



INTI

Instituto Nacional de Tecnología Industrial

Aportes

Las empresas de los países en vías de desarrollo en la economía mundial: poder y mejora de las cadenas globales de valor

John Humphrey / Hubert Schmitz



Prof. Dr. John Humphrey, Miembro del Institute of Development Studies, University of Sussex, Brighton/UK; Director del programa de investigación sobre “Globalisation and Poverty” (financiado por el gobierno del Reino Unido, DFID/Department for International Development).

Prof. Dr. Hubert Schmitz, Miembro del Institute of Development Studies (IDS), University of Sussex, Brighton/UK; Coordinador del proyecto IDS-INEF “The Interaction of Global and Local Governance: Implications for Industrial Upgrading”.

Estos dos trabajos, publicados por el Institut für Entwicklung und Frieden Der Gerhard-Mercator-Universität Duisburg (INEF), son producto del proyecto conjunto de **IDS-INEF “The Interaction of Global and Local Governance: Implications for Industrial Upgrading”** financiado por la Fundación Volkswagen. Para mayor información sobre otros trabajos de este proyecto consultar: www.ids.ac.uk/ids/global/vw.html

Aportes es una serie editada por el INTI, tiene carácter de comunicación interna. Los trabajos seleccionados están orientados a ampliar el conocimiento del personal en diferentes temas de interés tecnológico.

Selección: Ing. Enrique Martínez
Traducción: Graciela Zuccarelli de Pazos
Diseño e impresión: Gerencia de Cooperación Económica e Institucional
Cantidad de ejemplares: 500



Resumen

El poder en las cadenas globales de valor

1. Introducción	7
2. ¿Por qué interesa el poder?	8
3. ¿Qué es el poder en la cadena?	9
4. ¿Por qué se necesita el poder en la cadena?	10
5. ¿Cómo pueden asegurarse las empresas el cumplimiento de los parámetros?	11
6. ¿Cuáles son las tendencias probables del poder en la cadena?	13
7. Referencias	15

¿Cómo influye la inserción en las cadenas globales de valor sobre la mejora en los *clusters* industriales ?

1. Introducción	17
2. Mejora en los <i>clusters</i> y en las cadenas de valor	17
3. El poder en la cadena de valor	20
4. Relaciones en la cadena de valor y mejora en los <i>clusters</i>	22
4.1 Mejora en el <i>cluster</i> de calzado del Valle de Sinos	23
4.2 Desarrollo de la competencia en los <i>clusters</i>	23
5. Conclusión	25
6. Referencias	26

El poder* en las cadenas globales de valor

El concepto de “poder” es central en el enfoque de una cadena global de valor. Este artículo explica qué significa y por qué interesa para la política e investigación del desarrollo. El concepto se usa para referirse a las relaciones entre empresas y a los mecanismos institucionales a través de los cuales se coordinan los factores no definidos por el mercado con respecto a las actividades en la cadena. Esta coordinación se logra a través de la fijación y la imposición de parámetros de producto y proceso que están a cargo de los actores en la cadena. En las cadenas globales de valor, en las que típicamente operan los productores de los países en desarrollo, los compradores juegan un papel muy importante para establecer e imponer estos parámetros; los establecen cuando perciben el riesgo de falla del productor. Los parámetros de producto y proceso también son establecidos por agencias gubernamentales y organizaciones internacionales interesadas en normas de calidad o en normas ambientales y de trabajo. Cuando la fijación y la imposición externa de parámetros se desarrolle y gane credibilidad, los compradores tendrán menor necesidad de poder dentro de la cadena.

1. Introducción

Si la liberalización del comercio ha de traer beneficios a los países en desarrollo, estos países, entonces, deben poder exportar productos para los cuales tengan una ventaja comparativa en los mercados de los países desarrollados. El análisis del comercio de productos intensivos en mano de obra, tales como ropa, calzado y vegetales frescos de alto valor, ha destacado características importantes sobre la manera en la que se organiza este comercio. Cada vez más, el comercio de estos productos está organizado por compradores locales, que pueden estar trabajando para, o en nombre de, grandes minoristas o empresas definidas por una marca. Este es el caso, por ejemplo, en el comercio de indumentaria entre los países de Extremo Oriente y EE.UU. (Geriffi 1999), el comercio de los productos hortícolas entre África y el Reino Unido (Dolan y Humphrey 2000) y el comercio de calzado desde China y Brasil a EE.UU. y Europa (Schmitz y Knorringa 2000). Uno de los hallazgos clave de estos y otros estudios es que el acceso a los mercados de países desarrollados depende, cada vez más, del ingreso a las redes de producción global de las empresas líderes situadas en los países en desarrollo. El hecho de que estas empresas líderes sean tanto minoristas cuanto empresas definidas por una marca (Tesco, Marks & Spencer, Gap, Nike) o fabricantes, es una noción clave de la investigación de la cadena global de valor.

Esto lleva a una noción más general. Se reconoce desde hace tiempo que en situaciones signadas por la racionalidad, en las que no se dispone de información o ella sólo puede

adquirirse a un costo, tanto las organizaciones cuanto los mercados coordinan las actividades económicas. Las organizaciones emergen porque los mercados:

“dependen del conocimiento compartido de los precios y de las características de las mercaderías que se están comercializando, de la ausencia de serios efectos provocados por terceros (externalidades), que no están reflejados en los precios, y de la suficiente estabilidad de productos y prácticas de fabricación para que los vendedores y los compradores puedan planear sus actividades racionalmente y puedan tomar decisiones racionales para vender y comprar a precios en los que se equilibran los mercados” (Simon 2000: 750).

Una parte importante del comercio en la economía global (aunque es difícil cuantificar cuánta) se lleva a cabo en forma de transacciones entre subsidiarias de compañías transnacionales. Está ampliamente reconocido que el comercio también se organiza a través de redes de empresas legalmente independientes que recurren a una gran variedad de transacciones. Hace treinta años, Richardson (1972: 883) se refería a “la densa red de cooperación y afiliación por la cual las firmas están interrelacionadas”. Una investigación reciente sugiere que esas relaciones pueden encontrarse cada vez más en el comercio internacional. La investigación de la cadena global de valor busca entender la naturaleza de estas relaciones y sus consecuencias para el desarrollo.

El concepto de “poder” es central en el enfoque de cadena global de valor. Usamos el término para expresar que algunas empresas de la cadena establecen y/o aplican los parámetros bajo los cuales otras operan en esa cadena. Una cadena sin poder sería sólo una serie de relaciones comerciales. Los casos de poder son fáciles de describir. El celebrado programa de televisión del Reino Unido sobre el papel de Tesco en el control de la producción de mangetout (chaucha) en Zimbabwe sería un ejemplo claro de poder en una cadena global de valor. En este caso, Tesco llevaba claramente la voz cantante, aunque no le pertenecían ni las granjas ni las instalaciones de envasado. De hecho, Tesco sólo era dueña del producto cuando llegaba a los centros de distribución regional en el Reino Unido. Pero esto no evitaba que Tesco influyera sobre lo que ocurría en puntos anteriores de la cadena.

El poder puede ejercerse de diversas maneras y las distintas partes de una misma cadena puede gobernarse de maneras diferentes. En un trabajo anterior (Humphrey y Schmitz 2000) exploramos por qué interesan estas diferencias para mejorar las perspectivas de los productores en los países en desarrollo. Este artículo busca profundizar nuestra comprensión del poder. La Sección 2 reúne las principales razones por las cuales interesa involucrarse con el poder dentro de la cadena para la política e investigación del desarrollo. La Sección 3 examina qué es con precisión el

* N de la T: término adoptado por INTI como equivalente del inglés governance.

poder en la cadena. La Sección 4 se pregunta por qué es necesario el poder en la cadena y por qué es una característica sobresaliente para el comercio en los países en desarrollo. La Sección 5 establece cómo puede asegurarse el cumplimiento de los parámetros de proceso y producto. Finalmente, la Sección 6 delinea brevemente las probables futuras tendencias del poder en la cadena.

2. ¿Por qué interesa el poder?

La cuestión de poder en las cadenas de valor es importante por las siguientes razones:

- *Acceso al mercado.* Aún cuando los países desarrollados dismantelen las barreras comerciales, los productores de los países en desarrollo no accederán automáticamente a los mercados porque las cadenas que los productores abastecen están, con frecuencia, gobernadas por un número limitado de compradores. Para participar en la fabricación de productos que se exportan a América del Norte y Europa Occidental, los productores de los países en desarrollo necesitan acceder a las empresas líderes de estas cadenas. Estas empresas líderes “llevan a cabo la integración funcional y la coordinación de las actividades dispersas internacionalmente” (Gereffi 1999: 41). Las decisiones de las empresas líderes de las cadenas pueden hacer que salgan perdiendo algunos tipos particulares de productores y comerciantes. Por ejemplo, una investigación reciente sobre la cadena de horticultura entre el Reino Unido y África sugiere que los pequeños agricultores quedan marginados. La razón, según parece, no está en la mayor eficiencia de los grandes agricultores sino en las estrategias de aprovisionamiento de las empresas líderes, influenciadas por las expectativas de los consumidores, ONG y agencias de gobierno, con respecto a las normas de seguridad, medio ambiente y laborales (Dolan y Humphrey 2000; 165-69).

- *Vía rápida para la adquisición de las capacidades de producción.* Aquellos productores que ganan acceso a las empresas líderes de las cadenas tienden a encontrarse en una empinada curva de aprendizaje. Las empresas líderes demandan reducir costos, elevar la calidad y aumentar la velocidad (y, por lo tanto, no son populares con la fuerza laboral local). Ellas también transmiten mejores prácticas y proporcionan consejos útiles (¡y presión!) para mejorar el plan, el flujo de producción y aumentar las capacidades. Esta combinación de gran desafío y apoyo se encuentra con frecuencia en las cadenas fuertemente gobernadas y explica cómo regiones relativamente subdesarrolladas se convierten en las mayores productoras de exportación en poco tiempo. La industria brasileña del calzado, a comienzos de los '70, y la industria vietnamita de la indumentaria, a finales de los '90, son buenos ejemplos. Existe, actualmente, un amplio acuerdo en la bibliografía acerca de que este efecto de mejora es particularmente importante para los productores locales nuevos en el mercado global (Gereffi 1999; Keesing y Lall 1992; Piore y Ruiz Durán 1998). Sin embargo, también se

reconoce que las estructuras de poder, que facilitan el rápido desarrollo de capacidades de producción, pueden crear barreras para desarrollar capacidades de diseño y comercialización (Schmitz y Knorringa 2000).

- *Distribución de las ganancias.* Entender el poder en una cadena ayuda a entender la distribución de las ganancias a lo largo de la cadena. Kaplinsky (2000), en particular, sugiere que la habilidad para gobernar está, con frecuencia, en competencias intangibles (I & D, diseño, marca, comercialización) caracterizadas por altas barreras de entrada y exigencias de altas ganancias, por lo general, recogidas por las firmas de los países desarrollados. En contraste, las firmas de los países en desarrollo tienden a encerrarse en las actividades tangibles (producción), produciendo según los parámetros establecidos por los conductores, padeciendo bajas barreras de entrada y recogiendo pocas ganancias. Si bien es necesaria una verificación empírica sistemática, estas cuestiones de distribución relacionadas con el poder son críticas para el debate acerca de la posible distribución de las ganancias a partir de la globalización.

- *Puntos de apalancamiento para iniciativas políticas.* Precisamente porque muchas cadenas globales de valor no son sólo una serie de relaciones basadas en el mercado, pueden socavar la política de gobierno pero también ofrecer nuevos puntos de apalancamiento para las iniciativas de gobierno. El hecho de que algunas cadenas estén gobernadas por las empresas líderes de los países desarrollados influye en todo lo que pasa en las empresas abastecedoras en los países en desarrollo. Este punto de apalancamiento fue reconocido por agencias gubernamentales y no gubernamentales interesadas en mejorar las normas de trabajo y medio ambiente. El poder en la cadena global, por ejemplo, es la base de la ética comercial del gobierno del Reino Unido. No tiene sentido responsabilizar a las empresas del Reino Unido por las condiciones ambientales y laborales que afectan a los abastecedores de países en desarrollo si estas empresas no sabían quiénes eran estos abastecedores ni tenían influencia sobre estas condiciones. De hecho, tiene sentido referirse a algunas empresas como “abastecedores de x” y hacer responsable a x precisamente porque x habrá trabajado con el abastecedor, discutiendo el diseño del producto, fabricando (o desarrollando) procesos y sistemas de calidad y porque puede ejercer presión para cambiarlos.

- *Encauzamiento de la asistencia técnica.* Las agencias donantes multilaterales y bilaterales han tratado de encontrar por décadas la forma de proveer asistencia técnica efectiva a los productores de los países en desarrollo. El progreso fue modesto. Recientemente, estas agencias se han embarcado en experimentos para promover la asociación entre corporaciones transnacionales y PyMES. La idea central es combinar la asistencia técnica con la conectividad. Las empresas líderes de las cadenas son el punto de entrada para llegar a una multitud de pequeños y medianos abastecedores distantes. Se reconoce, sin embargo, que

algunos compradores pueden requerir “tutoría” para llevar a cabo esta función de transmisión y encauzamiento. Las Naciones Unidas (a través del Pacto Mundial), la Conferencia de las Naciones Unidas sobre Comercio y Desarrollo (UNCTAD), la Organización de las Naciones Unidas para el Desarrollo Industrial (ONUDI), la Agencia de Cooperación Alemana (GTZ), el Departamento para el Desarrollo Internacional del Reino Unido y el Fondo Príncipe de Gales están experimentando con este enfoque¹, pero es necesario explorar más áreas de imposición. Por ejemplo, un análisis de las cadenas de valor de los productos hortícolas resalta el papel crítico que juegan los supermercados y los importadores del Reino Unido en este comercio y señala la importancia de apuntar a estos compradores al considerar las iniciativas para promover la producción hortícola de exportación de los pequeños agricultores.

3. ¿Qué es el poder en la cadena?

Es bastante fácil señalar ejemplos de poder en las relaciones entre empresas dentro de las cadenas globales de valor. Un ejemplo claro sería la forma en que los supermercados líderes del Reino Unido controlan sus cadenas de abastecimiento de vegetales frescos². No sólo especifican el tipo de producto que quieren comprar (incluyendo variedades, procesos y envasado) sino aspectos tales como los sistemas de calidad que necesitan tener. Estos requerimientos se hacen respetar a través de auditorías e inspección y, últimamente, a través de la decisión de mantener o descartar a un abastecedor. Claramente, el poder en las cadenas de valor tiene algo que ver con el ejercicio de control a lo largo de la cadena.

En cualquier punto de la cadena, el proceso de producción (que en su sentido más amplio, incluye calidad, diseños logísticos, etc.) está definido por un conjunto de parámetros. Los cuatro parámetros clave que definen lo que hay que hacer son:

1. Qué se va a producir. Nos referimos a la definición del producto³.
2. Cómo se va a producir. Esto involucra la definición de los procesos de producción y abarca elementos tales como la tecnología que se va a usar, los sistemas de calidad, las normas laborales y las normas ambientales.
3. Cuándo se va a producir.
4. Cuánto se va a producir.

A estos cuatro parámetros básicos, se podría agregar un quinto, el precio. Aunque los precios son tratados, por lo

general, como una variable determinada en el mercado, con frecuencia, los principales clientes (particularmente los que compiten más por precio que, por ejemplo, por calidad de producto) insisten en que sus abastecedores diseñen productos y procesos que rondan un precio en particular. La pregunta sobre poder surge cuando algunas empresas en la cadena trabajan según los parámetros establecidos por otras. Cuando esto sucede, las estructuras de poder pueden ser instadas a transmitir información con respecto a los parámetros y a demandar su cumplimiento. En resumen, el poder se refiere a las relaciones entre empresas y a los mecanismos institucionales a través de los cuales se logra la coordinación de factores no definidos por el mercado con respecto a las actividades en la cadena.

El poder, en cuanto a acuerdos que hagan posible la coordinación de factores no definidos por el mercado con respecto a las actividades⁴, no es una característica necesaria de las cadenas de valor. Muchas mercaderías se comercian en mercados gracias a una serie de relaciones distantes entre las empresas. Cada empresa define parámetros sólo en su punto de inserción en la cadena. Así, por ejemplo, una empresa podría hacer un producto según sus propias estimaciones de la demanda del mercado (“hacer a pronóstico”), usando un diseño no vinculado a un cliente en particular (es decir, tanto un producto completamente estándar cuanto un producto desarrollado dentro de la empresa) y sus propios procesos. El comprador entonces encontraría un producto terminado y listo para ser adquirido. Las relaciones entre empresas pueden diferir de este patrón. Por ejemplo, productor y comprador decidirán conjuntamente “cuándo” y “cuánto” si la producción está programada según el “hacer a pedido” más que según el “hacer a pronóstico”. Esto ocurre cuando los productos presentan muchas variantes, lo que hace antieconómico hacer a pronóstico.

Desde el punto de vista del análisis de los vínculos entre empresas en la economía global, los parámetros críticos para el poder en la cadena de valor son los primeros dos: qué se va a producir y cómo se va a producir. Estos parámetros, con frecuencia, están establecidos por los compradores⁵. En cada caso puede variar el nivel de detalle en el cual se especifican los parámetros. En el caso de la definición del producto, el comprador puede proporcionar deferentes niveles de especificación. Puede presentarse un problema de diseño que el productor puede solucionar por medio de su tecnología y diseño. El comprador puede proporcionar un diseño particular para que el productor trabaje en él o puede aún darle planos detallados. Los compradores también pueden especificar los parámetros de proceso. Esto ha sido muy evidente en cuanto a la participación de los compradores

1 -Ver, por ejemplo, UNCTAD (2000), UNIDO (2000) y los siguientes websites: www.unglobalcompact.org ; www.dfid.gov.uk ; www.gtz.de/ppp.

2 -Estos temas se discuten en Dolan y Humphrey (2000).

3 -Tomado de Sturgeon (2000).

4 -Restringiendo el término “poder” a la coordinación de factores no definidos por el mercado de las actividades económicas, distinguimos entre “coordinación de mercado” y “coordinación a través de los mecanismos de poder”. En este sentido, no seguimos la práctica de Williamson (1979:247) quien ve las estructuras de poder,

incluyendo el poder del mercado como una característica de todos los arreglos transaccionales.

5 -En muchos casos, el establecimiento de los parámetros va “hacia atrás” en la cadena, del comprador al vendedor, pero no es siempre éste el caso. Los compradores y los vendedores pueden establecer los parámetros en forma conjunta si cada uno tiene competencias importantes para los parámetros que se están estableciendo. En pocos casos, el establecimiento de los parámetros va “hacia adelante”, del vendedor al comprador, las operaciones por franquicia son un claro ejemplo de éste.

en los sistemas de calidad de sus abastecedores, y más aún en la especificación de los parámetros de proceso con relación a las normas de trabajo y ambientales. Una vez más, éstas pueden especificarse con distintos niveles de detalle. En algunos casos, el comprador meramente podrá referirse a las normas de proceso aplicables. En otros casos, el comprador especificará con precisión cómo ajustarse a determinadas normas requiriendo y, quizás, ayudando a introducir, ciertos procesos de producción, procedimientos de monitoreo, etc. Cuando el comprador juega este papel, nos referimos a él como “empresa líder” en la cadena.

El hecho de que este papel principal pueda ser desempeñado por una cantidad de empresas lleva a la distinción de Gereffi entre cadenas globales de valor dirigidas por el productor y dirigidas por el comprador (Gereffi 1994). En las cadenas dirigidas por los productores, los parámetros clave están establecidos por las empresas que controlan las tecnologías clave de proceso y producto, por ejemplo, en la industria automotriz. En las cadenas dirigidas por los compradores, los parámetros clave quedan en manos de minoristas y empresas definidas por una marca, con el foco puesto en el diseño y la comercialización, sin que necesariamente posean alguna instalación de producción.

Los parámetros de producto y proceso pueden también ser establecidos por agentes externos a la cadena, como nos dice Kaplinski (2000: 125). Las agencias de gobierno y las organizaciones internacionales regulan el diseño y la fabricación del producto, no sólo con vistas a la seguridad del consumidor, sino también para crear mercados transparentes (por ejemplo, definiendo pesos y medidas normales o reglas técnicas). Ejemplos de la fijación de parámetros por parte de agentes externos a la cadena incluyen normas de seguridad en alimentos, reglas con respecto a la seguridad de productos tales como juguetes para niños, equipamiento eléctrico y vehículos de motor, y control de sustancias peligrosas en una amplia gama de productos. Una vez más, estas reglas pueden referirse al producto (¿las características físicas y el diseño se ajustan a los requerimientos?) o al proceso (¿se produce conforme a normas específicas?). En algunos casos, se siguen las reglas de proceso como forma de alcanzar las normas de producto (por ejemplo: los sistemas higiénicos de preparación de alimentos están diseñados para producir alimentos seguros) y, en otros casos, por el valor intrínseco de tipos particulares de procesos (por ejemplo: requerimientos de protección animal). Los gobiernos pueden establecer normas obligatorias y de fuerza legal. Las normas también pueden estar establecidas por acuerdos voluntarios (código de conducta, etc.) y por una gran variedad de agencias no oficiales, tales como las ONG, que presionan para que se cumplan las normas de trabajo y medio ambiente⁶.

Los parámetros establecidos desde afuera de la cadena conducen al poder dentro de la cadena cuando un agente en la cadena hace cumplir los parámetros de otros agentes o traduce el parámetro en una serie de requerimientos que luego monitorea y/o hace cumplir. Esta situación,

generalmente, surge cuando los agentes de un punto de la cadena pueden ser responsables de acciones de otros agentes (o de las consecuencias de estas acciones) en otros puntos de la cadena. La Ley de Seguridad Alimentaria del Reino Unido, por ejemplo, da a los minoristas de alimentos la responsabilidad de cumplir con el requerimiento de “diligencia debida” con respecto a fabricación, transporte, almacenamiento y preparación de alimentos. Los minoristas pueden ser responsables de ofrecer alimentos que no sean aptos para el consumo. Los supermercados del Reino Unido han desarrollado sistemas de trazabilidad y monitoreo del requerimiento de diligencia debida. De la misma manera, la base de la campaña contra Nike en EE.UU. fue el hecho de que la empresa es responsable de las condiciones laborales en las fábricas de sus abastecedores.

4. ¿Por qué se necesita poder en la cadena?

Si el poder en las cadenas de valor se refiere a establecer y/o hacer cumplir parámetros a lo largo de la cadena, surge la pregunta de por qué las empresas querrían tenerlo. El poder por parte del comprador es costoso, requiere inversiones en activos específicos en las relaciones con los distintos abastecedores. La inversión también aumenta la rigidez en las cadenas de abastecimiento, elevando los costos de cambiar de abastecedores. Sin embargo, hay muchos casos en los que se fijan y exigen parámetros a lo largo de la cadena.

Es probable que el comprador especifique el diseño de un producto si comprende mejor que el abastecedor las demandas del mercado. El comprador interpreta las necesidades del mercado e informa qué se requiere al abastecedor. Como se dijo anteriormente, esta información puede ir desde establecer el “problema de diseño” que deberá resolverse hasta especificar detalladamente qué se va a producir. El limitado conocimiento de los abastecedores sobre las demandas del mercado puede obedecer a mercados con movimiento rápido, caracterizados por la innovación y la diferenciación del producto. Esto se ve en los segmentos de moda de la industria de indumentaria, por ejemplo. También es probable que suceda cuando los abastecedores de los países en desarrollo están integrados en las cadenas globales de valor y expuestos a las demandas de mercados más complejos. Como dijo Hobday, la empresa *rezagada* en la economía global es desplazada de los principales mercados internacionales a los que desea abastecer (1995: 34). Los abastecedores pueden confrontar con mercados que tengan distintos requerimientos de calidad y también normas de seguridad diferentes y difíciles de interpretar. En esta situación, el comprador puede tener que brindar información básica sobre el diseño del producto.

6 -El asunto del poder a través de normas de producto y proceso es cada vez más complejo, en parte debido a la proliferación de tales normas. Para tener un panorama de esto, ver Nadvi y Waeltring (2001).

La razón principal para especificar parámetros de proceso a lo largo de la cadena es el riesgo. Los compradores especifican y hacen cumplir los parámetros ante potenciales pérdidas derivadas de la falta de cumplimiento de compromisos (por ejemplo, entregar a tiempo el producto adecuado) o porque no se asegure que el producto se ajuste a las normas necesarias. Estos riesgos de desempeño, relacionados con factores tales como la calidad, el tiempo de respuesta y la confiabilidad de la entrega, son cada vez más importantes a medida que las empresas entran en una competencia no relacionada con el precio. Por ejemplo, los supermercados del Reino Unido ponen gran énfasis en la continuidad y la uniformidad del abastecimiento. Los riesgos de conformidad surgen, principalmente, de las crecientes preocupaciones con respecto a la seguridad del producto, a las normas laborales y a las normas ambientales. Esto significa que los compradores (tanto minoristas cuanto fabricantes) de los países desarrollados están expuestos a riesgos de pérdida de reputación si se encuentran defectos atribuibles a sus abastecedores. Una vez más, estos riesgos pueden ser una característica particular de las cadenas globales de valor integradas por los productores de los países en desarrollo y los compradores de los países desarrollados. Keesing y Lall (1992) dicen que se espera que los productores de los países en desarrollo cumplan con los requerimientos que, por lo general, aún no se aplican en sus mercados internos. Esto crea una brecha entre las capacidades requeridas para el mercado interno y para el mercado de exportación. Por lo tanto, puede requerirse la fijación e imposición de parámetros para asegurar que los productos y procesos cumplan con las normas exigidas. Para cerrar la brecha rápidamente, los compradores necesitarán invertir en unos pocos abastecedores seleccionados y ayudarlos a mejorar.

Como corolario, la necesidad de establecer parámetros a lo largo de toda la cadena puede decrecer a medida que mejoren y se difundan las capacidades de los abastecedores en los países en desarrollo. En las etapas iniciales de una relación de abastecimiento, los compradores pueden sentir la necesidad de dar instrucciones detalladas y de monitorear de cerca el desempeño del abastecedor. A medida que los abastecedores tengan más experiencia y sean capaces de mostrarse confiables ante el cliente, éste indicará las normas que deberán cumplirse, pero dejará que el abastecedor solucione cómo cumplirlas⁷. En consecuencia, el grado en que los parámetros de producto y proceso sean establecidos por el comprador no depende de las características intrínsecas del producto, tal como su complejidad o su cercanía a la frontera tecnológica, sino que deriva de los riesgos enfrentados por el comprador. Esto surge del nivel de probabilidad de mal desempeño y de sus consecuencias.

5. ¿Cómo pueden asegurarse las empresas el cumplimiento de los parámetros?

¿Cómo se aplican los parámetros fijados por las empresas que están en la cadena o por los agentes que están fuera de

ella? En un trabajo anterior (Humphrey y Schmitz 2000), nos centramos en las relaciones de poder entre las empresas de la cadena. En este artículo acentuamos los compromisos entre la fijación y la imposición de parámetros por parte de las empresas que están dentro de la cadena en oposición a los agentes externos.

El cumplimiento de los parámetros de producto puede monitorearse e imponerse, por lo general, a través de la inspección y el ensayo. Esto se puede hacer en varias etapas, incluyendo el diseño y la pre-producción, según el grado de responsabilidad del abastecedor en el diseño. En algunos casos las agencias gubernamentales también inspeccionarán los productos antes de su introducción al mercado nacional o regional.

Monitorear e imponer normas de proceso es más complicado. Las normas de proceso se relacionan con las características del proceso en sí y pueden no ser evidentes en el producto. Reardon et al. (2001) usan el concepto de *bien confiable* para referirse a las cualidades de producto y proceso no evidentes en el momento de la compra:

“Un bien confiable es un producto nuevo, complejo, con aspectos de calidad y/o seguridad que pueden no estar al alcance de los consumidores a través de la inspección sensorial o de la observación durante el consumo... Las características de calidad y seguridad que constituyen los atributos de confianza incluyen: (1) seguridad del alimento; (2) alimentos más sanos y más nutritivos (bajos en grasas, bajos en sodio, etc.); (3) autenticidad; (4) procesos de producción que promueven un ambiente seguro y una agricultura sustentable; (5) atributos de “lealtad comercial” (por ej.; condiciones laborales)”. (Reardon et al. 2001).

Por definición, los consumidores no pueden verificar directamente estos atributos. En los casos de los atributos 3, 4 y 5, los minoristas no son capaces de verificarlos a través de la mera inspección del producto. Por eso son necesarios los controles de proceso.

El Cuadro 1 presenta varias opciones para fijar e imponer parámetros. Si bien ignora situaciones más complejas, tales como la fijación conjunta de parámetros entre las empresas y las agencias externas, resalta el contraste entre la fijación y la imposición de parámetros por parte de las empresas de la cadena (o de agentes específicamente contratados para llevar a cabo los requerimientos de estas empresas), así

7 -El análisis de Lee y Chen (2000) sobre la adquisición de competencias por parte de los ensambladores eléctricos taiwaneses ilustra cómo estas empresas pasaron de montar circuitos impresos según especificaciones de sus clientes, usando componentes suministrados por estos clientes, a proveer componentes, adaptando diseños y desarrollando equipos de ensayo. El factor clave en la relación de fijación de parámetro no era el producto (si lo fuera, sería más complicado) sino la competencia de los abastecedores con relación a las demandas impuestas. Nótese, sin embargo, que los parámetros de diseño general del producto quedan en manos del cliente, ya que los requerimientos de los circuitos impresos dependen del producto en el cual se los inserta. Sin embargo, debido a que el abastecedor da parte de la respuesta al desafío de diseño, la naturaleza de su relación cambia.

como el papel de los agentes externos en la fijación e imposición de los parámetros.

Existen razones por las cuales los parámetros establecidos por las empresas líderes dentro de la cadena son aplicados por estas empresas o por agentes contratados por ellas. Así también, los parámetros establecidos por agentes externos a la cadena también estarán aplicados por ellos. Estas son las dos situaciones descritas en las casillas 1 y 4. En el caso de la casilla 1, cuanto mayor sea el grado en que la empresa líder especifique parámetros no normalizados, mayor será la probabilidad de que también tenga que imponerlos, realizando esta tarea directamente o contratando a otros para hacerla. Estos *otros* pueden ser agentes dentro de la cadena (por ejemplo: los supermercados del Reino Unido, que requieren que sus importadores monitoreen los sistemas de calidad de los productores y exportadores del rubro hortícola), o terceros específicamente contratados para esta tarea, como sucede cuando las ONG o monitores independientes son contratados por las empresas para verificar las normas laborales de los abastecedores. El punto clave aquí no es si el trabajo lo hace la empresa o el agente, sino que la empresa defina los parámetros que se cumplirán y disponga el monitoreo de este cumplimiento. En contraste, la casilla 4 describe los casos en que los parámetros están especificados por agentes externos a la cadena (en los dos casos descritos, por agencias gubernamentales) y los procesos de monitoreo también están en manos de agentes externos. En este caso, ninguna empresa de la cadena tiene la responsabilidad de definir o imponer los parámetros; ellos se aplican a todas las empresas de la cadena.

Sin embargo, el cuadro también muestra que la fijación y la imposición pueden dividirse. La casilla 2 describe los casos en que las empresas líderes requieren que los abastecedores adhieran a ciertas normas generales de proceso. La decisión

de insistir sobre una norma corre por parte de la empresa líder (no se impone desde afuera), pero si la norma se conoce y se adopta de manera amplia, es probable, entonces, que las organizaciones (agencias de normas, firmas consultoras, etc.) certifiquen a las empresas y las ayuden a cumplir con la norma especificada. La casilla 3 describe los casos en que los parámetros están impuestos por agentes externos (gobiernos u ONG), pero en los que la empresa líder es responsable de especificar y monitorear los procesos que conduzcan al producto requerido. En estos casos, la empresa líder tiene un requerimiento especial impuesto, pero tiene que hacer los arreglos necesarios para asegurar el cumplimiento a lo largo de la cadena.

Podemos elaborar la hipótesis de que hay algún incentivo para que las empresas cambien la fijación y la imposición de los parámetros de las casillas 1 y 3 a las casillas 2 y 4. Tal cambio reduciría el costo del monitoreo directo y supondría un proceso de certificación externa. Hablando en general, los costos de esta certificación son soportados por el abastecedor, no por el comprador. Sin embargo, para que este proceso tenga lugar, es necesario que los parámetros sujetos a especificación sean ampliamente aplicables en las diferentes empresas y que tengan medios externos creíbles de monitoreo e imposición. Puede suceder que en las primeras etapas de desarrollo de nuevos parámetros de proceso, tales como normas laborales, dichos parámetros sean impuestos, inicialmente, por las empresas líderes dentro de la cadena. A medida que las normas se generalizan más, se desarrollan sistemas externos de imposición, tales como la norma laboral SA 8000.

A medida que los sistemas externos de fijación e imposición de parámetros se desarrollen y ganen credibilidad, declinará el papel de los parámetros de proceso para generar la necesidad de poder por parte de las empresas de la cadena.

Cuadro 1: Ejemplos de fijación e imposición de parámetros

		Imposición de parámetros	
		Empresa líder	Agentes externos
Fijación de parámetros	Empresa líder	[1] Especificación de los sistemas de calidad e imposición a través de auditorías, tanto por la misma empresa líder cuanto por un agente que actúe directamente según sus instrucciones. Requerimiento para las normas laborales por encima del mínimo requerido legalmente, verificado por la empresa líder o sus agentes. Implementación voluntaria del código de lealtad comercial impuesto por la empresa.	[2] La empresa líder requiere que los abastecedores se ajusten a una norma de proceso o código de práctica para el cual existe un monitoreo independiente o sistema de certificación. Los ejemplos incluirían la certificación ISO 9000; ISO 14000 y SA 8000.
	Agentes externos	[3] Se espera que las empresas no recurran a abastecedores que usen mano de obra infantil, pero esto no está acompañado por un sistema que imponga la prohibición. Las empresas tienen que desarrollar su propio sistema de imposición. Los vendedores de alimentos están legalmente obligados a cumplir con las normas de higiene en los alimentos listos para el consumo en la UE, pero el proceso para asegurar que estas condiciones se cumplan es responsabilidad de las empresas de la cadena.	[4] La UE requiere que los fabricantes de instrumental quirúrgico que exportan al mercado europeo tengan la certificación ISO 9000. La certificación es realizada por agencias de certificación independientes (Nadvi 2001). El Departamento de Agricultura de EE.UU. requiere que ciertas regiones que exportan melones al mercado de EE.UU. tengan un monitoreo administrado por el Estado de la mosca de fruta y un programa de erradicación que debe ser aprobado por ese Departamento (Gomes 1999).

Si se desarrollaran sistemas de certificación que demostraran adhesión a una línea de normas de proceso, incluyendo normas de calidad, ambientales y laborales, estos podrían sustituir los procesos de control de las empresas líderes. El monitoreo y control directo de los abastecedores podría sustituirse por los procesos de certificación. Sin embargo, existen razones para creer que la directa fijación e imposición de parámetros por parte de las empresas líderes seguirá siendo importante en las cadenas de valor. En primer lugar, las empresas podrían querer especificar los parámetros de producto. En segundo lugar, no está claro qué tan efectivas son las normas y la certificación. Los parámetros de proceso ampliamente aplicables pueden no ser garantía de buen desempeño en áreas tales como las de calidad. El vínculo estrecho con los abastecedores puede permanecer indispensable. En tercer lugar, puede haber otras áreas de comportamiento del abastecedor, como la confiabilidad en la entrega y la voluntad de desarrollar sociedades a largo plazo que no estén comprendidas en los sistemas de certificación.

6. ¿Cuáles son las tendencias probables del poder en la cadena?

El propósito de esta sección final es reflejar si la cadena de poder será más o menos dominante en el comercio con los países en desarrollo y qué forma tomará. ¿Qué consecuencias tiene el análisis presentado en este artículo con respecto a las tendencias en el poder de la cadena de valor?

- El aumento general del poder en la cadena está relacionado con los grandes cambios producidos en el comercio minorista de los países avanzados. Ha habido una enorme *concentración en el comercio minorista*, particularmente pronunciada en EE.UU. y el Reino Unido, pero también evidente en Alemania, Francia y, más recientemente, en países con sectores minoristas tradicionalmente muy difundidos, como Italia y Japón. La concentración en el comercio minorista no necesariamente conduce a la concentración en la procedencia, pero el escenario que emerge es cada vez más claro: un número creciente de productores de países en desarrollo entabla la fabricación por contrato para un número cada vez más pequeño de compradores globales.
- Las *marcas* tienen un papel cada vez más importante en la estrategia empresarial, particularmente en productos de consumo tales como indumentaria y calzado. La enorme inversión requerida para crear (o mantener) marcas está mayormente en manos de minoristas u otras empresas que no tienen instalaciones propias de producción (o sólo tienen una limitada cantidad). La definición de producto y proceso, sin embargo, es parte estratégica de la explotación. Cuánta mayor dominación ejerzan las marcas globales sobre los segmentos de lujo de los mercados para productos tales como ropa o zapatos, las empresas propietarias de estas marcas tendrán un papel cada vez mayor en la estructuración de las

cadenas globales de valor. Esta tendencia ya es evidente en algunas secciones del calzado italiano (Rabellotti 2001)⁸. Dado que las marcas son sinónimo de buena calidad o distinción, las empresas líderes necesitan definir e imponer los parámetros de producto y proceso. Las marcas y el poder en la cadena tienden a ir de la mano. El poder en la cadena no está limitado, sin embargo, a la procedencia de los productos de marca.

- En este artículo hemos reiterado nuestro argumento anterior (Humphrey y Schmitz 2000) consistente en que el *riesgo de falla del abastecedor* es un conductor clave del poder en la cadena. ¿Disminuirá este riesgo con el tiempo? El riesgo de que los abastecedores no sean capaces de producir según la especificación requerida es más alto en los nuevos países productores. Durante las dos últimas décadas, muchos nuevos países productores pudieron exportar a mercados de países desarrollados bajo la tutela de los compradores globales. Cabe esperar que al aumentar la competencia de estos abastecedores, se reduzca el poder de los compradores en la cadena - siempre que la creciente competencia de los abastecedores esté acompañada por el surgimiento de agentes locales que puedan monitorear e imponer el cumplimiento de las normas generales o específicas del comprador. Algunos de los aquellos nuevos productores serán líderes mundiales en *producir* rápidamente según la especificación de los compradores extranjeros. Hasta cierto punto, esto ya está sucediendo, como es el caso del *cluster*** taiwanés de computadoras (Kishimoto 2001) y del *cluster* de calzado del sur de Brasil (Bazan y Navas-Aleman 2001), los cuales están aflojando sus lazos con los compradores extranjeros.

- Existe, sin embargo, una contratendencia. Mientras que los factores no relacionados con el precio (calidad, marca, velocidad) han llegado a tener un papel cada vez mayor para competir en los mercados globales, la competencia de precios continúa implacable, llevando a una presión descendente de precios, particularmente, en los productos intensivos en mano de obra originados en los países en desarrollo. La poca ganancia resultante obliga a los compradores líderes a *buscar continuamente nuevos productores* que ofrezcan menores costos de mano de obra. Esto, entonces, hace surgir nuevamente el riesgo de falla del abastecedor y la necesidad de poder en la cadena. Mientras que este proceso ha tocado fondo, probablemente en los productos tradicionales tales como indumentaria y calzado, el ciclo continúa reproduciéndose en productos nuevos tales como monitores de computadoras o frutas y verduras disponibles todo el año.

8 -Este y otros trabajos del mismo taller sobre *clusters locales en las cadenas globales de valor* pueden ser consultados en el *website de programas de investigación*: www.ids.ac.uk/ids/global/vw/html

**N de la T: *cluster* se refiere a un grupo de empresas o instituciones mutuamente dependientes en función de un objetivo común o complementario. Habitualmente comparten un área geográfica, lo que facilita las comunicaciones, la logística y las relaciones interpersonales. Un *cluster* de empresas debe comprender uno o más centros de generación y transferencia de tecnología, que se alimenta de la experiencia de las empresas participantes.

- El *comercio electrónico entre empresas (B2B)* es promovido en todo el mundo como un medio de permitir que los productores de los países en desarrollo vendan mercados de países desarrollados y de transformar la relación entre productor y comprador. Para el productor, una de las principales ventajas del comercio electrónico podría ser saltar al intermediario o evitar el control del comprador. La realidad no es tan simple y los mecanismos de poder, señalados en el Cuadro 1, continuarán siendo muy relevantes porque: (a) el comercio electrónico entre empresas se está difundiendo muy lentamente entre los países en desarrollo y desarrollados; (b) algunos de los compradores de reconocido prestigio invierten en la aplicación de métodos de aprovisionamiento electrónico; (c) cuando se sortean

intermediarios existentes, el comercio pasa a ser manejado por nuevos “infomediarios” (portales); (d) casi todas las formas de aprovisionamiento electrónico requieren mecanismos que contengan el riesgo del comprador, como, por ejemplo, la certificación. Las agencias de monitoreo y acreditación adquirirán mayor importancia (Mansell 2001).

- Como se argumenta en la Sección 5, la tendencia puede ir hacia la fijación e imposición de parámetros *por parte de agentes externos a la cadena*. Cuanto más se pueda codificar, generalizar y aplicar, de manera creíble, la conformidad/cumplimiento de los parámetros, menor será la necesidad de gobierno desde dentro de la cadena.

7. Referencias

- Bazan, L., y L. Navas-Aleman (2001) 'The underground revolution in the Sinos Valley: a comparison of global and national value chains', trabajo presentado en el Workshop on Local Upgrading in Global Chains, Institute of Development Studies, University of Sussex, Brighton, February.
- Dolan, C., y J. Humphrey (2000) 'Governance and trade in fresh vegetables: the impact of UK supermarkets on the African horticulture industry', *Journal of Development Studies*, Vol. 37, No. 2, 147-176.
- Gereffi, G., (1994) 'The organisation of buyer-driven global commodity chains: how US retailers shape overseas production networks', en G. Gereffi y M. Korzeniewicz (eds), *Commodity Chains and Global Capitalism*, Westport: Praeger, pp. 95-122.
- Gereffi, G. (1999) 'International trade and industrial upgrading in the apparel commodity chain', *Journal of International Economics*, Vol. 48, 37-70.
- Gomes, R. (1999) 'Unexpected growth and unintended spillovers: the making of the melon industry in Mossoró-Assú, Northeast Brazil', mimeo, Boston, MA: Department of Urban Studies and Planning, Massachusetts Institute of Technology.
- Hobday, M. (1995) *Innovation in East Asia: The Challenge to Japan*, Cheltenham: Edward Elgar.
- Humphrey, J. y H. Schmitz (2000) 'Governance and upgrading: linking industrial cluster and global value-chain research', *IDS Working Paper No. 120*, Institute of Development Studies, University of Sussex, Brighton.
- Kaplinsky, R. (2000) 'Globalisation and unequalisation: what can be learned from value-chain analysis?' *Journal of Development Studies*, Vol. 37, No. 2; 117-146.
- Keesing, D., y S. Lall (1992) 'Marketing Manufactured exports from developing countries: learning sequences and public support', en G. Helleiner (ed.), *Trade Policy, Industrialisation and Development*, Oxford: Oxford University Press, pp. 176-193.
- Kishimoto, C. (2001) 'The Taiwanese personal computer and cluster: trajectory of its production and knowledge system', D.Phil. thesis, Institute of Development Studies, University of Sussex, Brighton.
- Lee, J.-R. y J.-S. Chen (2000) 'Dynamic synergy creation with multiple business activities: toward a Basel growth model for contract manufacturers', en R. Sanchez y A. Heene (eds), *Research in Competence-Based Research*: JAI Press.
- Mansell, R. (2001) 'Issues Paper', Dubai: OECD Emerging Market Economy Forum on Electronic Commerce, disponible en www.gapresearch.org/programme/Profile-11.html
- Nadvi, K. (2001) 'Global standards and local responses', trabajo presentado en el Workshop on Local Upgrading in Global Chains, Institute of Development Studies, Brighton, February.
- Nadvi, K. y F. Waeltring, (2001) 'Making sense of global standards', Working Paper, Institute for Development and Peace, University of Duisburg, forthcoming.
- Piore, M. y C. Ruiz Durán (1998) 'Industrial development as a learning process: Mexican manufacturing and the opening to trade', en M. Kagami, J. Humphrey y M. Piore (eds), *Learning, Liberalisation and Economic Adjustment*, Tokyo: Institute of Developing Economies, pp. 191-241.
- Rabellotti, R. (2001) 'The effect of globalisation on industrial districts in Italy: The case of Brenta', *IDS Working Paper No. 144*, Institute of Development Studies, University of Sussex, Brighton.
- Reardon, T., J.-M. Codron, L. Busch, J. Bingen, y C. Harris (2001) 'Global change in agrifood grades and standards: agribusiness strategic responses in developing countries', *International Food and Agribusiness Management Review*, Vol. 2, No. 3.
- Richardson, G. B. (1972) 'The organisation of industry', *The Economic Journal*, No. 82: 883-896.
- Schmitz, H. y P. Knorringa (2000) 'Learning from global buyers', *Journal of Development Studies*, Vol. 37, No 2, 77-205.
- Simon, H. (2000) 'Public administration in today's world of organisations and markets', *Political Science and Politics*, Vol. 33, No 4, 749-756.
- Sturgeon, T. (2000) *Turn-Key Production Networks: A New American Model of Industrial Organization?* Cambridge, MA: Industrial Performance Center, MIT.
- UNCTAD (2000) 'Enhancing the competitiveness of SMEs through linkages', *TD/B/Com.3/EM.11/2*, Geneva: UNCTAD, Commission an Enterprise, Business Facilitation, and Development.
- UNIDO (2000) 'Major issues for the preparation of UNIDO guidelines for partnership with private business', mimeo, Vienna: UNIDO, Private Sector Development Branch.
- Williamson, O. (1979) 'Transaction-cost economics: the governance of contractual relations', *Journal of Law and Economics*, Vol. 22, 233-261.

¿Cómo influye la inserción en las cadenas globales de valor sobre la mejora en los *clusters** industriales?

¿Cuál es el alcance de las estrategias de mejora local cuando los productores operan en cadenas globales de valor? La información sobre clusters industriales enfatiza el papel de las instituciones y redes locales para lograr mejoras. La información sobre cadenas de valor se centra en el papel de los compradores locales y en el poder de la cadena para definir las oportunidades de mejora. Este trabajo reconcilia las dos corrientes, revelando el concepto de poder y diferenciando los tipos de mejora. Le presta particular atención a la posición de las empresas de los países en desarrollo que venden a grandes compradores globales.

1. Introducción

Las empresas de los países en desarrollo, al igual que las de otras partes, se sienten presionadas a mejorar su desempeño y aumentar la competitividad. Los nuevos productores, que operan con menores costos, están entrando a los mercados globales, intensificando la competencia en los mercados por productos intensivos en mano de obra. ¿Cómo pueden responder las empresas de los países en desarrollo a este tipo de desafío si al mismo tiempo tienen que mantener las utilidades de la mano de obra y el capital por haber tomado parte en el comercio? La información sobre competitividad sugiere que la respuesta más viable es mejorar, hacer mejores productos, hacerlos con más eficiencia o incursionar en actividades que requieran mayor capacitación.

Varias escuelas de pensamiento enfatizan los determinantes locales de la competitividad, argumentando que el poder local contribuye a la mejora del *cluster*. Incluyen la *nueva geografía económica*, los estudios comerciales y los estudios regionales de ciencia e innovación. Algunos de estos estudios son optimistas con respecto a la posibilidad de fortalecer la competencia a través de la política industrial local o regional (por ej.: Cooke y Morgan, 1998; Pyke 1992); también argumentan que en una economía globalizada, la única base durable para la ventaja competitiva se localizará y basará en el conocimiento tácito: la formación del mercado mundial ... aumenta la importancia de capacidades heterogéneas y localizadas para construir las competencias específicas de las empresas (Maskell y Malmberg 1999:172). El análisis de los clusters industriales en los países en desarrollo se basa en estas perspectivas; se centra en el papel de los vínculos

locales para generar ventajas competitivas en las industrias de exportación de mano de obra intensiva como las de calzado e indumentaria¹. Sin embargo, sobre estos productos los compradores globales, así sean agentes, minoristas o empresas definidas por una marca, tienen un papel cada vez más importante en la organización de la producción global y de los sistemas de distribución. Entre las principales corrientes que analizan estos sistemas, el enfoque de la cadena global de valor², se refiere al problema de la mejora de una manera muy diferente, enfatizando los vínculos internacionales entre las empresas en los sistemas de producción y distribución global más que los vínculos locales (Gereffi y Korzeniewicz 1994; Gereffi y Kaplinsky 2001).

¿Cómo pueden reconciliarse estas dos corrientes? Una enfatiza la importancia de los vínculos locales y la otra de los vínculos globales. Es evidente la necesidad de unir estas dos perspectivas, en particular, en el caso de los clusters orientados a la exportación, que están insertos en las cadenas globales de valor. Este trabajo proporciona un medio para hacerlo.

La pregunta que impulsa este trabajo es cómo influye la inserción en las cadenas globales de valor sobre las estrategias locales de mejora. Llegamos a esta pregunta a través de nuestra investigación sobre los *clusters* de los países en desarrollo, cuyos productores mantienen relaciones asimétricas con sus clientes. Estos productores estuvieron enfrentando a los poderosos compradores globales que tenían mayor influencia, no sólo en las ventas sino también en el tipo de estrategia de mejora a la que se podía acceder. Desde entonces, encontramos que este asunto no está confinado a los *clusters* de los países en desarrollo. Rabellotti (2001) señala que los productores de calzado en Italia enfrentan un problema similar.

Este trabajo está dividido en tres secciones más. La Sección 2 aborda la mejora en el *cluster* y la información sobre cadenas globales de valor. La Sección 3 se refiere a las diferentes formas de poder en las cadenas globales de valor y analiza sus determinantes. La Sección 4 considera las posibilidades de mejora de los *clusters* insertos en cadenas globales de valor.

2. Mejora en los *clusters* y en las cadenas de valor

A medida que más y más productores de los países en desarrollo se integran a mercados globales, se genera una presión descendente sobre los precios de los productos agrícolas y manufacturados. Para que los productores mantengan o aumenten sus ingresos, de cara a esta presión, deben ser más hábiles en sus actividades y/o entrar a nichos de mercado que tengan barreras de ingreso y que, por lo

*N de la T: ver precisiones sobre el uso del término cluster en la llamada de la página 13.

1 -Puede encontrarse gran cantidad de contribuciones a la información de los países en desarrollo sobre los clusters de empresas en Nadvi y Schmitz (1999).

2 -Gereffi y otros (Gereffi y Korzeniewicz 1994) usaron la expresión cadenas globales de productos primarios para referirse a estos vínculos. En un taller en Bellagio, en septiembre de 2000, Gereffi y otros investigadores del área acordaron usar cadenas globales de valor.

tanto, estén aislados, en algún grado, de estas presiones. Esta es la lógica de un camino estratégico para desarrollar capacidades industriales locales. Entendemos que la mejora comprende los cambios de actividades que conducen a mayores ingresos. En el contexto de este trabajo, nos preocupan, en particular, cuatro tipos de mejora que las empresas o grupos de empresas dentro de una cadena de valor pueden esforzarse por lograr:

- Mejora del proceso: las empresas pueden mejorar los procesos, transformando más eficientemente los insumos en productos, por medio de la reorganización del sistema de producción o incorporando tecnologías superiores.
- Mejora del producto: las empresas pueden mejorarlo pasando a líneas de productos de mayor complejidad (las que pueden definirse en términos de mayores valores unitarios).
- Mejora funcional: las empresas asumen nuevas funciones (o abandonan las existentes) para ser más hábiles en sus actividades. Por ejemplo, pueden complementar la producción con diseño o marketing o abandonar por completo las actividades de producción de bajo valor.
- Mejora intersectorial: las empresas aplican la competencia adquirida en una función particular de una cadena para entrar a un nuevo sector. Por ejemplo, la capacidad adquirida en la producción de televisores se usa para hacer monitores y para entrar al sector de computadoras. Esos movimientos horizontales hacia nuevos sectores parecen haber sido fundamentales para que Taiwan lograra establecerse en sectores de capacidad intensiva.

Los antecedentes sobre *clusters* y cadenas de valor enfatizan el papel del poder** en la mejora. Poder es un término con significados confusos y superpuestos. Puede usarse en cuanto al ejercicio de autoridad en el seno de instituciones o sistemas de gobierno. En el análisis de transacciones económicas, a veces se usa en un sentido más amplio para referirse a cualquier modo de coordinación de actividades, incluyendo los mercados, las empresas y las redes. Este es el sentido en el cual Williamson (1979) usa el término. El poder también puede definirse en sentido restringido, con respecto tan sólo a la coordinación a través de redes. En este trabajo, el poder económico denota coordinación de actividades económicas a través de relaciones no definidas por el mercado. Este uso del término retiene la esencia del poder, concretamente, en que hay algún tipo de conducción de las actividades (Jessop 1998).

La conducción puede incluir la coordinación de actividades dentro y entre las empresas. Sin embargo, también puede incluir actores públicos y cooperación entre los actores públicos y privados. La información sobre *clusters*, por ejemplo, enfatiza el poder a través de redes locales entre empresas, asociaciones comerciales e instituciones públicas y público-privadas. La importancia del poder local como fuente de competitividad ha sido particularmente subrayada

en dos líneas de un trabajo reciente: la ciencia regional (y, en particular, la información del distrito industrial) y los estudios de innovación³. Estos dos cuerpos del trabajo consideran insuficiente la dinámica de mercado para lograr competitividad siguiendo el camino estratégico de la mejora.

En cuanto a la información sobre distritos industriales, fue Brusco (1990) quien estableció por primera vez la conexión entre poder y mejora. La experiencia de la "Tercera Italia" y otras experiencias europeas hicieron surgir (a fines de los '80 y principios de los '90) un nuevo modelo de política industrial local/regional que (1) enfatiza la delegación de funciones en una amplia gama de instituciones gubernamentales y no gubernamentales; (2) opera a través de instituciones cercanas a la empresa; (3) extiende el interés empresario desde el sector privado al público y (4) acentúa la autoayuda a través de asociaciones comerciales y consorcios productores. En otras palabras, la proposición es que el desarrollo y la rápida difusión del conocimiento dentro del cluster no son sólo el resultado de sinergias incidentales, atmósfera industrial, sino que están promovidos por las redes políticas de los actores públicos y privados (Scott 1996). Esto condujo a un nuevo énfasis en la región como nexo de los efectos de aprendizaje e innovación (por ejemplo, Storper 1995) y escritos francófonos sobre el milieu innovateur o ambiente innovador (Maillat 1996).

La importancia de las redes políticas locales es central para el trabajo en sistemas de innovación local. En los '90, la corriente interesada en el desarrollo tecnológico fue desde el enfoque en la empresa y una fuerte distinción entre innovación y difusión hacia un mayor interés en el aprendizaje por interacción (Lundvall 1993) y luego en los sistemas de innovación, primeramente en el nivel nacional y luego cada vez más en el nivel regional y local (Freeman 1995; Edquist 1997, entre otros). Mientras que la información sobre clusters viene de una tradición (iniciada por Alfred Marshall), que resaltaba el sistema de producción y la proximidad de las empresas, el trabajo sobre los sistemas locales de innovación estuvo más dedicado desde el comienzo al sistema de conocimientos, a la importancia de las organizaciones que aumentan el conocimiento y a los beneficios de la complementariedad buscada a conciencia. Lo más importante, sin embargo, es que ambos ven que el poder local dirigido a promover la mejora y la competitividad es un complemento esencial de las sinergias incidentales que surgen de la aglomeración.

Ambos enfoques han servido para analizar el desarrollo de la industria local en los países en desarrollo (Cassiolato y Lastres 1999; Nadvi 1999; Rabellotti 1997; Schmitz 1995a). Su aplicación se ha caracterizado por la concentración en la división del trabajo entre empresas del *cluster*. Se considera

3 -La cuestión de la localidad también está enfatizada en *New Economic Geography* de Krugman y otros (Krugman 1995) y en el trabajo de Michael Porter (Porter 1998), pero ambos minimizan los temas de poder público, viendo surgir la ventaja competitiva local de la dinámica del mercado y de las redes entre empresas.

** N de la T: en inglés, *governance*.

que la mejora de producto y proceso depende en gran medida de las empresas e instituciones que pertenecen al *cluster*. Rara vez se presta especial atención a la mejora funcional, en parte porque se asume que todas las funciones importantes ya están contenidas en el *cluster*. Las divisiones de trabajo entre el *cluster* y los agentes externos reciben bastante atención.

La información sobre cadenas globales de valor aporta una visión muy diferente sobre vínculos entre empresas y flujos de conocimientos. También se interesa por la mejora pero el conocimiento requerido para realizarla fluye a través de la cadena. Se le ha dado particular atención al papel de las empresas líderes poderosas que llevan a cabo la integración funcional y coordinan las actividades dispersas internacionalmente (Gereffi 1999:41). Gobernando la cadena, estas empresas líderes globales también estructuran las oportunidades de mejora de los productores locales.

Todo análisis de cadenas globales de valor enfatiza que los productores locales aprenden mucho de los compradores globales sobre cómo mejorar sus procesos de producción, lograr calidad muy buena y constante y aumentar la velocidad de respuesta. Este efecto de mejora es particularmente importante para los productores locales nuevos en el mercado global (Keesing y Lall 1992; Piore y Ruiz Durán 1998; Schmitz y Knorringa 2000). Existen también oportunidades de mejora de producto. Gereffi atribuye esto a la "sucesión organizativa", un proceso por el cual los fabricantes comienzan produciendo para compradores que

atienden a la parte más baja del mercado y luego pasan a compradores que apuntan a segmentos de mercado más sofisticados: *Esta sucesión de compradores extranjeros permite que los fabricantes mejoren sus instalaciones a medida que cumplen con las demandas del comprador para productos más sofisticados* (Gereffi 1999: 53). También puede darse cuando las empresas líderes en la cadena buscan mejorar su oferta de producto final. Dolan y Humphrey (2000) argumentan que en el sector de vegetales frescos, los supermercados conducen la mejora del producto introduciendo procesos y envasados más complejos y líneas de productos enteramente nuevas.

Hay diferentes visiones sobre la mejora funcional en las cadenas de valor. La más optimista es la de Gereffi, basada en su investigación de la cadena de indumentaria. Concluye que los productores que ganan acceso a la cadena tienen buenas perspectivas de mejora en la producción y, posteriormente, en el diseño, el marketing y las marcas, al combinar el aprender exportando con la sucesión organizativa. Un ejemplo claro de mejora de productores de países en desarrollo sería el caso de los productores de indumentaria de Extremo Oriente. Según Gereffi (1999:47), ellos pasaron de (a) montar insumos importados a (b) hacerse cargo de todo el proceso de producción, incluyendo la provisión de insumos y a (c) el diseño de los productos vendidos con marcas de otras empresas y, finalmente, a (d) la venta de su propia mercadería con marca en los mercados internos y externos⁴.

Cuadro 1. Poder y mejora de los *clusters* contra cadenas de valor

<i>Clusters</i>		Cadenas de valor
Poder en la localidad	Fuerte poder local caracterizado por estrecha cooperación entre empresas e instituciones públicas y privadas activas.	No discutido. Cooperación entre empresas locales y política de poder muy ignoradas.
Relaciones con el mundo exterior	Relaciones externas no teorizadas o que se asumen (por defecto) basadas en transacciones de mercados distantes.	Fuerte poder dentro de la cadena. Comercio internacional manejado cada vez más a través de redes entre empresas.
Mejora	Énfasis en mejoras incrementales (aprendizaje por experiencia) y propagación de innovaciones a través de interacciones dentro del <i>cluster</i> . Para las principales iniciativas de mejora, los centros locales de innovación tienen un papel muy importante.	Mejora incremental posibilitada a través del aprendizaje por experiencia y la asignación de nuevas tareas por parte de la empresa líder de la cadena. Mejora discontinua posibilitada por la "sucesión organizativa" que permite acceder a cadenas de valor más complejas.
Desafío competitivo clave	Promover eficiencia colectiva a través de interacciones dentro del <i>cluster</i> .	Acceder a las cadenas y desarrollar vínculos con los clientes principales.

Otros investigadores son más pesimistas. Martin Bell en SPRU, Universidad de Sussex, se ha referido al escenario de Gereffi como el de una suave pendiente (comunicación personal). Mientras que el pase de (a) a (b) no es controvertido, el pase a los estados (c) y (d) no puede darse por sentado. La investigación sobre la cadena de calzado

sugiere que en algunas cadenas, los compradores desalientan, si no obstruyen, el diseño, el marketing y las marcas de los productores locales (Schmitz y Knorringa

⁴ -En la industria electrónica, Hobday (1995) y Sturgeon (2001) describen senderos similares de mejora.

2000). Los productores locales enfrentan obstáculos porque esa mejora les usurpa la competencia central de sus compradores. En otras palabras, las relaciones de poder pueden inhibir la mejora y limitar los flujos de conocimiento dentro de la cadena.

La bibliografía sobre *clusters* y cadenas sugiere oportunidades y trayectorias de mejora bastante distintas para las empresas de los países en desarrollo. En ambos casos se enfatiza la importancia de la mejora para sostener los ingresos frente a la creciente competencia en los mercados globales, pero las rutas para llegar a este mismo fin son diferentes. Las diferencias están resumidas en el Cuadro 1. La bibliografía relativa a *clusters* resalta la importancia del poder en el nivel local y el papel de la mejora incremental a través de las interacciones entre empresas e instituciones locales. Se considera que los recursos para la mejora de producto y la mejora funcional provienen de la misma localidad. Con frecuencia se reconocen vínculos con un mundo más amplio, pero se teoriza poco⁵. En términos generales, el mundo exterior está representado por el mercado y presenta desafíos competitivos que deben enfrentarse con mayor organización y esfuerzo dentro del *cluster*.

En contraste, la bibliografía sobre cadenas de valor enfoca los vínculos globales y no teoriza sobre la localidad. Presta poca atención al papel de las asociaciones comerciales y a la cooperación local entre empresas en pos de la competitividad y la mejora⁶. Se mejora como resultado de aprender exportando, cuando el comprador promociona las capacidades de los productores de los países en desarrollo o al entrar en cadenas de valor con clientes más exigentes. Dicho de otra manera, el conocimiento requerido para mejorar descende por la cadena y los clientes son la fuente más importante de conocimiento sobre procesos y mercados.

Mientras que el cuadro puede exagerar las diferencias, ambos enfoques fallan en tratar la cuestión de lo que puede ser la dinámica de poder y mejora de los *clusters* insertos en las cadenas globales de valor. Para resolver la aparente contradicción entre los enfoques, se requieren dos pasos. En primer lugar, es necesario distinguir entre las diferentes formas de poder en las cadenas globales de valor y saber por qué existen. En segundo lugar, es necesario entender la manera en la que se adquieren las competencias en la empresa y en el *cluster*. Esto permitirá entender mejor los efectos de los vínculos globales y locales en varios tipos de mejora.

3. El poder en la cadena de valor

El análisis de la cadena global de valor surgió inicialmente al reconocerse el papel de los compradores globales en la creación de redes globales de producción y comercialización. Gereffi (1994) enfatizó la importancia de lo que él llamó cadenas globales de productos primarios conducidas por el comprador en la industria de la indumentaria. En casos extremos, los grandes minoristas o las empresas definidas por una marca organizaron sistemas de producción a los

que se integraron productores de varios países, pero sin poseer instalación de fabricación alguna. El trabajo sobre las exportaciones hortícolas de África (Dolan y Humphrey 2000) mostró cómo los supermercados del Reino Unido ejercieron una influencia decisiva sobre la producción y el procesamiento en los países africanos aunque los productores, exportadores e importadores del Reino Unido eran empresas independientes.

En estos dos casos, es claro el papel que juegan las empresas líderes poderosas en la dirección de toda la cadena. Sin embargo, no todas las cadenas tienen estas características. La coordinación en las cadenas de valor también puede hacerse, primordialmente, a través de relaciones distantes de mercado. Las empresas pueden compartir competencias y toma de decisiones en una cadena de abastecimiento. Así, las actividades en una cadena de abastecimiento pueden estar bajo el control directo de una empresa a través de la integración vertical. Esto nos lleva a distinguir cuatro maneras en las que pueden manejarse las relaciones entre las actividades en una cadena de valor: las relaciones distantes entre empresas, las redes, la cuasi jerarquía y la jerarquía.

¿Por qué surgen estas diferentes estructuras de poder? El poder involucra claramente la coordinación. Una manera de discutir el tema es considerar que todo acto de poder incluye la fijación e imposición de parámetros. En cualquier punto en la cadena, las actividades están definidas por tres parámetros clave:

1. Qué se va a producir. Incluye el diseño de productos, tanto en la concepción amplia como en las especificaciones detalladas.
2. Cómo se va a producir. Comprende la definición de procesos de producción, que pueden incluir elementos tales como la tecnología que se utilizará, los sistemas de calidad, las normas laborales y las normas ambientales.
3. Flujo físico del producto: cuánto se va a producir, cuándo y cómo se va a manejar el flujo del producto a lo largo de la cadena.

El poder en la cadena surge cuando es necesario coordinar factores no definidos por el mercado con respecto a las actividades desarrolladas a lo largo de la cadena: los agentes de un punto de la cadena establecen parámetros para otros agentes en otro u otros puntos de la cadena. Pero, ¿por qué querrían las empresas especificar los parámetros de producto, proceso y logística?

El comprador especifica el diseño del producto en dos circunstancias. En primer lugar, cuando se trata de fabricantes que hacen productos con arquitectura integral y,

5 -Ver Bell y Albu (1999) sobre el tratamiento de este punto.
6 -También está minimizado el papel de las políticas nacionales.

en consecuencia, requieren una gran cantidad de componentes definidos. En segundo lugar, cuando el comprador comprende mejor que el abastecedor las demandas del mercado. El comprador, entonces, interpreta las necesidades del mercado e informa qué se requiere al abastecedor. El conocimiento limitado del abastecedor acerca de las demandas del mercado puede obedecer a que los mercados cambian rápidamente y a que se caracterizan por la innovación y la diferenciación de productos. También se da cuando los abastecedores de los países en desarrollo integran cadenas globales de valor y están expuestos a las demandas de mercados más complejos. Tal como argumentara Hobday, “la empresa *rezagada* en la economía global es desplazada de los principales mercados internacionales a los que desea abastecer” (1995:34).

La razón principal para la especificación de los parámetros de proceso a lo largo de la cadena es contener el riesgo. Los compradores especifican (y hacen cumplir) los parámetros de proceso cuando hay probabilidad de pérdidas si no se cumplen los compromisos (por ejemplo, entregar el producto correcto a tiempo) o si no se cumplen ciertas normas de producto o proceso. Estos riesgos de desempeño, relacionados con factores tales como calidad, tiempo de respuesta y confiabilidad de entrega, adquieren mayor importancia a medida que las empresas entran en una competencia que no está basada en el precio. También aumentan a medida que los productores de los países en desarrollo se enfrentan con normas cada vez más complejas sobre productos y procesos, en las que están comprendidos los productos que venden a los países industrializados. Una vez más, el cumplimiento de las especificaciones puede lograrse a través de la aplicación de normas genéricas tales como ISO 9000 (sistemas de calidad); ISO 14000 (normas ambientales) y SA 8000 (normas sociales), pero puede ocurrir que las empresas no estén preparadas para confiar en normas de terceros y en auditorías de áreas sensibles.

La especificación de los parámetros logísticos a lo largo de la cadena surge, probablemente, cuando el grado de complejidad de la tarea y/o presión temporal impone la coordinación de las empresas. Esto tiende a aumentar no sólo a medida que crece la competencia basada en innovaciones de producto, sino como resultado de especificaciones de los parámetros de producto y proceso. Se achica así la gama de abastecedores disponibles y se hace imposible comprar productos que los intermediarios tengan en existencia.

Es importante reconocer que fijar parámetros en una cadena no conduce necesariamente al poder en esa cadena. Por ejemplo, los compradores pueden personalizar productos eligiendo a partir de una gama predeterminada de opciones o proporcionar planos detallados del producto para que se lo fabrique con equipamiento genérico. Helper (1993) describe cómo se usó este sistema en la industria automotriz de EE.UU. antes de los '80; permitió a los montadores mantener un gran número de abastecedores potenciales. De la misma manera, los compradores pueden exigir normas

de proceso cuando se relacionan con otras empresas de mercados distantes, insistiendo en que los abastecedores cumplan con las normas genéricas, tales como ISO 9000⁷. Sin embargo, la fijación de parámetros se logra, con frecuencia, desarrollando estructuras de poder en las cadenas de valor. En la medida en que especificar o monitorear la conformidad con los parámetros de proceso y producto requiera inversiones específicas en las relaciones con los abastecedores, no es probable que haya relaciones distantes en la cadena de valor. De ahí que el poder esté incluido.

Las estructuras de poder permiten fijar e imponer parámetros. Esto se logra desarrollando relaciones entre empresas, definiendo qué fuentes de conocimientos intervendrán en la cadena, y a quién serán transmitidas, y creando mecanismos para monitorear el cumplimiento. En resumen, las estructuras de poder en la cadena son las relaciones y los mecanismos institucionales a través de los cuales se logra la coordinación de factores no definidos por el mercado para esa cadena. Son continuas las relaciones a distancia de los mercados a través del poder jerárquico (integración vertical). Mientras tanto, existen dos tipos de estructuras de poder particularmente importantes en las cadenas de valor: las redes que unen a los socios con competencias complementarias y la cuasi jerarquía, en la cual hay asimetría de competencia y poder a favor de una parte (con frecuencia, el comprador global). Estos cuatro tipos de relaciones pueden caracterizarse de la siguiente manera:

- Relaciones a distancia de mercados. El comprador y el abastecedor no desarrollan una relación cercana. Esto implica que el comprador (i) compra un producto estándar o (ii) compra productos hechos según lo pedido, sobre la base de opciones predefinidas o (iii) proporciona planos y, en efecto, compra la capacidad de producción universal del productor. Esto implica que los requerimientos del comprador (incluyendo calidad, confiabilidad, etc.) podrían ser cumplidos por una cantidad de empresas. Si se especifican parámetros de proceso, su cumplimiento opera a través de la aplicación de normas específicas no sujetas a transacción y con frecuencia verificadas por certificación independiente.
- Redes. Las empresas cooperan en una relación cercana y pareja. Tiene que haber alguna razón para asumir los costos de cooperar y, por lo general, esa razón surge de la necesidad de colaborar en el desarrollo del producto y/o la programación de la producción. La relación se basa en compartir competencias y en la dependencia recíproca⁸. En este caso, el comprador puede especificar ciertas normas de proceso a las que ajustarse, pero el abastecedor deberá estar lo suficientemente seguro de sí mismo para cumplirlas.

7 -Este punto se discute con más detalle en Humphrey y Schmitz (2001).

8 -Para analizar el papel de las competencias complementarias en la creación de relaciones de redes entre empresas ver Richardson (1972) y Palpacuer (2000).

- Cuasi jerarquía. Una empresa ejerce un alto grado de control sobre las otras empresas, con frecuencia, especificando las características del producto que quiere y, a veces, especificando qué procesos seguir y qué mecanismos de control aplicar. Este nivel de control puede surgir no sólo del papel de la empresa líder al definir el producto, sino también del riesgo percibido por el comprador con respecto a pérdidas ocasionadas por fallas de desempeño de los abastecedores. En otras palabras, existen dudas con respecto a la competitividad del abastecedor. Esta es la típica forma de poder en una cadena de valor conducida por el comprador. La empresa líder en la cadena puede ejercer control no sólo sobre sus abastecedores directos sino también en toda la cadena⁹.

- Jerarquía. La empresa líder se apropia directamente de las operaciones en la cadena.

Claramente, la especificación de producto, parámetros de proceso y de logística puede llevar a una creciente integración vertical. Sin embargo, el análisis de la cadena global de valor identificó una gran cantidad de tendencias en la economía mundial que, probablemente, favorezcan el desarrollo de la cuasi jerarquía. Se especifican los parámetros pero sin apropiación. Pueden mencionarse, en particular, cuatro factores:

- La diferenciación y la innovación del producto han llegado a ser fuentes cada vez más importantes de ventaja competitiva. En la medida que requieren intercambios personalizados y complejos entre compradores y abastecedores, conducen a formas de red de poder. Esto ha sido evidente desde hace tiempo en algunas industrias manufactureras, en particular, aquellas con arquitecturas integrales de producto. Sin embargo, la concentración creciente en el sector minorista establece una tendencia hacia la cuasi jerarquía. Las grandes empresas minoristas - así hayan hecho sus adquisiciones directamente o a través de intermediarios - llegaron a ser poderosas compradoras globales. Con frecuencia, estos compradores se centran en el minoreo pero tienen un papel muy importante en el desarrollo de producto y marca. Cuando los compradores son supermercados, el hecho de que sean responsables de tener entre 8.000 y 20.000 productos en una sola tienda significa que la integración vertical queda descartada para casi todos los productos. Sin embargo, su poder y su uso de la diferenciación y la innovación del producto en busca de una ventaja competitiva significa que manejan activamente la cadena de abastecimiento.

- Los mercados de producto final se caracterizan por resaltar cada vez más las normas de seguridad, laborales y ambientales. Esto lleva al surgimiento de *bienes confiables*, que en el contexto de los productos agrícolas se describe de la siguiente manera:

“Un bien confiable es un producto nuevo, complejo, con aspectos de calidad y/o seguridad que no pueden ser conocidos por los consumidores a través de la inspección

sensorial o la observación durante el consumo... Las características de calidad y seguridad que constituyen los atributos de confiabilidad incluyen: (1) seguridad del alimento; (2) alimentos más sanos, más nutritivos (bajos en grasas, bajos en sodio, etc.); (3) autenticidad; (4) procesos de producción que promueven ambiente seguro y agricultura sustentable; (5) atributos de lealtad comercial (por ej.; condiciones laborales)” (Reardon et al. 2001).

Los bienes confiables requieren mayor monitoreo y supervisión de los procesos de producción para asegurar que las características proclamadas están presentes y para asegurar a los consumidores que así es. Los bienes confiables abundan en la industria alimentaria, pero ha aumentado la presión general sobre los minoristas, para que cumplan con las normas laborales y ambientales. Esta presión no vino sólo de grupos de consumidores y ONG, sino también de los gobiernos. Además, los minoristas y las empresas definidas por marcas desarrollaron normas como formas de diferenciación de productos.

- Existe un grado de complejidad en la tarea y/o presión temporal que exige coordinación de las empresas. Esto tiende a aumentar a medida que aumenta la competencia sobre la base de la innovación y la disponibilidad del producto. La eliminación de existencias y la presión para reducir el *tiempo de llegada al mercado* favorecen la cuasi jerarquía.

- En la búsqueda de las inversiones de bajo costo en sectores intensivos en mano de obra como el de indumentaria, los compradores globales con frecuencia intentan desarrollar nuevas fuentes de abastecimiento. Como remarcaron Keesing y Lall (1992), se espera que esos nuevos abastecedores cumplan con requerimientos que, por lo general, todavía no se aplican en sus mercados nacionales. Esto crea una brecha entre las capacidades requeridas para el mercado interno y las destinadas al mercado de exportación. Por lo tanto, habría que establecer y aplicar parámetros para asegurar que los productos y procesos cumplan con las normas requeridas. Para que la brecha cierre rápidamente, los compradores necesitarán invertir en unos pocos abastecedores seleccionados y ayudarlos a mejorar.

Si los productores de los países en desarrollo se encuentran cada vez más en cadenas de valor controladas por compradores globales, ¿cuáles son sus pronósticos de mejora? La próxima sección analiza esta cuestión.

4. Relaciones en la cadena de valor y mejora en los clusters

Una propuesta clave de este trabajo es que los pronósticos de mejora de los *clusters* difieren según el tipo de cadena

9 -Este tipo de control es ejercido, por lo general, por los compradores sobre los abastecedores. Sin embargo, hay casos en donde el control se mueve en la dirección opuesta, como en las operaciones de franquicia o en las concesionarias automotrices.

de valor que alimentan. Las diferentes formas de poder en la cadena tienen diferentes implicaciones de mejora. En otra parte, (Humphrey y Schmitz 2000) las hemos presentado de una manera sistemática y comparativa, enfocando, en particular, las implicaciones para los productores de los países en desarrollo. Las principales conclusiones fueron:

- La inserción en una cadena cuasi jerárquica ofrece condiciones muy favorables para la rápida mejora de producto y proceso pero dificulta la mejora funcional.
- En las cadenas caracterizadas por relaciones basadas en el mercado, la mejora de proceso y producto tiende a ser más lenta (no impulsada por los compradores locales), pero el camino hacia la mejora funcional es más abierto.
- Las cadenas caracterizadas por redes equilibradas ofrecen condiciones de mejora ideales, pero es poco probable que se den entre productores de países en desarrollo, por el alto nivel de competencias complementarias requeridas.

Estas conclusiones surgen de un marco de análisis comparativo pero muy estático¹⁰. En este trabajo, adoptamos un enfoque más dinámico y nos concentramos en las implicaciones de operar en una cadena cuasi jerárquica. Por las razones presentadas al final de la última sección, este tipo de cadena es particularmente importante para los productores de países en desarrollo orientados a la exportación.

La concentración en cadenas cuasi jerárquicas significa manejar relaciones de poder y desequilibrio. Las implicaciones de mejoras se ilustran en la siguiente subsección sobre la industria brasileña del calzado: se muestra cómo los compradores globales ayudaron a los productores locales para que mejoraran sus procesos y productos y cómo también pusieron límites a la mejora funcional y a la diversificación del mercado. A esto sigue un análisis de cómo pueden superarse estos límites si las empresas se fijan estrategias para la incorporación de competencias.

4.1 Mejora en el *cluster* de calzado del Valle de Sinos

El caso del *cluster* de calzado del Valle de Sinos en el sur de Brasil¹¹ muestra cómo las posibilidades de mejora en los *clusters* dependen de la inserción en las cadenas de valor cuasi jerárquicas. A fines de los '60 este *cluster* estaba compuesto, casi exclusivamente, por pequeñas empresas que producían para el mercado interno. Con la llegada de los compradores de EE.UU., comenzaron a cambiar las características del *cluster*. Los compradores externos buscaban mayores volúmenes de productos normalizados y determinaron el crecimiento de los grandes productores. A fines de los '80, muchas empresas tenían normas industriales de calzado y empleaban más de 500 personas.

En algún nivel, esta integración con la cadena de valor del calzado de EE.UU. facilitó la mejora. Se introdujeron normas

de proceso y mejoró la calidad del producto. Los compradores estudiaron el mercado, desarrollaron modelos y especificaciones de producto, ayudaron a los productores en la elección de la tecnología y en la organización de la producción, inspeccionaron la calidad en el lugar y organizaron el transporte y el pago. Las empresas del Valle de Sinos se concentraron en el proceso de producción y en la organización de sus propias cadenas de abastecimiento local mientras que los compradores (comerciantes o agentes de minoristas) eran responsables del diseño del producto y de la logística. Las empresas locales se beneficiaron. Accedieron al mercado de EE.UU. y crecieron muy rápidamente.

El peligro de esta situación se hizo evidente cuando los productores chinos empezaron a vender más barato que los productores brasileños al mercado de EE.UU. a comienzos de los '90, y los productores brasileños se enfrentaron con una fuerte caída de precios de sus productos. El imperativo de mejora era claro pero las estrategias de mejora de las empresas líderes locales favorecieron a la esfera de producción y descuidaron las áreas de diseño y marketing. Aunque la asociación de comercio local desarrolló una estrategia colectiva para levantar la imagen de Brasil en los mercados mundiales de calzado y para fortalecer las capacidades de diseño, estos propósitos no se pusieron en práctica. Los principales fabricantes exportadores no dieron su apoyo porque temían que avanzar en el diseño y el marketing cercenaría la competencia central del principal comprador del *cluster*, que significaba más del 80% de su producción y cerca del 40% de la producción total del *cluster*.

Los resultados se reflejan en el perfil de desempeño del Valle de Sinos a fines de los '90. Los compradores globales de EE.UU. y Europa consideraron que las habilidades de producción del *cluster* (calidad de producción, velocidad de respuesta, puntualidad, flexibilidad) igualaban a las mejores del mundo (es decir, Italia), pero en diseño innovador se situaban muy por debajo de los italianos (Schmitz y Knorringer 2000). El poder de la cadena de exportación de calzado había mejorado las capacidades de producción pero había bloqueado el desarrollo de las capacidades de diseño. Sin embargo, esas capacidades de diseño fueron desarrolladas por las empresas que producían para el mercado interno y para el mercado de exportación en América Latina (Bazan y Navas-Aleman 2001); este punto se considerará en la próxima sección.

4.2 Desarrollo de competencias en los *clusters*

El caso del Valle de Sinos dispara preguntas importantes con respecto al poder y a la mejora. Sugiere que la integración

¹⁰ -Estas conclusiones han estado sujetas a la investigación empírica en un gran número de *clusters* de países en desarrollo y desarrollados, para más detalles ver los trabajos sobre poder local y global disponibles en www.ids.ac.uk/ids/global/vw.html.

¹¹ -El informe que sigue se base en Schmitz (1995b; 1999). Esta discusión está enfocada en los productores de zapatos. Para el análisis sobre la mejora en el sector de componentes de calzado en el Valle de Sinos, ver Bazan y Navas-Aleman (2001).

en cadenas globales cuasi jerárquicas es una espada de doble filo. Por un lado, facilita la inclusión y el aumento rápido de las capacidades de producto y proceso. Las empresas de los países en desarrollo son capaces de exportar a mercados que de otra manera serían difíciles de penetrar. Por otro lado, están atadas a las relaciones que impiden la mejora funcional y las dejan a merced de uno o dos clientes poderosos. En algunos casos, las relaciones exclusivas con grandes compradores les impiden diversificar su base de clientes. Esto hace subir el costo de la opción de salida, atándolas a su comprador clave.

Sin embargo, es importante reconocer que el poder en la cadena es un proceso dinámico y hay dos razones para no ser pesimistas con respecto a las oportunidades de que disponen los clusters de los países en desarrollo cuando están insertos en cadenas cuasi jerárquicas. En primer lugar, el poder se basa en la relación: el ejercicio de poder por una de las partes depende de la impotencia de otras partes en la cadena. Los productores existentes o sus escisiones, pueden adquirir nuevas competencias y explorar nuevos mercados y esto cambia las relaciones de poder. En segundo lugar, establecer y mantener el poder cuasi jerárquico es costoso para la empresa líder y conduce a la inflexibilidad, debido a inversiones específicas que deben hacerse (y a multas si se ejerce la opción de salida).

Esto lleva a una visión más optimista de las opciones de mejora de los productores locales. Sin embargo, para mejorar se requiere básicamente que las empresas involucradas tengan ese propósito estratégico. Si la empresa no invierte en equipos, organización y personal, no es posible mejora sustancial alguna. Bell (1984) lo enfatizó hace mucho tiempo. Una de las principales lecciones de la experiencia del Extremo Oriente es que un gran número de empresas, entre ellas PyMES, hicieron estas inversiones y mostraron un propósito estratégico (Hobday 1995; Kishimoto 2001). Una de las consecuencias del énfasis en las relaciones entre empresas (y/o instituciones) en los debates sobre *clusters* industriales, sistemas de innovación y cadenas de valor es que se deja de lado la preocupación por lo que pasa dentro de la empresa.

Si existe este propósito estratégico, pueden preverse varias formas de salir de la cuasi jerarquía¹². La primera, y tal vez la más importante, es usar el conocimiento adquirido al trabajar para el principal comprador global e intentar usarlo en otros mercados (probablemente más pequeños) en los que las relaciones con los clientes son más irregulares. Esto no es fácil. Por ejemplo, Bazan y Navas-Aleman (2001) encontraron que a algunas empresas brasileñas, abastecedoras de nivel mundial de muy grandes compradores de EE.UU., les resultaba difícil tener éxito en el mercado nacional o latinoamericano. Fabricar para el principal cliente, según especificaciones estrictas, requiere una organización interna dirigida a este propósito y crea competencias altamente desarrolladas pero reducidas (limitadas a la esfera de producción). Entrar a nuevos mercados requiere más competencias u otras combinaciones

de competencias. La importancia de desarrollar esas competencias queda clara en el análisis de Lee y Chen (2000) sobre los contratistas de la industria electrónica en Taiwán. Ellos argumentan que las empresas eran capaces de desarrollar nuevas competencias aplicando las lecciones de una parte de su producción a otra. Por ejemplo, las empresas podían tomar un diseño suministrado por un cliente, adaptarlo y usar el diseño modificado para abastecer a otros clientes en otros mercados. El énfasis en otros mercados es crítico. Si los productores venden a clientes poderosos, no pueden competir directamente con ellos y deben encontrar otros productos en los mercados para diversificarse y mejorar.

Otra estrategia es incursionar en las funciones que desean ceder las empresas líderes que gobiernan la cadena. Cabe recordar que las empresas líderes establecen relaciones cuasi jerárquicas por el riesgo de fallas del abastecedor. A medida que aumentan las competencias en el *cluster* de abastecedores, las empresas locales pueden darse cuenta de que las empresas líderes dejan libres ciertos espacios. Por ejemplo, en las primeras dos décadas de crecimiento de la exportación del Valle de Sinos, la logística, desde la puerta de la fábrica hasta el depósito en EE.UU. o Europa, estuvo controlada por los compradores. Esta función pasó luego a manos de empresas independientes (la mayoría locales) que competían ferozmente por los clientes en el mercado logístico. Gereffi (1999) da un ejemplo muy significativo de la mejora funcional por parte de los productores. Los compradores de indumentaria de EE.UU. deseaban ceder la organización de la cadena de abastecimiento de Extremo Oriente a los fabricantes taiwaneses. Lee y Chen (2000) y Kishimoto (2001), en su trabajo sobre la industria electrónica, sugieren que algunos fabricantes taiwaneses de computadoras comenzaron a asumir funciones tales como el desarrollo de nuevos procesos y las adaptaciones de diseño. Esta mejora conlleva cambios en el poder de la cadena, evolucionando de la cuasi jerarquía a las relaciones de red o basadas en el mercado.

La forma que tome la nueva relación y qué tan lejos irá este proceso de mejora funcional depende de a) el tipo de comprador y b) la habilidad de los productores para realizar (individual o colectivamente) la inversión requerida. Es probable que los compradores no dejen el manejo de la cadena de abastecimiento a sus productores si consideran que el aprovisionamiento es tema central de competencia. En contraste, es menos probable que los compradores retengan esta función si consideran que su competencia central está en el marketing y la marca. Así, la probabilidad de conflicto dependerá del tipo de comprador.

Conflicto o no conflicto de por medio, la habilidad de invertir en el desarrollo de nuevas competencias es crítica. Esto

¹² -Un enfoque dinámico miraría, en particular, al papel de una nueva generación de gerentes en las empresas existentes y, especialmente importante en los clusters, a las escisiones. Por lo general, se sienten menos obligados por los lazos con los poderosos clientes existentes y más capaces de tener nuevas iniciativas.

está claro en la bibliografía sobre innovación, especialmente Bell (1984). Esta información tiende a enfatizar los requerimientos de inversión en la esfera de producción, especialmente en el cambio técnico. Con frecuencia son realmente formidables. Sin embargo, en los productos intensivos en mano de obra, típicamente los exportados por los países en desarrollo, las barreras de entrada más grandes están en la esfera del marketing y de la marca, como lo reconocieron Lall (1991) y Hobday (1995). Sólo las grandes empresas de los países en desarrollo pueden hacer la inversión requerida y ésta es altamente riesgosa. En algunos casos, el camino para progresar es una inversión colectiva. Los productores brasileños de calzado y componentes están tratando de establecer una marca colectiva (Bazan y Navas-Aleman 2001).

Parece razonable asumir que cuanto mayor sea el salto en la mejora, menos probable será que las empresas puedan usar los vínculos para la adquisición de conocimiento. Por lo tanto, tendrán que confiar fundamentalmente en las fuentes de innovación locales y nacionales. En particular, la mejora intersectorial, que implica el cambio de empresas de un sector a otro y que constituye una de las características de la industrialización taiwanesa, parece depender mucho de los sistemas de innovación locales y nacionales. El hecho de que la mejora se vea comúnmente en Extremo Oriente, pero relativamente poco en otras partes del mundo, está relacionado con las características de la política industrial y los sistemas de innovación en estos países. La conclusión contraria es que es más probable que la innovación incremental se nutra de los recursos de la cadena de valor.

5. Conclusión

El reconocimiento de la importancia del *cluster* ha puesto a la geografía económica otra vez en el centro del debate del desarrollo económico en los países desarrollados y menos desarrollados. Sin embargo, la preocupación por la calidad de los vínculos locales llevó a desatender los vínculos

globales. El enfoque de cadena global de valor enfatiza que - en muchos casos - los productores de *clusters* no venden en mercados abiertos y que las cadenas que conectan a los productores locales con los minoristas distantes están sujetas al poder de empresas líderes fuertes. El propósito de este trabajo era exponer las implicaciones del poder en la cadena global de valor para la mejora local.

La propuesta central de este trabajo es que las oportunidades de mejora local varían según la forma en que las cadenas son gobernadas. La distinción entre las diferentes formas de mejora y las diferentes formas de coordinación de la cadena es fundamental para este análisis. Igualmente importante es entender por qué ciertas empresas buscan gobernar la cadena, dado que el poder efectivo requiere una inversión sustancial. El trabajo explica estas razones y las implicaciones de la mejora, enfocando el caso de los productores de los países en desarrollo y la relación en la que típicamente se encuentran cuando exportan a los mercados de los países desarrollados. Esas cadenas están caracterizadas, con frecuencia, por lo que nosotros llamamos la cuasi jerarquía: los compradores globales establecen los parámetros de producto para determinar los parámetros de diseño y proceso del producto y reducir los riesgos asociados con el incumplimiento de las normas. Estudios recientes sugieren que el poder de cuasi jerarquía promueve la mejora rápida de los productores locales en la esfera de producción, pero a estas empresas les resulta difícil pasarse a actividades en un valor superior. Este trabajo muestra cómo los productores locales pueden escaparse del "encierro" que resulta de trabajar para un pequeño número de compradores globales. Reconoce la fragilidad del poder de la cadena global y la apertura de nuevas oportunidades para los productores locales. Sin embargo, para aprovechar estas oportunidades, las empresas locales deben tener un propósito estratégico y hacer una inversión sustancial. Cuanto mayor sea el salto requerido, más importante será un sistema de innovación local efectivo, el cual incluye a las iniciativas privadas colectivas y a las organizaciones públicas de apoyo.

6. Referencias

- Bazan, L., y Navas-Aleman, L. (2001). The underground revolution in the sinos valley - a comparison of global and national value chains, trabajo presentado en Workshop on Local Upgrading in Global Chains, Brighton, Institute of Development Studies, febrero.
- Bell, M. (1984) Learning and the accumulation of industrial technological capability in developing countries, en Fransman, M. and King, K. (eds), *Technological capability in the third world*. Macmillan, Londres.
- Bell, M., y Abu, M. (1999) Knowledge systems and technological dynamism in industrial clusters in developing countries, *World Development* 27, 1715-34.
- Brusco, S. (1990) The idea of the industrial district: Its genesis, en Pyke, F., Becattini, G., and Sengenberger, W. (eds), *Industrial districts and inter-firm cooperation in Italy*, pp. 10-19. International Institute for Labour Studies, ILO, Ginebra.
- Cassiolato, J., y Lastres, H. (1999) *Globalização e inovação localizada - experiências de sistemas locais no mercosul*. IEL/IBICT, Brasilia.
- Cooke, P., y Morgan, K. (1998) *The associational economy: Firms, regions and innovation*. Oxford University Press, Oxford.
- Dolan, C., y Humphrey, J. (2000) Governance and trade in fresh vegetables: The impact of UK supermarkets an the african horticulture industry, *Journal of Development Studies* 37, 147-76.
- Edquist, C. (1997) *Systems of innovation: Technologies, institutions and organizations*. Pinter, Londres y Washington.
- Freeman, C. (1995) The national system of innovation in historical perspective, *Cambridge Journal of Economics* 19, 5-24.
- Gereffi, G. (1994) The organisation of buyer-driven global commodity chains: How U.S. Retailers shape overseas production networks, en Gereffi, G. y Korzeniewicz, M. (eds), *Commodity chains and global capitalism*, pp. 95-122. Praeger, Westport.
- Gereffi, G. (1999) International trade and industrial upgrading in the apparel commodity chain, *Journal of International Economics* 48, 37-70.
- Gereffi, G., y Kaplinsky, R. (2001) The value of value chains, *IDS Bulletin* 32 (special issue).
- Gereffi, G. y Korzeniewicz, M. (eds) (1994) *Commodity chains and global capitalism*. Praeger, West-port.
- Helper, S. (1993) An exit-voice analysis of supplier relations: The case of the US automobile industry, in Grabher, G. (ed) *The embedded firm*, pp. 141-60. Routledge, Londres.
- Hobday, M: (1995) *Innovation in East Asia: The challenge to Japan*. Edward Elgar, Cheltenham.
- Humphrey, J., y Schmitz, H. (2000) Governance and upgrading: Linking industrial cluster and global value chain research, IDS Working Paper No. 120, Institute of Development Studies, University of Sussex, Brighton.
- Humphrey, J., y Schmitz, H. (2001) Governance in global value chains, *IDS Bulletin* 32, 19-29
- Jessop, B. (1998) The rise of governance and the risks of failure: The case of economic development, *International Social Science Journal* 155, 29-45.
- Keesing, D., y Lall, S. (1992) Marketing manufactured exports from developing countries: Learning sequences and public support, en Helleiner, G. (ed) *Trade policy, industrialisation and development*, pp. 176-93. Oxford University Press, Oxford.
- Kishimoto, C. (2001) The taiwanese personal computer clusters: Trajectory of its -production and knowledge system, DPhil Thesis, Institute of Development Studies, University of Sussex.
- Krugman, P. (1995) *Development, geography and economic theory*. MIT Press, Cambridge, MA.
- Lall, S. (1991) Marketing barriers facing developing country manufactured exporters: A conceptual note, *Journal of Development Studies* 27, 137-50.
- Lee, J.-R., y Chen, J.-S. (2000) Dynamic synergy creation with multiple business activities: Toward a competence-based growth model for contract manufacturers, en Sanchez, R. y Heene, A. (eds), *Theory development for competence-based management, advances in applied business strategy*, pp. 209-28. JAI Press, Stanford, CTin.
- Lundvall, B.-A. (1993) Explaining interfirm cooperation and innovation: Limits of the transaction-cost approach, in Grabher, G. (ed) *The embedded firm - an the socio-economics of industrial networks*, pp. 52-64. Routledge, Londres.
- Maillat, D. (1996) From the industrial district to the analyses of territorialized productive organisations, Working Paper No. 9606b, Institut de Recherches Economiques et Regionales, Université de Neuchâ-tel.
- Maskell, P., y Mahnberg, A. (1999) Localised learning and industrial competitiveness, *Cambridge Journal of Economics* 23, 167-85.

- Nadvi, K. (1999) The cutting edge: Collective efficiency and international competitiveness in Pakistan, *Oxford Development Studies* 27, 81-107.
- Nadvi, K., y Schmitz, H. (eds) (1999) *Industrial clusters in developing countries*. Special Issue of *World Development* 27.
- Palpacuer, F. (2000) Competence-based strategies and global production networks: A discussion of current changes and their implications for employment, *Competition and Change* 4 4, 353-400.
- Piore, M., y Ruiz Durán, C. (1998) Industrial development as a learning process: Mexican manufacturing and the opening to trade, en Kagami, M., Humphrey, J., y Piore, M. (eds), *Learning, liberalisation and economic adjustment*, pp. 191-241. Institute of Developing Economies, Tokio.
- Porter, M. (1998) Clusters and the new economics of competition, *Harvard Business Review*, 77-90.
- Pyke, F. (1992) *Industrial development through Small-firm cooperation*. International Institute for Labour Studies, ILO, Ginebra.
- Rabellotti, R. (1997) *External economies and cooperation in industrial districts. A comparison of Italy and Mexico*. Macmillan, Londres.
- Rabellotti, R. (2001) The effect of globalisation on Italian industrial districts: The case of Brenta, *IDS Working Paper No 144*, Institute of Development Studies, University of Sussex, Brighton.
- Reardon, T., Codron, J.-M., Busch, L., Bingen, J., y Harris, C. (2001) Global change in agrifood grades and Standards: Agribusiness strategic responses in developing countries, *International Food and Agribusiness Management Review* 2.
- Richardson, G. (1972) The organisation of industry, *The Economic Journal* 82, 883-96.
- Schmitz, H. (1995a) Collective efficiency: Growth path for Small-scale industry, *Journal of Development Studies* 31, 529-66.
- Schmitz, H. (1995b) Small shoemakers and fordist giants: Tale of a super-cluster, *World Development* 23, 9-28.
- Schmitz, H. (1999) Global competition and local co-operation: Success and failure in the Sinos Valley, Brazil, *World Development* 27, 1627-50.
- Schmitz, H., y Knorringa, P. (2000) Learning from global buyers, *Journal of Development Studies* 37 2, 177-205.
- Scott, A.J. (1996) Regional motors of the global economy, *Futures* 28, 391-411.
- Storper, M. (1995) The resurgence of regional economies, ten years later, *European Urban and Regional Studies* 2, 191-221.
- Sturgeon, T., y Lee, J.-R. (2001) Industry co-evolution and the rise of a shared supply-base for electronics manufacturing, trabajo presentado en la conferencia de Nelson and Winter, Aalborg, Junio.
- Williamson, O. (1979) Transaction-cost economics: The governance of contractual relations, *Journal of Law and Economics* 22, 233-61.