

# LA PIRÁMIDE DE LA COMPETITIVIDAD Y SU APLICACIÓN AL ANÁLISIS COMPETITIVO DEL SECTOR FORESTAL

## PHYRAMID OF COMPETITIVENESS AND APPLICATION TO COMPETITIVE ANALYSIS OF FORESTRY SECTION

**Peirano, Claudia**

Asociación Forestal Argentina  
Argentina  
[claudia.peirano@gmail.com](mailto:claudia.peirano@gmail.com)

Fecha de recepción: 27/05/13 - Fecha de aprobación: 15/09/13

### RESUMEN

Este ensayo propone una metodología para ampliar las dimensiones en el análisis estratégico que promueva la innovación y una mirada de largo plazo incorporando los conceptos de sostenibilidad económica, social y ambiental en el marco de decisiones de la empresa. Para ello, se han identificado 6 niveles de análisis estratégicos que se presentan con sus fundamentos teóricos y con herramientas prácticas de gestión gerencial y ejemplos en el sector forestal. Cada nivel se fundamenta en los aportes teóricos neo-clásicos y neo institucionales más importantes de las últimas tres décadas. La separación de los niveles tiene un único objetivo de facilitar el análisis, pero están necesariamente interrelacionados y se retroalimentan. Se muestra que los límites de la empresa se han expandido. Y con ello, las áreas de incumbencia de los gerentes. Se sostiene que la gestión del entorno alineada con el negocio de manera de lograr innovación y sustentabilidad en el largo plazo pasa a ser el nuevo desafío gerencial.

**PALABRAS CLAVE:** Competitividad; Bienes Intangibles; Costos de Transacción; Cluster; RSE.

### ABSTRACT

This paper proposes a methodology to extend the dimensions in the strategic analysis that

promotes innovation and a long-term perspective incorporating the concepts of economic, social and environmental decisions within the company. To do this, we have identified six strategic levels of analysis that are presented with its theoretical and managerial tools and management practices in forestry examples. Each level is based on the most important theoretical neoclassical and neo-institutional contributions of the past three decades. The separation of the levels has one purpose of facilitating the analysis, but it is necessarily interrelated and has feedback. It is shown that the limits of the company have expanded, and with that, the areas of managers responsibility. It is argued that management aligned with the business environment in order to achieve innovation and sustainability in the long term is the new management challenge.

**KEYWORDS:** Competitiveness; Intangible Assets; Transaction Costs; Cluster; CSR.

## **INTRODUCCIÓN**

El sector de base forestal está pasando por una revolución silenciosa en la forma de encarar el negocio tanto de producción como de comercialización de productos en base a madera. Las estrategias de negocio se han ido modificando de estar enfocadas exclusivamente en lo productivo y en los costos a un enfoque en donde el consumidor y sus preferencias son los motores de cambio y nuevos actores, como la comunidad, las organizaciones no gubernamentales (ONGs) y los gremios, pueden afectar las decisiones y resultados del negocio. Las preferencias del consumidor, se han ido complejizando, y dentro de los atributos de calidad de producto, exige además que se demuestre que es producido en forma ambiental y socialmente sostenible.

Esto no significa que la tecnología y la atención a los costos hayan dejado de ser relevantes al negocio. El cambio tecnológico, especialmente en las tecnologías de la información y su efecto en la globalización, han modificado las formas y las fuentes de renta. La biotecnología y la nanotecnología abren nuevas oportunidades. La innovación es el motor de la competitividad, y la innovación es un producto humano que se produce bajo condiciones específicas y en una localización determinada. La competencia global ya no se da entre empresas, sino entre cadenas de valor y entre clusters ubicados en distintas regiones. El capital

humano (producto de la interrelación entre recursos humanos capacitados, organización en red e incentivos correctos) de la empresa y de su cadena de valor pasa ser un factor determinante, estratégico en muchas industrias. La aparición de programas de desarrollo de proveedores y el desarrollo de las cadenas globales como forma de expansión internacional son manifestaciones de este fenómeno.

Para incorporar estos cambios, el análisis estratégico empresarial ha tenido que superar el enfoque introducido en los años 80, que marcaba un alineamiento de la empresa/producto con las fuerzas de competencia en el mercado, para incorporar el análisis de la cadena de valor tanto productivo -proveedores y clientes- como institucional -Universidades, centros de capacitación, oficinas gubernamentales, agencias de investigación nacionales e internacionales-. En los años 90, se impone el concepto de cluster como unidad de análisis del entorno del negocio. La empresa encuentra que no sólo debe estar atenta a los cambios en el mercado y el consumidor, optimizando su producción y proceso hacia adentro, sino que debe también salir de sus fronteras tradicionales para influir de manera intencional en el desempeño de la cadena de valor completa, en la calidad y pertinencia de las instituciones de formación e investigación, en promoción de la generación de bienes públicos sectoriales que favorezcan la innovación. La capacidad de innovación de las empresas y la competitividad sectorial tienen un componente territorial e institucional que las favorece. La ubicación de la empresa y la gestión de la cadena de valor institucional pasan a ser parte de las decisiones estratégicas y de gestión gerencial.

Desde mediados de los 90 y especialmente a partir del 2000, otras variables se han incorporado al análisis teórico estratégico. La preocupación por la sustentabilidad ambiental y social, y sus manifestaciones en el cambio climático y la vulnerabilidad social -pobreza, exclusión, desocupación- han ido modificando las expectativas de la sociedad con respecto al rol de las empresas y las responsabilidades de las mismas. La legitimidad de la actividad empresarial está siendo cuestionada en relación con los efectos positivos que tienen en la sociedad y en el medio ambiente.

Consumidores formados e informados por los medios de comunicación y las organizaciones no gubernamentales ambientalistas y de control contribuyen con sus elecciones en consumo e inversión a demostrar esta creciente preocupación. La aparición y expansión de las Certificaciones en sustentabilidad y la tendencia a que la trazabilidad no sea una opción sino

un requerimiento obligatorio -al menos en productos vinculados a la utilización de recursos naturales y al consumo humano- son manifestaciones de este fenómeno-. Estas fuerzas empujan a desarrollar una cadena de valor coordinada en forma más intencional, ampliándose, nuevamente, la frontera de la empresa y el radio de acción de los gerentes.

Las preocupaciones sociales también afectan la oferta. Se observa como la localización de las industrias está siendo influida por las preferencias de las comunidades. Esta preocupación social está siendo percibida y utilizada también por grupos políticos, que encuentran consignas de campañas electorales de impacto rápido en la sociedad y con ello pueden ir formando -o deformando- las percepciones de la comunidad con respecto a ciertas actividades productivas. En lo que se podría denominar oportunismo electoral, estas consignas pueden traducirse en normas legislativas que pueden afectar local o regionalmente -artificialmente- las posibilidades de desarrollo de un sector, independientemente de su viabilidad económica y sustentabilidad social y ambiental.

Los recursos humanos, los clientes, los proveedores, la comunidad, los medios de comunicación, las ONGs, el sistema político, los gremios, son partes determinantes de la viabilidad de una empresa y de un sector en el largo plazo. Son los llamados grupos de interés (stakeholders) cuyo análisis y gestión debería convertirse en una parte indisoluble de una estrategia de largo plazo.

Esta nueva economía del conocimiento e intensiva en información ha permitido la generación de valor a partir de la creación humana y de la comunicación -los llamados activos intangibles-. Pero también ha aumentado la presencia de los que podríamos llamar pasivos intangibles -o la posibilidad que acciones u omisiones de algunos de estos grupos afecte el normal desarrollo de la empresa o la percepción de la sociedad con respecto a los productos o la actividad productiva-. Estas acciones, manifestadas a través de boicots, huelgas, exigencias de normativas restrictivas, quita de colaboración, campañas de prensa negativas, etc., pueden tener costos tales que pueden afectar directamente la viabilidad de la empresa. En concreto, la tasa de descuento de una inversión en una empresa social o políticamente vulnerable debe ser ajustada por un índice de riesgo que refleje este pasivo intangible eventual. Un análisis competitivo integral debe incorporar una forma de observar el entorno que permita prever las fuentes de conflicto y generar un sistema de gestión de los mismos.

¿Qué significa gestionar el entorno? ¿Hasta dónde debo gestionar? Esto nos lleva a la

necesidad de identificar y precisar las fronteras de la empresa. La concepción teórica sobre la empresa ha evolucionado y se acepta que las fronteras de la actividad necesitan a su vez, una nueva revisión para incorporar las dimensiones humanas, ambientales y sociales, y permitir una gestión de entornos no económicos. Los avances que se han dado en la Teoría Neo institucional y su potencial aplicación a la gestión de entorno y de impactos de la empresa, permiten una conceptualización estratégica para incorporar a través del concepto de sustentabilidad, el largo plazo en el análisis. Estos conceptos son útiles para dar contenido a las estrategias de Responsabilidad Social, concepto poco comprendido, sobreutilizado, y que muchas veces se confunde con filantropía aplicada a mejorar la imagen de la empresa, sin comprender que el concepto, desde lo estratégico, debería generar un enfoque distinto en la forma de desarrollar negocios, encontrar fuente de valor y se liga intrínsecamente a la sustentabilidad de la empresa.

## **DESARROLLO**

### **Un esquema integrado de análisis competitivo: La Pirámide de la competitividad**

A efectos de integrar los enfoques de análisis mencionados, se ha desarrollado la Pirámide de Análisis de Competitividad en seis niveles estratégicos. La separación en los distintos niveles se realiza a efectos de ordenar metodológicamente las distintas dimensiones de análisis, que partiendo del enfoque tradicional centrado en la empresa y los factores de producción, avanza en las siguientes dimensiones que en su máximo nivel de análisis, incluye a la red de valor de la empresa y necesariamente, al consumidor.



Figura N°1: Pirámide de análisis de la competitividad: 6 niveles estratégicos  
Fuente: Elaboración Propia<sup>1</sup>

El consumidor está al tope de la pirámide, y es en definitiva, la principal fuerza detrás de las decisiones de negocio. Un producto o servicio que no incorpora los atributos valorados por la demanda, es un bien sin valor de mercado. En la base de la pirámide, se ha colocado la sustentabilidad económica, social y ambiental, como requisitos para un negocio de largo plazo y como señal que debe estar presente en todos los niveles. La prevalencia del análisis de indicadores financieros del negocio sobre el análisis estratégico, hace priorizar en muchos casos, la optimización del resultado en el corto plazo y una visión estática del negocio, en vez de la visión dinámica e integral y su sustentabilidad en el tiempo.

Fuera de la pirámide, como factores exógenos al negocio que marcan las condiciones y reglas de juego se encuentran el contexto mundial, con los indicadores de crecimiento del producto bruto y sus cambios relativos -tal como el crecimiento de países emergentes, como China e India y los efectos de la crisis inmobiliaria con efectos globales que estallara en 2008-,

<sup>1</sup> La pirámide se desarrolla en base a una idea presentada en un power point por Poyry en 2007 sin publicación.

cambios regulatorios o de política comercial de la OMC (Organización Mundial del Comercio), Unión Europea, etc. Los motores de cambio externos y que también requieren de ser monitoreados que se enumeran como los más importantes por sus efectos de quiebre de escenarios son los factores demográficos, el cambio climático, los cambios tecnológicos -como informática, la bioingeniería o la nanotecnología pueden ofrecer-, la situación energética, entre otros.

El contexto nacional, que implica el análisis macroeconómico, fiscal, financiero, legal, social e institucional del país, agregando las condiciones particulares del territorio y su infraestructura -Provincias, Municipios- en el cual se invierte.

La pirámide está construida analizando 6 niveles de competitividad identificados: la competitividad cuantitativa -activos tangibles-; la competitividad cualitativa -activos intangibles-; competitividad sectorial -análisis de las cinco fuerzas competitivas de Michel Porter-; la competitividad de la cadena de valor; la competitividad de la red institucional -desarrollo del cluster-; y por último, el análisis de la competitividad del entorno político -Análisis de stakeholders- . Cada uno de estos niveles agrega un paso más de análisis estratégico y permite gestionar activos específicos. El análisis de cada nivel, a su vez, se realiza a partir de un cuerpo teórico particular que ha ido desarrollándose ante la necesidad de encontrar herramientas metodológicas que permitan explicar sistemáticamente una realidad cada vez más compleja.

### **Nivel 1: competitividad cuantitativa. Los activos tangibles**

En este nivel se incluye el análisis económico y financiero tradicional. Se evalúa el acceso y costo de los factores de producción tales como tierra, mano de obra, materia prima, insumos, maquinarias, transporte, energía, capital, etc. Incorporando otros costos -como el fiscal y el regulatorio- permiten hacer una comparación de la competitividad cuantitativa o estática de una actividad o región con respecto a otras. Relacionando estos costos -dado un paquete tecnológico y escala determinada- con los ingresos derivados de las ventas permiten obtener un análisis financiero -Tasa interna de Retorno, Valor Presente Neto- que determinará el nivel de rentabilidad y con ello, un aspecto del atractivo de la inversión y la capacidad de competir en el mercado. Las decisiones estratégicas más relevantes están vinculadas a la localización y el mejor mix de producción y tecnología que permita lograr llegar a los mercados compradores con el producto al menor costo posible. Un método extendido de manejo de riesgo en estos casos,

es la utilización de un árbol de decisiones, en donde se reduce a probabilidades la posibilidad de ocurrencia de distintos escenarios. Un segundo método que se puede utilizar en los mercados sofisticados es la utilización del Beta financiero de una inversión similar. En ambos casos, la variabilidad de los ingresos pasados proyectados al futuro, es la aproximación a la tasa de descuento de la inversión.

Este análisis tradicional ha sido sustentado teóricamente por el enfoque neoclásico en economía. La empresa es considerada una caja negra (black box) descrita esencialmente por su curva de producción, en donde las decisiones de utilización de los factores de producción están vinculados al análisis marginal de las cantidades y precios de los factores. Bajo este análisis, se los supuestos son que los agentes económicos que actúan son racionales, tienen información completa, y por ende, las decisiones son siempre las óptimas.

## **Nivel 2: Competitividad cualitativa. Los activos intangibles**

El segundo nivel de análisis competitivos es la gestión y creación de valor a partir de los activos intangibles. Los activos intangibles se caracterizan por no tener un soporte físico que permita una valoración directa y por ende, tanto su identificación como aplicación de derechos de propiedad son difíciles (Schapiro c. & Varian, Hal, 1999). Por ello, casi nunca crean valor por si mismos (como los bienes de producción), sino que deben ser combinados como atributo a bienes productivos y servicios (Kaplan y Norton, 2004). A pesar de ello, se han identificado más de 100 activos intangibles aceptables en las valuaciones financieras y se ha estimado que el valor de los mismos creció en más cinco veces en las 500 empresas más importantes de Estados Unidos entre 1980 y 2000 (Hand and Lev, 2003). Estos incluyen la marca (vinculado con la imagen del producto y de la empresa); la cartera de clientes (calidad de atención); la calidad de los recursos humanos (formación y motivación de la fuerza laboral), el software y tecnología incorporada (cantidad y calidad de información procesada); el acceso al crédito y a contratos relacionales (reputación de la organización). A diferencia de los activos financieros y tangibles, estos activos son difíciles de imitar, lo que los convierte en una fuente de ventaja competitiva sostenible (Kaplan, R y Norton, D. 2004).

La base de creación de bienes intangibles más mencionada incluyen la innovación (investigación y desarrollo), el manejo de información (tecnología, redes, base de datos); el capital organizacional (liderazgo, cultura organizacional; valores) y el capital humano



(conocimiento, formación, trabajo en equipo) (Kaplan y Norton, 2004, Hand y Lev, 2003). Estos factores se interrelacionan entre sí, permitiendo un entorno colaborativo en que la información se procesa generando la innovación y mejoramiento continuo de los productos y los procesos (Bontis, et al 1999). Esto involucra la inversión en investigación y desarrollo, la inversión en recursos humanos y en desarrollo gerencial, en sistemas de recolección, procesamiento y utilización de información, en construir reputación y una sólida imagen de la empresa tanto hacia adentro como fuera de la empresa.

Para quedar claros, mientras que en el nivel anterior los datos de importancia era el costo de la mano de obra, con este nivel, agregamos la calidad de la misma medida por la capacitación, responsabilidad, trabajo en equipo y compromiso a la empresa. El valor de las ventas se complementa con la satisfacción del cliente. Al costo de los insumos y las materias primas se le agregan la confianza de la red de proveedores y contratistas.

Las herramientas teóricas y gerenciales para este tipo de análisis superan las otorgadas por la teoría neo-clásica. La empresa ya deja de ser una caja negra y la forma en que se relacionan las personas, se gestiona la información, el conocimiento y las habilidades y talento de las personas, pasan a ser centrales a la competitividad de la empresa<sup>2</sup>. Las capacidades gerenciales requeridas para la gestión de los activos intangibles también son diferentes.

### **Nivel 3: Competitividad Sectorial - Estructura industrial**

Mientras los dos primeros niveles están vinculados a la empresa y la gestión de la misma, este tercer nivel empieza a mirar hacia fuera de la empresa evaluado las características sectoriales y la competitividad de la empresa en su relación con las fuerzas competitivas que existen en el mercado. Michael Porter (1980) desarrolla este modelo en el cual se identifican cinco fuerzas que compiten por la rentabilidad de la firma: el poder de negociación de los proveedores, el poder de negociación de los clientes, las barreras de entrada del sector, los productos sustitutos y la propia rivalidad del sector. Las características de estas fuerzas en forma individual y combinada, son las que determinan la rentabilidad potencial que el sector puede alcanzar. Porter propone a la empresa ciertas herramientas para contrarrestar los efectos de estas fuerzas y dos estrategias generales para posicionarse: ser los menores en costos o la diferenciación. El aporte de Porter, que ya tiene casi 30 años, aunque estático y parcial, sigue

---

<sup>2</sup> En el desarrollo del nivel 4 se avanza en el marco teórico detrás de la Teoría de la Firma.

siendo un enfoque irremplazable para analizar en forma sistemática fuerzas económicas presentes en el mercado y evaluar el posicionamiento de la empresa frente a estos factores.

Las cinco fuerzas identificadas por Porter son: la rivalidad entre empresas; las barreras de entrada; los bienes sustitutos; el poder negociador de compradores y proveedores, todas ellas relevantes en un análisis de inversión tanto forestal como foresto-industrial. Sin intentar hacer una aplicación extensiva del modelo al sector, se puede mencionar por ejemplo, que la escala de producción y el acceso a capital de las inversiones en celulosa y papel son barreras de entrada que han determinado la forma de expansión del sector en el mundo. El acceso a tierras forestales o la disponibilidad de materia prima son dos barreras de entrada claves a la inversión. El cambio en los precios relativos o calidad de productos realizados con materias primas sustitutas -plásticos, cemento, etc.- afectan la competitividad de la madera. Un caso reciente es la expansión de la producción de shale-gas, que ha permitido que el costo de la energía en Estados Unidos se haya reducido sustancialmente, ha reducido a su vez, las posibilidades del uso de la dendroenergía. El poder negociador de los compradores y vendedores en un sector en el que conviven empresas de distinto tamaño y que el costo de transporte marca los límites geográficos del mercado, es vital de analizar.

En resumen, el análisis de Porter ofrece una herramienta sistemática de analizar las fuerzas identificadas en el marco de la teoría económica neoclásica que afectan la rentabilidad potencial de un sector en la cual la empresa produce e invierte y otorga elementos para tomar decisiones de posicionamiento frente a las mismas.

#### **Nivel 4: Competitividad de la cadena de producción: de los insumos al cliente**

Este nivel de análisis amplía el análisis de los niveles anteriores, evaluando la cadena de producción en forma completa. La gestión de la cadena de producción, tanto local como global es considerada un tema crucial en la competencia. La competencia no es entre empresas, sino entre cadenas de valores tanto nacionales como globales (UNIDO, 2002). Los conceptos involucrados en las decisiones del desarrollo de la cadena de producción incluyen las de integración (o desintegración) vertical, de tercerización, de alianzas estratégicas, joint ventures, o de consorcios. El objetivo es lograr una organización de la cadena productiva lo más eficiente posible tanto local como internacional.

Las nuevas tecnologías de la información han producido cambios profundos en la forma

de inserción internacional de las empresas. Se observa que se produce una integración del comercio con desintegración de las cadenas de producción (UNIDO; 2004). La producción de bienes y servicios se realiza en aquel lugar que presenta las mejores ventajas competitivas. La llamada deslocalización es un fenómeno que presenta tanto riesgos como oportunidades a las empresas. En este contexto, las decisiones vinculadas a las formas de coordinación de la cadena de producción (y servicios) y su gestión tienen alto impacto a la competitividad de la empresa. Aunque esto es aplicable a la mayoría de los procesos productivos de bienes transables, en el caso del sector forestal es aun más evidente. La expansión de bosques de cultivos como proveedores de fibra en detrimento de los tradicionales bosques nativos está produciendo un cambio importante en la localización de las industrias.

La producción de un bien conlleva el encadenamiento de una serie de eslabones productivos, que en el caso del sector forestal, comienza en el vivero -si hablamos de bosques de cultivo- y termina en el consumidor final. La fibra obtenida del proceso de silvicultura y cosecha forestal puede ir a la industria de la madera sólida -con distintos niveles de valor agregado-, del triturado (celulosa, papel y tableros) y el de la energía. La producción de cada bien final tiene su propia cadena productiva que está interrelacionada con las otras.

Se observa que estas cadenas productivas muestran distintas maneras de coordinación: desde la integración vertical -en donde una empresa realiza in-house desde la investigación y desarrollo para su propio vivero, la plantación en sus propias tierras, la industrialización y la distribución y venta- hasta los niveles mayoristas o aún minoristas, hasta sistemas en donde cada eslabón productivo tiene propietarios independientes y se compra y vende en el mercado tanto productos como los servicios involucrados -plantines, servicios de plantación, de cosecha, manufactura de madera, etc.-. Durante los años 90 se produjo una fuerte reestructuración del sector forestal en donde se observó principalmente en Estados Unidos y Canadá la aparición de las TIMOS (Fondos de inversión forestales) que promovió la separación de la propiedad de la tierra del negocio de la industria de base forestal (Sande, 2002). Por su parte, la aparición de supermercados del mueble, como IKEA, incorporó contratos globales de producción en donde IKEA se reserva el diseño del producto y contrata empresas madereras de lugares confiables para la producción. En el mismo período, se observó en Argentina una fuerte expansión de la forestación integrada a la industria (bajo una sola propiedad) y la tercerización de servicios forestales, en detrimento de la realización por personal propio de las empresas; la expansión de

consorcios forestales para la protección de incendios y la investigación (CIEF), entre otras formas contractuales diversas, como el caso de Faber Castell que contrató la compra de madera de álamo certificada en Mendoza (Argentina) para la producción internacional de sus lápices.

Se observa que la coordinación de la cadena de producción va desde la propiedad de todos los eslabones (integración vertical) hasta la situación en que cada eslabón tiene propietarios diferentes y existen mercados y distintas formas contractuales que coordinan la producción y los servicios forestales. ¿Son estas formas de coordinación indiferentes desde el punto de vista competitivo? ¿Tienen costos iguales? Desde el análisis neoclásico tradicional, estas decisiones no tenían forma de justificarse. Era más una cuestión de olfato gerencial o de moda (downsizing, outsourcing, etc.) que llevaba a decisiones de tercerización, integración, etc. Pero las distintas formas de organización pueden tener costos muy distintos. Estos costos no están incluidos en los costos de producción sino que son los llamados costos de transacción.

Los mayores aportes para el análisis teórico de la empresa y sus interrelaciones se concentran en la llamada Teoría de la Firma (ver Williamson, O. Winter, S. 1993), que incluye aportes tan diversos como la Teoría de los Costos de Transacción (R.H.Coase; Oliver Williamson; Oliver Hart); la Teoría de Agencia (Jensen and Meckling), la Teoría Evolucionista (Sidney Winter), entre otras.

Este cuerpo teórico otorga herramientas nuevas para el análisis económico de la empresa. En este caso, la unidad de análisis deja de ser la curva de producción y pasa a ser la transacción. La transacción se define cuando un bien o servicio es transferido entre dos partes tecnológicamente separables (Williamson, 1981). El análisis de esta transacción se equipara al análisis de un contrato implícito o explícito, en el cual se establecen todas las condiciones de la misma. Teniendo esto como base, la empresa se analiza como un nexo de contratos (Hart, 1993). El análisis de la relación con los proveedores de trabajo, de servicios, de materias primas, de producción, de comercialización, etc. es, entonces, un continuo contractual que va desde la propiedad y relación jerárquica (dentro de la empresa), a un extremo de compra en mercado (externa).

Los contratos dentro de la empresa (con una relación jerárquica en la toma de decisiones y de propiedad con respecto a los factores de producción, tal como tierra, maquinarias, etc. tienen mayor control sobre el proceso productivo mientras que aquellos en los cuales se

adquieren los bienes o servicios a través de un precio en el mercado (trigo, software enlatado, transporte) son externos a la empresa. Entre el sistema jerárquico y el descentralizado, existen distintas formas contractuales formales (de corto o mediano plazo, alianzas estratégicas, joint ventures, consorcios, etc.), e informales, basadas en contratos relacionales. Mientras los contratos clásicos son escritos y tienen un respaldo legal, los contratos relacionales se sostienen por el valor de la relación futura (Baker and Gibbon, 2002). Como tales, son informales, implícitos y auto regulados.

En estas teorías, se deja de lado los supuestos de racionalidad e información completa del homo economicus neoclásico y aparece el Homo contractual, quien actúa con información incompleta, racionalidad limitada, y aún conducta oportunista. En estos casos, el contrato es esencialmente incompleto, y como tal, tiene riesgos y costos asociados (Hart, 1993).

Los costos de transacción están determinados por las posibilidades de escribir y hacer cumplir el contrato. Incluyen los gastos de información necesarios para la planificación y control -qué, quien, cómo; cuánto-; los gastos en incentivos, seguimiento y control y los de adaptación (Williamson, 1981).

La magnitud de los costos de transacción dependerá de los marcos legales, seguridad jurídica y aspectos culturales que permitan hacer cumplir los términos del contrato; de la información disponible -que reduzca la incertidumbre- pero también de su distribución -información asimétrica (en donde una de las partes tiene información relevante que la otra no tiene y permite las posibilidades de conductas oportunistas)-, de las posibilidades de control y aún, de la capacidad de negociación de las partes.

Los costos de transacción varían entre países y sectores y están directamente relacionados con las características institucionales, legales y culturales locales, y pasan a ser centrales para explicar el atractivo a la inversión -o el riesgo percibido-, la competitividad de un sector y aún la posibilidad de crecimiento y desarrollo<sup>3</sup> (Olson, 1996; North, 1991).

Teniendo la transacción como unidad de análisis, Williamson sostiene que la magnitud de los mismos dependerá de las características de la transacción:

- La especificidad de las inversiones necesarias. Bienes específicos son aquellos cuyo valor es mayor en determinado uso o función que en otro alternativo (especificidad de sitio,

---

<sup>3</sup> Cuando uno se pregunta: porque algunas naciones son ricas mientras otras son pobres la idea clave es que las naciones producen dentro de sus fronteras no aquello que la dotación de recursos permite, sino aquello que las instituciones y las políticas públicas permiten (Mancur Olson, 1996).

físico, humana, temporal, etc.)

- La incertidumbre y complejidad de la transacción.
- La frecuencia de las transacciones.

Aplicando esto a ejemplos del sector forestal vemos que:

- Cuando la especificidad, incertidumbre y frecuencia son altas, la forma que prevalece es la integración vertical en la empresa. Por ejemplo, una fábrica de celulosa es una inversión altamente específica. Debe funcionar todo el año y el uso alternativo (de no tener materia prima disponible) es nulo. Por ello, la posibilidad de separar la producción forestal de la industria dependerá de las probabilidades de asegurar una provisión confiable de fibra. En aquellos sitios en donde el cumplimiento de los contratos y la aplicación de las leyes para hacerlos cumplir sean poco confiables, es más probable que la industria y la forestación estén bajo una misma propiedad. En este caso, los costos de transacción que se reducen son los de negociación y cumplimiento contractual más el riesgo de un shortage de materia prima. Otro ejemplo lo da la producción de plantines. Dejando la cuestión de la escala, la producción de plantines dentro de la empresa o comprados en un vivero puede analizarse con el mismo razonamiento: si la empresa pudiera identificar claramente la calidad de los plantines en el mercado tendría incentivos a adquirirlos en los viveros. Pero la información en este caso es difícil y asimétrica -el viverista sabe más sobre la calidad de los plantines que vende que quien lo compra-. La producción propia permite reducir el costo de transacción de información dada la posibilidad de conducta oportunista por parte del viverista. La reputación (contrato relacional) y una certificación confiable son mecanismos de reducción de la incertidumbre.

- Cuando la especificidad e incertidumbre es baja, la forma institucional que disminuye los costos de transacción es el mercado. Por ejemplo, la compra de químicos o insumos generales. La madera también es una commodity que estandarizada por calidad, se podría transar en el mercado sin inconvenientes. Si aparecen requerimientos de asegurar la legalidad en la extracción, la gestión sostenible en la producción y el trabajo decente, el mercado no da suficiente información sobre estos atributos. Para una empresa industrial controlar que la madera que compra cumple estos atributos sería costoso. Es un típico costo de transacción. Por ello, la certificación es una forma de reducir los costos de información sobre los atributos de un producto. Si no existieran los productos certificados por ciertos atributos, el comprador debería hacer una búsqueda de proveedores que generaría altos costos de información e

incertidumbre. La certificación permite reducir los costos de transacción en el mercado y crear el mercado de productos certificados. En el sector forestal, antes de la expansión de la certificación, IKEA tenía un área dedicada exclusivamente a la auditoría de proveedores de la firma. Luego puso como requisito la certificación para la compra y redujo esta área de auditoría.

- Entre la coordinación en la empresa o en el mercado, quedan distintas formas de coordinación: contratos de corto y largo plazo; joint ventures; franquicias; alianzas, consorcios. Por ejemplo, la necesidad de compra de maquinarias específicas por parte de los contratistas de servicios forestales, normalmente se acompaña con contratos de largo plazo de provisión de servicios a los efectos de reducir la incertidumbre ante un bien altamente específico que puede no tener demanda por otras empresas forestales. Los consorcios de manejo de fuego demuestran también una forma de organización que busca reducir los costos de transacción, en este caso, los vinculados a información (en cuanto a prevención y ataque) e incentivos (para colaborar en el caso de un incendio).

En resumen, teniendo la transacción como unidad de análisis, la forma de organización (contractual) que reduzca los costos de transacción será la más eficiente. Esto incluye tanto la forma de relación con la cadena de valor (integración, tercerización, contratación, mercado); como la relación/organización con los empleados (Williamson, 1981).

### **Los límites de la empresa y las core competences**

El análisis para definir los Límites de la Empresa se complementa con otro concepto fundamental al análisis estratégico: la identificación de la competencia central (Core competences) de la empresa (Hamel & Prahalad, 1998). La competencia central de la empresa es lo que hace que el producto tenga valor especial para el consumidor y que sea difícil de imitar o copia. Esto lo hace relativamente único y un activo altamente específico para la empresa. En este sentido, aquello relacionado con las core competences de la empresa deben mantener dentro de la misma. El resto de las actividades, puede evaluarse su compra en el mercado. Por ejemplo, en el caso de IKEA, el core competence lo da la marca, diseño y canales de venta. El resto -desde la forestación hasta la industrialización-, lo adquiere bajo formas contractuales en distintas partes del mundo.

La misma línea de análisis puede ser aplicada para analizar las cadenas globales de producción. Aquellas transacciones internacionales que requieran mayor información sobre los

atributos del producto o requieran de sus proveedores de inversiones específicas a la transacción tenderán a salirse de compras-ventas en el mercado internacional para hacerse bajo formas contractuales diversas. Nuevamente, el caso de IKEA, que produce bajo contratos en países y con proveedores que considera confiable al momento de cumplir los contratos de producción. La expansión de las cadenas de custodia para el seguimiento de los productos certificados en origen es otro ejemplo de la mayor interrelación de la cadena completa de producción.

En resumen, el costo final de un producto está dado por los costos de producción más los costos de transacción. La gestión del gerente debe superar aspecto meramente productivo -hacia adentro o inside looking- y debe extenderse a analizar y gestionar la organización (gobernanza<sup>4</sup>) de la cadena de producción. Los límites de la empresa se amplían y la acción gerencial se debe expandir a efectos de analizar y gestionar no solo los costos de producción, sino además, los costos de transacción.

#### **Nivel 5: Competitividad del Entorno. Capital social. Clusterización e innovación**

La incorporación del concepto del cluster como central a la competitividad y a la innovación lo introduce Michael Porter a partir de su libro *La ventaja competitiva de las Naciones* (1990). Aunque las ventajas de la localización ya tenía estudios previos importantes (iniciados por Alfred Marshall en 1890), el estudio comparativo de la competitividad de sectores económicos entre países y la demostración de las ventajas de la presencia de los clusters en los casos exitosos, promovió la inclusión del análisis territorial y del entorno de la empresa como base de competitividad local e industrial en forma extensiva.

El enfoque del cluster supera el análisis de la empresa y de la cadena de producción. En este caso, se incluye al conjunto de empresas e instituciones conexas que proveen bienes y servicios al sector en un territorio determinado unidas por rasgos comunes y complementarios entre sí (Porter, 1999). Incluye a los proveedores de materiales, componentes, maquinaria y servicios especializados, instituciones financieras y empresas de sectores afines; proveedores de infraestructura; institutos de normalización, institutos públicos y privados que facilitan

---

<sup>4</sup> Gobernanza se define como el medio por el cual se impone orden en las relaciones entre las partes que intervienen en determinados intercambios económicos a través de reglas de juego (instituciones) y sistemas administrativos propios que mitigan el riesgo contractual y los potenciales conflictos, propiciando las condiciones para el logro de ventajas mutuas en los negocios (Brito, 2007).



formación, información, investigación y apoyo técnico especializado; los organismos del estado que influyen en las políticas al sector; las cámaras empresarias y organizaciones intermedias.

Estos entramados productivos al estar altamente interrelacionados favorecen la competitividad permitiendo la especialización de proveedores de bienes y servicios; permiten enfocar los programas de política de promoción de Pequeñas y Medianas Empresas (PyMES), exportación y financiamiento; identificar mejor las necesidades de infraestructura y la focalización de la oferta de formación técnica y capacitación para el trabajo. En particular, la formación de los entornos especializados ha demostrado ser especialmente funcionales a la innovación. Se observa que impulsa y da pertinencia a la investigación en el sistema de Ciencia y Técnica local; facilita la transferencia de tecnología y de información entre los actores y puede generar un sistema de colaboración y competencia que facilita el mejoramiento continuo.

Esta red compleja de actores requiere para su funcionamiento como cluster -y que esa relación entre colaboración y competencia sea un sistema virtual de mejoramiento continuo- el trabajo en red, con intercambio fluido de información relevante. Las posibilidades de que esta cooperación se produzca dependen de la confianza entre los actores, o del llamado capital social<sup>5</sup>. El capital social es el aceite que permite que este entramado de empresas e instituciones funcione como un engranaje único y lo convierta en un cluster, en donde la innovación se convierte en el motor de crecimiento (Porter, 1990).

El flujo de la información y presencia de la confianza genera otro beneficio del cluster: reduce los costos de transacción. La percepción de dependencia mutua de los actores reduce la presencia de conductas oportunistas y la confianza promueve la colaboración e intercambio de información, favoreciendo el asociativismo y ampliando las posibilidades de intercambios comerciales basados en la confianza.

El sector de base forestal tiene condiciones especiales para su crecimiento en forma de cluster. Los costos de transporte favorecen que las industrias de base forestal se establezcan cerca del recurso. Industrias de la madera -aserraderos, remanufacturas, muebles-, del triturado -celulosa, papel, tableros-, de bioenergía, industrias químicas y metalmecánicas, empresas de transporte y logística, de software especializado y prestadores de servicios, conforman un entramado productivo que se complementa con institutos de investigación, de formación

---

<sup>5</sup> No es intención de este paper profundizar en el concepto de capital social. Para un mayor análisis del concepto y de la variedad de enfoques, sus principales referentes teóricos son los sociólogos Pierre Bourdieu, James Coleman y Robert Putman.

continua; de asociaciones y foros locales y nacionales, y un sector público que actúa en la promoción, regulación y prestación de servicios y bienes públicos.

En este sentido, el análisis de la localización de la industria forestal hace a la productividad y la competitividad de la empresa en forma aún más intensa que en otros tipos de sectores. Los parques industriales foresto-industriales, en los cuales se puedan reducir los costos de transporte y optimizar el uso de residuos en energía e industria del triturado, por ejemplo, aportan especial valor al sector. Si el cluster alcanza cierta escala, permite desarrollar industrias químicas y metalmecánica así como servicios especializados. Las inversiones en infraestructura se fundamentan mejor y las obras tratamiento y mitigación ambiental pueden implementarse en forma conjunta. Una relación estrecha con la universidad y las instituciones de investigación permiten focalizar el financiamiento de la investigación a las necesidades del cluster. El fortalecimiento de las instituciones técnicas y de capacitación continua permite lograr recursos humanos capacitados según la necesidad del sector productivo.

Por ello, la promoción y fortalecimiento del cluster pasa a ser una tarea gerencial estratégica. El concepto tiene implicancias no solo para la localización de las industrias y los servicios, sino en acciones proactivas de promoción de red -foros locales, alianzas estratégicas con la universidad, desarrollo de empresas de servicio, apoyo a la formación técnica, desarrollo comunitario, etc.- y la inversión en confianza, a través de una conducta de inversión en reputación permite ir creando el capital social indispensable para que un cluster cumpla las funciones que se le atribuyen.

#### **Nivel 6: Competitividad del entorno (dos). Capital político. Gestión de grupos de interés (stakeholders)**

Hasta el quinto nivel desarrollado, el análisis estratégico se centra en la competitividad de la empresa y su entorno, promoviendo esencialmente la primera obligación estratégica de la firma: la rentabilidad. Cada uno de los niveles anteriores muestra distintos análisis de reducción de costos o creación de valor a partir de la gestión de los recursos tangibles e intangibles, de la cadena de producción y del cluster con el objetivo de mejorar la productividad y la innovación. Estos análisis son esencialmente endógenos, de corto y mediano plazo y atendiendo principalmente a una dimensión de la empresa: la económica. La pregunta es si esto es suficiente. ¿Se están teniendo en cuenta todas las variables que afectan el entorno del

negocio? ¿Es la rentabilidad de corto plazo indicativa de la rentabilidad de mediano y largo plazo? ¿Es sostenible?

En los últimos 25 años se han ido profundizando las demandas de la sociedad hacia las acciones de las empresas. Ya no alcanza una legitimización exclusivamente a partir de la creación de empleos. La corrupción y la codicia de las empresas se perciben como causante de casos como los de Enron y la crisis sub-prime de hipotecas que disparó la crisis económica en 2008. Por otro lado, los problemas ambientales, con su efecto en la degradación de recursos y el cambio climático, la persistencia de la pobreza y la inequitativa distribución del ingreso tanto internacional como localmente han devuelto una mirada crítica hacia las formas de producción y la responsabilidad de las empresas en los temas ambientales y sociales.

Las empresas, especialmente aquellas de alta inserción global y vinculada a la utilización de recursos naturales (forestación, minería, agua) y bienes de consumo masivo (alimentos, indumentaria, etc), pueden ver afectadas sus decisiones de inversión y de producción por diversos actores, tales como ONGs, la comunidad, gremios y gobiernos locales. Ninguno de los cinco niveles de análisis previo otorgan herramientas para prever o gestionar situaciones de alto impacto en la empresa y el sector, tal como la reacción de ciudadanos de Gualeguaychú ante la inversión de Botnia en Uruguay, la crisis política y financiera producida por la muerte de cisnes de cuello negro en Valdivia en 2006; los conflictos con los 'sin tierras' en Brasil, con los Mapuches en Chile, o el caso de la fábrica de pulpa Gunns en Tasmania<sup>6</sup>.

Este tipo de análisis requiere ampliar nuevamente la frontera del análisis estratégico y de las incumbencias de gestión de los gerentes. Por ello, el sexto nivel incluye como análisis del entorno del negocio a los grupos de interés o stakeholders de la empresa. En este nivel, las dimensiones ambientales y sociales de la empresa toman relevancia. El objetivo principal del análisis estratégico es atender aquellos factores que influyen en la sostenibilidad social y ambiental del entorno de la empresa, generando tanto oportunidades de crear valor –activos intangibles- como de reducir riesgos -pasivos intangibles-.

Freeman (1984) definió los stakeholders como cualquier grupo o individuo que es afectado o puede afectar los resultados de la organización. La identificación de los stakeholders a veces no es sencilla, y pueden variar en el tiempo. A los efectos prácticos, aquellos que pueden alterar las decisiones y los resultados de la empresa, deben ser considerados grupos

---

<sup>6</sup> Caso de fabrica de pulpa en Bell Bay, Tasmania, Australia. Disponible en, [http://en.wikipedia.org/wiki/Bell\\_Bay\\_Pulp\\_Mill](http://en.wikipedia.org/wiki/Bell_Bay_Pulp_Mill)

de interés. Entre ellos se puede mencionar a los gremios, las ONGs, la comunidad, el gobierno, los medios de comunicación, la universidad, etc.

De la misma manera que en los últimos 20 años la creación de activos intangibles ha estado en el corazón del crecimiento de las empresas, la expansión de la acción de los grupos de interés que pueden afectar la sobrevivencia misma de la empresa, ha aumentado lo que podemos llamar los pasivos intangibles.

Los pasivos intangibles pueden aparecer por motivos ambientales (reclamos legales, normativas excesivas), sociales (boicot o ataques a la empresa por parte de ONGs o la comunidad -por ej. incendios forestales intencionales-), laborales (quita de colaboración de los empleados, aumento de la conflictividad); de imagen (pérdida de valor de la marca y reducción del consumo); de reputación (dificultades en contratos relacionales, vulnerabilidad política y social).

Esta área de análisis estratégico empresarial está en pleno desarrollo. Es necesariamente interdisciplinario y más vinculado con el análisis sociológico y político que económico-financiero. Implica el análisis sistemático de la forma en que la empresa impacta o puede ser impactada por el entorno. La relación con la comunidad, con el gobierno, los gremios, las ONGs se puede analizar como contratos relacionales en donde la empresa debe entender y atender las expectativas de cada grupo. Nuevamente, la definición neoclásica de la empresa no otorga herramientas teóricas o metodológicas que permitan sistematizar el análisis del entorno. En cambio, si la empresa se entiende como un nexo de contratos formales e informales, la incorporación en el análisis de los stakeholders (grupos de interés) puede analizarse también como contratos, pero en este caso, relacionales.

La confianza mutua, la reputación, la capacidad de diálogo, son activos intangibles que permiten gestionar las relaciones y manejar el conflicto, así como permitir transacciones, allí donde otro tipo de contrato es difícil de escribir o de hacer cumplir (Baker et al, 2001).

En este sentido, lo que se construye y acumula, es capital social en la red externa de la empresa, el que si se convierte en un capital simbólico de reconocimiento, puede ser definido como capital político.

Y aquí nuevamente, el perfil del gerente toma nueva importancia (Baker, et al 2001). La implementación de una política de gestión del entorno requiere además de una visión más amplia, que quien gerencia sea, esencialmente, un excelente comunicador. La capacidad de

diálogo con sólidos valores éticos y de palabra, pasan a ser ingredientes indispensables. La reputación debe construirse y mantenerse, y debe estar imbuido en la organización y en cada nivel gerencial, manifestándose en la cultura de la empresa.

### **El análisis de stakeholders y la Responsabilidad Social (RS)**

Una de las prácticas que más se han extendido entre las empresas que desean atender y comunicar la preocupación por las dimensiones sociales y ambientales de la empresa es presentarlas bajo el concepto de Responsabilidad Social Empresaria (RSE). La RSE comienza en la década del 70 y tiene una rápida expansión en los últimos 15 años. La difusión del concepto de responsabilidad social ha sido lo suficientemente amplia como para ser impulsada la estandarización de las prácticas que se consideran tal. En noviembre de 2010 se publicó la norma ISO 26000 de responsabilidad social. Se le quitó el término Corporativa porque se entiende que debe ser una práctica considerada por cualquier tipo de institución. Este documento es el resultado de un proceso de discusión que llevó 6 años y en el que intervinieron 90 países y más de 40 organizaciones. La ISO 26000 es una guía no certificable aplicable a cualquier organización que permite una sistematización del análisis de una estrategia de RS. De acuerdo a la norma “la característica esencial de la RS es la voluntad de las organizaciones de incorporar consideraciones sociales y ambientales en su toma de decisiones y de rendir cuentas por los impactos de sus decisiones y actividades en la sociedad y el medio ambiente...la responsabilidad social implica comprender las más amplias expectativas de la sociedad” [ISO 26000, pág.7]<sup>(1)</sup>.

La ISO 26000 identifica 7 principios (ver Cuadro) y desarrolla 7 áreas principales de acción.

**Tabla 1: Los 7 principios de ISO 26000**

<p>LOS 7 PRINCIPIOS DE ISO 26000</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Rendición de cuentas (accountability)</li><li>• Transparencia</li><li>• Comportamiento ético</li><li>• Respeto a los intereses de las partes interesadas (stakeholders)</li><li>• Cumplir la Ley</li><li>• Respeto a la normativa internacional de comportamiento</li><li>• Respeto a los derechos humanos</li></ul>
---

**Fuente:** ISO 26000

En el centro de las acciones se encuentra la gobernanza misma de la empresa: Sin una organización adecuada, una estrategia de RS es de difícil implementación: “se requiere de una organización que se responsabilice de los impactos de sus decisiones y actividades para integrar la RS en toda la organización y sus relaciones” [ISO 26000, Pág. 23]<sup>(2)</sup>. A partir de allí las llamadas materias fundamentales de acción son los derechos humanos, las prácticas laborales, el impacto en el medio ambiente, las prácticas justas de operación, los consumidores y la participación activa y desarrollo de la comunidad.

Las prácticas de RS, si están enfocadas en forma integral y estratégicamente pueden crear valor a través de una mayor lealtad de los consumidores, fortalecimiento de las marcas y de la imagen de la empresa; aumentar la innovación y la productividad, reducir los costos de transacción al facilitar los contratos relacionales con proveedores y clientes; aumentar el capital humano, por atracción y mantenimiento de buenos recursos humanos, reducir los conflictos laborales y comunitarios así como con ONGs y gobierno.

La ISO 26000 tiene las limitaciones de una norma consensuada internacionalmente. Pero también tiene la fortaleza de brindar un estándar aceptado globalmente, y con el cual se puede ordenar la gestión de los impactos de la empresa y la relación con la comunidad, permitiendo sistematizar la gestión de stakeholders, y principalmente, comunicar a la sociedad que se está atendiendo la dimensión económica, social y ambiental de la empresa desde un enfoque transparente y aceptado internacionalmente.

Implementar un programa de RS facilita detectar, prevenir y gestionar conflictos tanto internos como externos a la empresa, y con ello, reducir los riesgos de pasivos intangibles.

¿De qué manera puede generar a su vez, oportunidades de innovación y creación de valor?. En este caso, es útil integrar el concepto de valor compartido (shared values) introducido por Michael Porter en 2010 y relacionarlo con quien se encuentra en la cúspide de la pirámide: el consumidor.

Porter (2010) define el concepto de valor compartido como las políticas y prácticas operativas que mejoran la competitividad de una empresa al mismo tiempo que mejora las condiciones sociales y económicas de la comunidad en la que la empresa funciona. La creación de valor compartido se logra al identificar y expandir las conexiones entre el progreso social y el económico, respondiendo a las necesidades y desafíos de la sociedad. Porter considera que el concepto de Valor compartido no se relaciona con la filantropía, la RS o a la sostenibilidad, sino

como un enfoque para encontrar nuevas formas de obtener beneficios económico creando valor social. Para ello, identifica tres formas: rediseñando productos y mercados, redefiniendo productividad en la cadena de valor y fortaleciendo el cluster sectorial en donde está ubicada la empresa.

Los mercados y productos deberían ser rediseñados considerando las necesidades sociales. En este sentido, la pobreza, la preocupación por la sobreexplotación de los recursos naturales y el cambio climático ofrecen líneas de innovación claramente identificadas. En el caso de la pobreza, la inclusión de grupos carenciados o excluidos -lo que Prahalad (2005) denomina la base de la pirámide de los consumidores- es un área de rápida expansión. El automóvil de Tata de 2000 dólares, es un ejemplo de estos productos. Un ejemplo más cercano al sector, es la invención de cocinas económicas que utilizan pellets (en vez de leña) por otra empresa India (First Energy), y que ha permitido dar acceso a un sistema más barato y saludable a la población rural de India.

Por otro lado, la potencialidad de la madera para aportar a un futuro sostenible por sus características de renovables, reciclables, degradables y con baja huella de carbono es de alto valor para la sociedad. A través de la innovación se puede impulsar el reemplazo de minerales y otros productos no-renovables o de alto impacto ambiental por productos en base a celulosa y lignina. Los nuevos productos pueden ser diseñados con las nuevas tecnologías disponibles, como la biotecnología y la nanotecnología. Se habla de bio-refinerías. Ya se ha avanzado en pruebas de utilización de lignina en reemplazo de minerales como el litio en baterías, celulares de madera, reemplazo del amianto por fibras de eucaliptus, el bio-etanol; las posibilidades son infinitas.

Ampliando la mirada del entorno a las necesidades sociales y ambientales con un sentido de valor económico, permite identificar mejor las acciones en el mejoramiento de la cadena de proveedores y en el cluster. En el primer caso, las mejoras que se puedan hacer en eficiencia energética, logística, mejora de productividad y tecnologías limpias en la cadena, seguridad laboral, etc. permite crear valor para todo el sector. El ejemplo de Masisa, que ha desarrollado y fortalecido la cadena de distribución de sus productos con capacitación de los vendedores es un ejemplo. El desarrollo de proveedores de servicios forestales por parte de las empresas que los contratan, la promoción y facilitación de la certificación de los trabajadores de contratistas, son otros ejemplos que pueden analizarse a partir del valor creado y compartido en la cadena.

Y llegando al análisis de la cúspide de la pirámide, volvimos a su base.

## **CONCLUSIÓN**

La empresa es parte de una red articulada tanto formal como informalmente que requiere ser gestionada tanto para crear valor como para reducir riesgos. En este documento se sostiene que al análisis tradicional financiero -productivo se le debe agregar el análisis de los activos intangibles, de la cadena de producción local y global y de los grupos de interés -los stakeholders- para promover tanto la innovación como una gestión sustentable del negocio en el largo plazo. No alcanza hacer un matching entre los mercados de productos y la organización empresarial, ni en analizar las fuerzas competitivas en la forma tradicional. La llamada Cadena de Valor se ha ampliado, y con ello, la frontera de intervención de la empresa y las necesidades de gestión de los gerentes.

Este tipo de análisis es multidisciplinario e integral. Requiere de análisis político, sociológico, legal, además del financiero y económico. Distintos enfoques vinculados al management aún reflejan los paradigmas económicos neoclásicos, que han demostrado ser insuficientes para analizar la dinámica actual de las fuerzas que afectan a las empresas y su entorno. El análisis de los costos de producción, el retorno financiero y las estructuras de mercados, aunque siguen siendo imprescindibles, no incorporan dimensiones vinculadas a los marcos institucionales formales -leyes, reglamentos- e informales -cultura, costumbre, tradición- que son, en definitiva, los que marcan las reglas de juego en los cuales se desarrolla una actividad productiva. La realidad muestra que pueden ser factores determinantes en la viabilidad de una empresa.

## **REFERENCIAS**

- (1) ISO 26000. (2010). Responsabilidad Social Geneve. Ed. International Organization for Standardization (ISO). Pág.7.
- (2) ISO 26000. (2010). Responsabilidad Social. Geneve. Ed. International Organization for Standardization (ISO). Pág. 23.



## BIBLIOGRAFÍA

- AUSTIN et al. "La nueva ruta: alianzas sociales Estratégicas". Harvard Business Review. Diciembre, 2004.
- BAKER et al. "Relational Contracts and the Theory of the Firm". Forthcoming in Quarterly Journal of Economics. January, 2001. Disponible en: <http://econ-www.mit.edu/files/1052> .
- CLARKE R. & MC GUINNESS T. (1992). The Economics of the Firm. Oxford, Blackwell Publishers.
- FREEMAN, E. (1984). Strategic Management: a stakeholder approach. Boston, Pitman Boston.
- HAMEL G. & PRAHALAD C.K. (1998) Compitiendo por el futuro. Estrategia crucial para crear los mercados del mañana. Compañía Editora Espasa Calpe Argentina S.A./Ariel.
- HAND, J. R. M.; LEV, B. (2003). Intangible Assets: Values, Measures, and Risks. Oxford University Press.
- IGLESIAS, D. H. (2002). Cadenas de Valor como estrategia: las cadenas de valor en el sector agroalimentario. Documento de Trabajo, INTA.
- JENSEN, M.C. & MECKLING, W.H.. "Theory of the firm: managerial behavior, agency costs and ownership structure". Journal of Financial Economics. 1976.
- KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. "La disponibilidad estratégica de los activos intangibles". Harvard Deusto Business Review, ISSN 0210-900X, N° 122, 2004.
- NORTH D. "Institutions". Journal of Economics Perspectives. 1991.
- OLSON, M. "Big Bills left on the sidewalk: why some nations are rich and others are poor". Journal of Economics Perspectives. 1996.
- PEREZ, P. (1991). Mercadotecnia conceptos y prácticas modernas. Buenos Aires, Tercera Edición, Prentice Hall, Cap.V.
- PHILLIPS, R A., FREEMAN, R. E. et al. "What Stakeholder Theory is Not". Business Ethics Quarterly, Vol. 13, No. 4. 2005. Disponible en: <http://ssrn.com/abstract=663703>
- PORTER, M. (1980) Competitive Strategy. Techniques for Analyzing industries and competitors. New York. The Free Press.
- PORTER, M. (1990) The Competitive Advantage of Nations. New York. Free Press.
- PORTER, M. (1999). Ser Competitivo. Nuevas aportaciones y conclusiones. Bilbao, Deusto.
- PORTER, M. & KRAMER, M. "The Big Idea: Creating Shared Value Harvard Business". School

Publishing Corporation. 2010.

PRAHALAD C.K. (2005). La oportunidad de negocios en la base de la pirámide. Un modelo de negocios rentable, que sirve a las comunidades más pobres. Bogotá, Grupo Editorial Norma.

RICHARDSON, J. G. (1986). Handbook of Theory and Research for the Sociology of Education. New York, Greenwood.

SANDE, J. B. (2002). Reestructuring and globalization of the forest industry. A review of trends, strategies and theories. University of Norway, Forbus.

SHAPIRO C. & VARIAN H. (1999). El dominio de la Información. Una guía estratégica para la economía de la red. Barcelona, Antoni Bosch Editor.

STURZENEGGER, A. et al. (2003). Hacia una cultura de la Responsabilidad Social Empresarial en Argentina. Disponible en: <http://www.foroecumenico.com/e/j/DocumentoRSE.pdf>

SVEIBY, K. E. "The Intangible Assets Monitor. Journal of Human Resource Costing & Accounting". 1997. Volume 2; Issue 1.

UNIDO (2000a). UNIDO. Partnership Programme: Automotive Component Industry in India (Impact of Phase I), Vienna: UNIDO.

UNIDO (2001). UNIDO. Integrating Smes In Global Value Chains. Towards Partnership for Development. Viena: UNIDO.

UNIDO. (2004). UNIDO. Informe sobre Desarrollo Industrial 2002/2003. Viena: UNIDO.

WILLIAMSON O. "The New Institutional Economics: Tacking stock, looking ahead". Journal of Economic Literature. September 2000, Vol. XXXVIII.

WILLIAMSON, O. "The economics of Organization: the Transaction Cost Approach". American Journal of Sociology. November 1981, Volumen 87, issue 3.

WILLIAMSON, O. y WINTER S. (1993). The Nature of the Firm. Origins, Evolution, and Development. New York. Oxford University Press.

## **RESUMEN BIOGRÁFICO**

### **Peirano, Claudia**

Contadora Pública Nacional (Universidad de Entre Ríos), tiene dos maestrías, una de Economía Agrícola (especialización en Agronegocios) en la Universidad de Missouri y otra maestría en Políticas Públicas (especialización en Desarrollo) en la Universidad de Princeton, New Jersey, ambas en Estados Unidos. Es actualmente Directora de Desarrollo Institucional de la Asociación Forestal Argentina (AFoA) y docente de post-grado de las maestrías Administración Estratégica de Negocios y Gestión de Cooperativas en la Universidad de Misiones.