa. No es éste el sentido de nuestro comentario, pero refuerza lo dicho de que al planteo de Porter le hace falta un encuadre de la demanda que absorberá la producción para pretender constituirse en la base de un paradigma productivo consistente.
12. Esta situación resulta evidente cuando propone como base para la definición de estrategias empresariales el análisis del entorno externo e interno de la compañía. Para la identificación de posibilidades de negocios, la política empresarial comienza por la identificación de *oportunidades* en el mercado, o amenazas si fuesen negativas, pero siempre desde una percepción pasiva, ajena a la empresa.
13. Si bien es profusa la bibliografía sobre el tema, una descripción y evaluación completa en el marco del debate de la replicabilidad se encuentra en BOSCHERINI, F. y POMA, L. (comp.): "Territorio, conocimiento y competitividad de las empresas", Universidad Nacional de General Sarmiento, Miño y Dávila Ed., Madrid (2000)
14. Para esto se sigue aproximadamente a D'AGOSTINO, Zeno, en mimeo de Universidad de Padova y la Scuola Internazionale di Cultura, Economia e Política dello Sviluppo Locale (1999)
15. Muchos autores (Sebel, 1988; Quintar y Gatto, 1992) diferencian la tradición de estas áreas italianas en cuanto a las relaciones entre las clases. Mientras en la zona véneta, hegemonizada por la Democracia Cristiana, prevalecen valores individualistas, los pequeños empresarios son más paternalista para con sus trabajadores e intentan mantener a los sindicatos lejos de sus talleres, en la zona de Emilia Romagna, donde el Partido Comunista y el socialismo son predominantes, los propietarios innovadores, los gremios y gobiernos regionales se interrelacionan mediante identidades políticas comunes y comparten la idea de crear empresas cooperativas.
16. A este respecto parece interesante recordar los productos que caracterizan a algunos distritos de la región: mármol en Valpolicella, zapatos en Monte Belluna, sillas en Manzano, etc. En la mayoría de los casos, se trata de artículos de vestimenta o complementos de moda, muebles y objetos de decoración, así como sus insumos. El factor común a estos segmentos es su rápido ciclo de obsolescencia, la necesidad de rediseño frecuente, como manera de mantener y multiplicar periódicamente la demanda.
17. Es frecuente esta práctica en la comercialización internacional de ciertos artículos, donde se reciben cotizaciones de diversas empresas comercializadoras de múltiples nacionalidades, ofreciendo sus precios FOB desde puertos chinos. Además ha constatado la existencia de contactos que ofrecen el aprovisionamiento en tiempo, calidad y embalaje solicitados, siguiendo el proceso de pedido (previo adelanto de un porcentaje del importe), certificación internacional terciarizada mediante compañías internacionales, impulso en la operatoria aduanera y verificación del embarque, todo por un porcentaje relativamente accesible de la operación. Incluso es posible que puedan negociar un precio menor a los proveedores productores, cosa que redundará en un mayor beneficio para dichos intermediarios.

18. Esta etapa de la historia europea puede interpretarse como la fase más oscura de su desenvolvimiento, precisamente por no consistir en un modo sustentable en el largo plazo como sistema de acumulación dinámico. Se trató de una larga impasse donde predominaron los conflictos internos en un marco de ostracismo en todos los aspectos, las ideas en general (que fueron dominadas por el pensamiento eclesiástico), las artes y las ciencias, la miseria generalizada y las pestes que diezmaron las poblaciones, etc., mientras se expandía el islamismo musulmán desde Medio Oriente y el Norte de Africa, en lo que sugiere la idea de que el motor expansivo se situaba fuera de los límites del continente europeo.
19. PORTER, Michael: "La Ventaja Competitiva de las Naciones", Ed. Vergara, Bs. As. (1991), entre otros textos.
20. Es necesario en este punto mencionar que en esa época ya se habían publicado trabajos enormes de John K. GALBRAITH alertando sobre las características que estaba asumiendo el sistema de empresas americano. Una obra más reciente, y de sumo interés, ya que fue escrita por el historiador comercial y especialista en estrategia empresaria CHANDLER, Alfred A.: "La mano visible" y describe la incidencia de las decisiones macroempresarias en el modo de funcionamiento económico. Y resulta de sumo interés, ya que el autor participa activamente de las actividades empresarias más concentradas de su país.
21. Si una compañía produce cualquier tipo de artículo, al finalizar el proceso de elaboración obviamente habrá más artículos en el mercado, o sea, el entorno de la empresa se habrá alterado. Este ejemplo, puede parecer algo exagerado, veamos otro. La estrategia de diferenciación que pudiera implementar una empresa, incorpora nuevos parámetros de producto en el mercado y establece nuevas normas de competencia a sus contrincantes directos e indirectos. Pero nos referimos a que no son muy frecuentes ejemplos del tipo: un acuerdo salarial de una empresa con el sindicato correspondiente afecta el salario de referencia de otros sectores productivos, y con ello la distribución global de los ingresos; o la estrategia financiera y de los exportadores posterga la liquidación de divisas al Banco Central, reduciendo fuertemente la oferta monetaria.