

Nota de trabajo # 1¹

Naturaleza y características compartidas por las CGV en distintos sectores productivos

Las expresiones Cadenas Globales de Valor (CGV) y Redes Globales de Producción (RGP) aluden a un mismo fenómeno económico, a la vez que a dos esquemas de análisis del mismo. Dado que el primero de estos esquemas de análisis ha adquirido mayor aceptación por parte los organismos internacionales –bancos de desarrollo, organismos del sistema de las Naciones Unidas, Organización Mundial del Comercio– es el que se utilizará en lo sucesivo para aludir en términos generales a ese fenómeno económico.

1. Relaciones inter-empresariales de un nuevo tipo

La esencia de las CGV radica en un nuevo tipo de relaciones inter-empresariales que no responden a una lógica mercado, tal como la concibe la teoría microeconómica. Estas relaciones inter-empresariales son estables –perdurables– y se basan en la coordinación explícita de las actividades de las empresas en las CGV. La experiencia de los distritos industriales italianos se basó en relaciones de cooperación entre pequeñas y medianas empresas con capacidades de negociación similares. Pero el caso más frecuente de involucramiento de las PYME es en cadenas de valor inter-empresariales en las que son las grandes empresas las que imponen una lógica de conjunto a la producción de bienes finales y a la prestación de servicios, en función de sus estrategias competitivas.

2. Distintas posiciones de las empresas líderes en las cadenas de valor inter-empresariales

Las empresas líderes (dominantes) en las CGV ocupan distintas posiciones en las cadenas de valor inter-empresariales, según el sector productivo al que pertenezcan. Así por ejemplo:

- En el caso de la **industria automotriz** son las empresas automotrices las que lideran la organización de las cadenas de valor inter-empresarial. Esta lógica de organización de las cadenas de valor, que llegó a ser conocida como CGV

¹ Héctor Ferreira. 24/08/20

Análisis de CGV para la definición de una estrategia selectiva de atracción de IED en la región SSE

lideradas por los productores también está presente en otras industrias de ensamble de productos complejos, en particular la aeroespacial.

- En el caso de la **industria del vestido** fueron las grandes empresas comercializadoras –las grandes tiendas departamentales– las que se volvieron dominantes liderando la organización de nuevas cadenas de valor inter-empresarial. Esta lógica de organización propia de la industria del vestido llegó a ser conocida como CGV dominadas por los compradores. Está presente en la producción de todo tipo de bienes indiferenciados de consumo final conocidos como “*commodities*”.
- En el caso de la **industria electrónica**, las empresas líderes no son las que controlan las marcas de los productos finales o los procesos de ensamble de los mismos –equipos de cómputo, tablets, teléfonos celulares– sino las que producen los insumos clave –procesadores o chips– e imponen una arquitectura de producto a todas las otras empresas participantes en la cadena de valor inter-empresarial, independientemente de su tamaño.

3. Presencia del modelo de producción adelgazada en las CGV de otros sectores productivos

Las CGV en la **industria automotriz** lideradas por las empresas ensambladoras se han reorganizado desde los años setenta del pasado siglo en la lógica de la producción flexible y adelgazada. Esta lógica de organización industrial también está presente en alguna medida en las CGV de las industrias del vestido y electrónica.

En las CGV de la **industria del vestido**, dominadas por las grandes empresas comercializadoras, se ha producido una conversión de las grandes empresas productoras de ropa de los países desarrollados en comercializadoras de sus propias marcas, siendo las prendas de vestir producidas en los países que presentan los menores costos de mano de obra. Pero en este tipo de CGV – no sólo en el vestido, el calzado, los muebles para el hogar– las empresas productoras, transformadas en comercializadoras de sus propias marcas, en los países europeos y de EEUU:

- Demandan el surtido de las prendas de vestir de producción masiva en pequeños lotes, directamente en sus puntos de venta, en la lógica de reducción de inventarios que caracteriza la producción adelgazada en la industria automotriz.
- Buscan defenderse de la competencia de los países asiáticos con estrategias de focalización en segmentos de moda o semi-moda que requieren de pequeñas

Análisis de CGV para la definición de una estrategia selectiva de atracción de IED en la región SSE

series de producción propias de la producción adelgazada en la industria automotriz.

En forma similar, en las CGV pertenecientes a la **industria electrónica** –equipos de cómputo, tablets, teléfonos celulares– lideradas por las grandes empresas que producen los insumos clave (procesadores, chips, pantallas táctiles) y en las que predominan las relaciones de mercado en el marco de las arquitecturas de producto en cada caso, las grandes empresas de marca:

- Han buscado ofrecer a los consumidores productos diversificados, como trajes a la medida de sus necesidades específicas, en forma similar a lo que hacen las empresas automotrices (este es el caso de Dell con respecto a los equipos de cómputo); y
- Se rigen como las empresas automotrices por el principio de solicitar a sus cadenas de suministro un surtido de los productos en pequeños lotes directamente en sus puntos de venta.

4. Significado de lo global en las cadenas de valor inter-empresariales

Este término no proviene de la teoría económica, sino de la administración de empresas. No se refiere a la globalización de los mercados, sino a la de la producción de bienes y servicios.

La globalización de la producción de bienes y servicios fue el resultado de la **evolución de las estrategias competitivas empresariales a nivel internacional**, desde unas conocidas como *multinacionales*, en las que las empresas buscaban producir en otros países para abastecer sus respectivos mercados, por otras, caracterizadas como *de competencia global* con las que las empresas buscaron a partir de los años ochenta del siglo pasado diseñar y comercializar sus productos en los principales mercados mundiales, ubicando distintos procesos y actividades en sus cadenas de valor en distintos países según las ventajas que cada uno de ellos les pudiera ofrecer en cada caso.

5. Surgimiento de un nuevo tipo de empresa transnacional como resultado de la globalización de las cadenas inter-empresariales

Las cadenas de valor inter-empresariales surgidas a nivel nacional se transformaron en cadenas globales, organizadas a nivel transnacional, en el marco de las estrategias de competencia global de las empresas líderes en cada caso.

Análisis de CGV para la definición de una estrategia selectiva de atracción de IED en la región SSE

Un rasgo común a las CGV en distintos sectores productivos fue el surgimiento y rápida expansión de grandes empresas dedicadas a la organización y coordinación de las cadenas de suministro internacionales y/o al ensamble de los productos por cuenta de terceras empresas. Estas empresas se convirtieron rápidamente en empresas transnacionales en su propio derecho.

- Así, en el caso de la industria automotriz, en el contexto del modelo de producción flexible y adelgazada, los proveedores de primer nivel (*“first tier suppliers”*) fueron asumiendo el diseño y el ensamble de componentes, módulos y subsistemas rumbo al ensamble final de los vehículos. Las empresas automotrices fueron instalando plantas de ensamble en otros países en una lógica de competencia global y demandaron a sus proveedores de primer nivel instalarse en la proximidad de estas plantas para el suministro de sus componentes y sistemas en la lógica del justo a tiempo. En este proceso, los proveedores de primer nivel se convirtieron también en empresas transnacionales. Algunos ejemplos de estas nuevas empresas transnacionales en la industria automotriz son Delphi, Visteon y Dana (EEUU), Magna (Canadá), Bosch (Alemania), Valeo (Francia), Denso y Yasaki (Japón).
- En el caso de la industria del vestido, las empresas de ciertos países del Sureste Asiático, a los que se había trasladado inicialmente el ensamble de las prendas de vestir, fueron desarrollando capacidades de organización de las cadenas de suministro orientadas al mercado de EEUU y en menor medida al de Europa. Al elevarse los costos de mano de obra en esos países, el ensamble se desplazó progresivamente a otros países de esta región, en los que se presentaban los menores costos de mano de obra a nivel mundial. Las empresas asiáticas responsables de la organización de las cadenas de suministro adquirieron la talla de mega transnacionales. El caso emblemático de una transnacional especializada en la organización y gestión de las cadenas de suministro para las grandes empresas comercializadoras de EEUU y de Europa, es el de la empresa Li&Fung basada en Hong Kong. Transnacionales similares surgieron en el caso de la industria del calzado. En esta industria, el caso emblemático es el de otra empresa china Yue Yuen.²
- En el caso de la industria electrónica, la focalización de las empresas de marca – equipos de cómputo, tablets, teléfonos celulares– en las actividades de diseño y comercialización como parte de nuevas estrategias competitivas orientadas a la consolidación de sus capacidades básicas (*“core competences”*) dio lugar al surgimiento de grandes empresas ensambladoras de productos electrónicos. La mayor parte de estas grandes empresas ensambladoras surgieron en EEUU

² <http://www.yueyuen.com/>

Análisis de CGV para la definición de una estrategia selectiva de atracción de IED en la región SSE

(Solectron, Flextronics, Jabil Circuit) y Canadá (Celestica). Un caso emblemático de este tipo de empresa surgida en los países asiáticos es el de Foxconn basada en Taiwan.^{3,4} Todas estas empresas se visualizan a sí mismas como prestadoras de servicios a las empresas de marca, para el ensamble y la distribución de sus productos.

6. Papel de los servicios de transporte de carga y logística, telecomunicaciones e informática en la operación de las CGV

Los **servicios de transporte de carga** se transformaron profundamente a partir de los años setenta y ochenta del pasado siglo acompañando y apoyando la formación de las CGV. Se constituyeron verdaderas mega empresas de transporte de carga marítimo, principalmente japonesas y alemanas que se hicieron cargo del transporte marítimo interoceánico en barcos portacontenedores cuyo tamaño y capacidad se incrementó aceleradamente a lo largo de estas décadas. Se desarrollaron servicios de transporte intermodal –marítimo, ferroviario, autotransporte– basados en tecnologías susceptibles de facilitar la transferencia intermodal, en particular las asociadas al contenedor, con nuevas instalaciones y equipos en puertos marítimos e interiores. También se desarrollaron los servicios de transporte multimodales en los que determinados agentes de carga se hicieron responsables del transporte puerta a puerta para sus clientes industriales.

Las grandes empresas manufactureras fueron progresivamente subcontratando (“*outsourcing*”) sus actividades logísticas de provisión de insumos y de distribución de sus productos. Fue surgiendo así un nuevo tipo de empresa en las CGV especializada en la *prestación de servicios logísticos* conocida en inglés como *Third Party Logistics* (3PL). Algunas empresas de este tipo con presencia en la Región Centro Occidente son DB Shenker y Kuehne & Nagel, ambas alemanas. Se conformaron **cadena globales de valor logísticas como subsistemas de las CGV**, formadas por distintos tipos de prestadores externos de servicios logísticos asumiendo alguno de ellos el papel de integrador / coordinador de estas cadenas.⁵

Los servicios de **telecomunicaciones e informática**, son esenciales en la operación de los flujos de insumos hacia los centros de ensamble y de los productos hacia su distribución final. Pero también han facilitado la interacción entre centros de diseño

³ <https://www.ecured.cu/Foxconn>

⁴ <https://www.foxconn.com/zh-tw/>

⁵ Coe, Neil and Hess, Martin (2013) *Economic and social upgrading in global logistics*. Capturing de Gains 2013 Working Paper 38. ISBN: 978-1-909336-81-0 Consultado en <http://www.capturingthegains.org/pdf/ctg-wp-2013-38.pdf>

Análisis de CGV para la definición de una estrategia selectiva de atracción de IED en la región SSE

distantes entre sí, para la adaptación de los productos a diferentes mercados nacionales o regionales.

7. Configuración territorial: las CGV son en realidad cadenas regionales de valor (CRV)

Las CGV se organizaron predominantemente entre países cercanos –pertenecientes a un mismo continente– vinculando áreas de manufactura en los países desarrollados con plataformas de producción de insumos en los países cercanos: EEUU con Canadá, México y países de Centroamérica y el Caribe; Alemania, Francia e Italia con los países de Europa del Este y de África del Norte; Japón con los países del Sureste Asiático.

Este proceso, que fue facilitado y alentado por los respectivos acuerdos comerciales regionales – el Mercado Común Europeo que desembocó en la formación de la Unión Europea, la Asociación de Naciones del Sureste Asiático (ASEAN), el TLCAN, llevó a la formación y consolidación de las llamadas cadenas regionales de valor (CRV) de escala continental, en: (i) América del Norte, Centroamérica y Caribe; (ii) Europa, Norte de África y Europa del Este; y (iii) Sureste Asiático, orientadas a los mercados nacionales principales en cada caso.

Las CRV en el Sureste Asiático superaron este modelo regional continental, al convertirse los países de esta región en el destino predominante de la IED en las industrias del vestido y la electrónica de EEUU y en menor grado de los países europeos. De hecho las CRV en estas dos industrias surgieron en el Sureste Asiático con relación a los mercados de EEUU y de Europa, tanto o más que con relación al mercado de Japón.

Las del Sureste Asiático constituyen el único caso entre las CRV continentales que operan para los mercados nacionales principales de los tres continentes o polos de la Tríada, transformándose en lo que se ha dado en llamar “la fábrica asiática mundial”. El surgimiento en Asia de las dos economías emergentes mayores –China e India– con China, en particular, desplazando rápidamente, no sólo a Japón, sino más recientemente a los EEUU, en su carácter de principales mercados mundiales, le otorga a estas CRV del Sureste Asiático un carácter *sui-generis* frente a las conformadas en los otros dos continentes.

8. Factores clave en la competencia entre las CRV continentales

Las decisiones de localización / distribución de procesos y actividades entre las CRV continentales por parte de las empresas líderes y de las transnacionales que gestionan

Análisis de CGV para la definición de una estrategia selectiva de atracción de IED en la región SSE

las cadenas de suministro y el ensamble por cuenta de terceros se basan en lo fundamental en la contraposición de dos factores clave: la búsqueda de los menores costos posibles de mano de obra a nivel mundial versus la atención a los requerimientos de la producción adelgazada.

Por una parte, los costos de mano de obra son mucho más bajos en los países en desarrollo del Sureste Asiático que en los países en desarrollo cercanos a los países desarrollados que integran las CRV de América del Norte y Europa. Una gráfica tomada de Dicken con datos de 2005 ilustra estas diferencias en forma impactante.⁶ En consecuencia, en los sectores productivos en los que los costos de mano de obra tienen una participación importante en los costos totales de producción, las empresas eligen sin lugar a dudas las cadenas de suministro asiáticas.

Por otra parte, el modelo de producción adelgazada impone a las empresas participantes en las CGV requerimientos exigentes en cuanto a tiempo y calidad de las entregas. Por esta razón las CGV en la industria automotriz siguen siendo predominantemente regionales.

Los requerimientos de la producción adelgazada también están presentes en alguna medida la conformación territorial de las CGV en las industrias del *vestido* y electrónica.

9. Cadenas regionales de valor, integración económica y desarrollo regional

La formación de las cadenas regionales (continentales) de valor (CRV), así como los procesos de integración económica entre los países vecinos en cada caso, derivados de los acuerdo de comercio suscritos entre ellos, han sido acompañados desde los años noventa del pasado siglo por cambios significativos en los patrones de localización y coordinación en escala continental de procesos específicos en el seno de las cadenas inter-empresariales de valor en distintos sectores productivos, con impactos diferenciados de interconexión entre las regiones de cada uno de ellos.

La participación de los países en las CRV es, en realidad, la de regiones subnacionales particulares. La integración de los países en CRV puede coadyuvar a situaciones de mayor o menor desequilibrio regional / territorial en el desarrollo de los mismos, dependiendo de las características de las configuraciones territoriales nacionales y las relaciones establecidas entre regiones subnacionales de los países participantes en las CRV.

⁶ Esta situación ha cambiado en alguna medida. En particular los costos de mano de obra en China actualmente serían superiores a los de México. En México los salarios se han deteriorado en los últimos quince años mientras que en China se han incrementado fuertemente.



Análisis de CGV para la definición de una estrategia selectiva de atracción de IED en la región SSE

La experiencia internacional da a entender que la inserción de los países en CGV se concreta en las regiones subnacionales que presentan las mejores condiciones para articular las actividades y procesos que en ellas se ubiquen con otras actividades y procesos ubicados en regiones subnacionales determinadas en los países vecinos.

Después de un periodo inicial de inserción de los países en CRV, focalizado en conjuntos acotados de regiones subnacionales, algunos gobiernos nacionales han puesto en práctica políticas públicas tendientes a distribuir la participación de sus países en las CRV en forma más equilibrada entre sus regiones.

Los esfuerzos de los gobiernos nacionales en pro de una participación más equilibrada de las regiones en CRV pueden complementarse mediante iniciativas conjuntas adoptadas por los gobiernos nacionales de países vecinos e, incluso por los gobiernos subnacionales de las regiones con perspectivas de integrarse entre sí.