

Encadenamientos Productivos: La Guía práctica

Andrea Cárdenas Basto

Colegio de Estudios Superiores de Administración –CESA–
Administración de Empresas
Bogotá
2015

Encadenamientos Productivos: La Guía práctica

Andrea Cárdenas Basto

Director:

Juliana Villegas

Directora Oficina Comercial Perú y Bolivia
Procolombia

Colegio de Estudios Superiores de Administración –CESA–
Administración de Empresas

Bogotá

2015

CONTENIDO

Introducción	1
1. Resumen.....	2
2. Planteamiento del problema.....	3
3. Pregunta de investigación	3
4. Hipótesis	3
5. Justificación.....	4
6. Objetivos	5
Desarrollo	5
1. Conceptos	6
1. Encadenamiento productivo	6
1.1. Modalidades.....	12
1.1.1.Casos de posible encadenamiento	15
1.2. Reglas de origen.....	19
1.3. Clúster	20
1.3.1.Caso Finlandés	24
1.4. Tratado de Libre Comercio	25
1.4.1.Acuerdos Vigentes.....	25
1.4.2.Alianza Pacifico.....	26
2. Entidades del Estado que apoyan encadenamientos	29
2.1. Procomer.....	29
2.2. INNpulsa	29
2.3. Cámara de comercio.....	30
3. Glosario	31
3.1. Asociatividad.....	31
3.2. Cadena productiva.....	31
3.3. Cadena de valor.....	31
3.4. Capital social.....	31
3.5. Plan estratégico	32
4. Cartilla sobre encadenamientos productivos	33
5. Conclusiones	41
Bibliografía	43

Tabla de gráficos

Gráfico 1. Proceso de encadenamiento productivo 13

Introducción

Los encadenamientos productivos, junto con la competitividad, la productividad y la internacionalización de las empresas, son los ejes que rigen la política industrial moderna de los países. Gracias a esta política las empresas crecen, compiten y generan empleo. Cuando una empresa quiere acceder a un nuevo mercado, los encadenamientos productivos son el instrumento que permite enlaces entre diferentes conjuntos de empresas que forman cada etapa de un proceso productivo determinado.

También las empresas se ajustan según sus capacidades, con el objetivo de generar una mayor competitividad. Un encadenamiento es un proyecto que promueve y mejora los vínculos comerciales entre las empresas que son proveedoras de insumos o materia prima, y las que los transforman en productos terminados, con el interés de lograr productos y servicios de mejor calidad. Frente a la promoción de los encadenamientos productivos existen varios retos que los países presentan tales como la infraestructura, la tecnología y el desempeño empresarial.

El desafío para las empresas es enfrentarse al clásico modelo de producción en línea, y dirigirse hacia una producción flexible y global.

ProColombia (anteriormente Proexport), la entidad encargada de promover las exportaciones colombianas, el turismo y la inversión, tiene como estrategia en cuanto a los encadenamientos productivos, identificar las necesidades de proveeduría y encontrar a las empresas que puedan satisfacerlas. Adicionalmente, la entidad asume un rol activo que le permite trabajar conjuntamente con las empresas para establecer su demanda potencial así como las capacidades tecnológicas y de producción.

Gracias a los diferentes esfuerzos que realiza la entidad, los empresarios disponen de múltiples herramientas para conocer empresas complementarias, oportunidades de negocio y espacios que fomentan la comunicación entre empresas. Se debe buscar la manera de fomentar encadenamientos productivos exitosos, pues la globalización obliga a las empresas a entregar un mayor valor agregado frente a la creciente competencia. Sin embargo, la información en torno a los encadenamientos es confusa, incompleta y dispersa para los empresarios. De esta manera surge la necesidad de recopilar la información en torno al tema, con el objetivo de fomentar los encadenamientos productivos.

1. Resumen

El presente trabajo pretende resaltar la importancia de los encadenamientos productivos, por medio de un documento dirigido al empresario, que incorpora su comprensión y casos de estudio. El documento guía será el resultado de la investigación y recopilación de información sobre el tema. Exportar hoy en día es indispensable para que las empresas crezcan. Con el fin de defenderse mejor en un mercado globalizado y enfrentar la competencia que se deriva de la apertura económica, las empresas colombianas deben incurrir en nuevas formas de asociación y colaboración con otros países para lograr la competitividad.

Palabras clave: encadenamientos productivos, clúster, competitividad, valor agregado, Tratados de Libre Comercio, Alianza Pacífico, globalización.

2. Planteamiento del problema

En Colombia la información en torno a los encadenamientos productivos resulta dispersa, incompleta y es difícil de asimilar, a pesar de ser un tema de gran relevancia en la actualidad. No hay un material completo que explique los procesos dentro de los encadenamientos y ejemplifique mediante casos de estudios. Las empresas no consideran los encadenamientos como herramientas que les permite reducir los riesgos y al mismo tiempo ser más eficientes, al crear relaciones comerciales de largo plazo, que brinden a nuevos mercados productos y servicios de mayor valor.

Precisamente, por esa desinformación no se ha tomado ventaja de los acuerdos comerciales, como la Alianza del Pacífico, que inicialmente obliga a los países vecinos a establecer cadenas de valor por su cercanía geográfica. Adicionalmente, se debe pensar en las maneras de promover y acompañar los proyectos de formación de encadenamientos entre empresas de países distintos, sin discriminar el tamaño y considerando la focalización y aplicación de instrumentos de desarrollo empresarial que logren aumentar la capacidad productiva, de tal forma que las empresas se involucren en cadenas de abastecimiento, transformación y distribución internacional.

3. Pregunta de investigación

¿Qué se requiere para fomentar los encadenamientos productivos en el sector empresarial colombiano?

4. Hipótesis

Resulta necesario compilar la información existente sobre los encadenamientos productivos a través de un documento guía.

5. Justificación

En la economía actual, el negocio de las empresas exportadoras depende cada vez más en la eficiencia de costos así como en los avances de calidad e innovación en productos y servicios. Colombia es un país que cuenta con todo el potencial para participar en procesos de producción a nivel internacional, sin embargo, requiere de una promoción del incremento del valor agregado y la integración de más empresas al sector exportador. La producción internacional y articulada no es nueva. Con la globalización se ha cambiado la estructura económica y han surgido nuevas tecnologías que logran avances en la telecomunicación, transporte y servicios de logística, que disminuyen los costos asociados al comercio. Por lo tanto, hay una expansión geográfica y el sistema de producción se transformó con la relocalización de actividades que involucran procesos productivos.

La forma de inserción en la economía mundial se determina por el lugar que ocupan las empresas en la cadena productiva y su grado de especialización que genera valor a los productos terminados. Gracias a los encadenamientos productivos se puede determinar las formas para alcanzar la eficiencia colectiva y por lo tanto una mayor competitividad, que permite a las empresas llegar a los mercados internacionales. También es importante considerar que se puede llegar a nuevos lugares donde antes por costos en transporte o impuestos, se han logrado eliminar esas barreras. A través de los procesos de encadenamientos, se fortalecen los lazos de confianza que impulsan un mayor espíritu empresarial, logrando la expansión de las empresas. Los empresarios deben estar al tanto de estas oportunidades, ya que la formación de encadenamientos benefician la economía en general, pues se fortalece y diversifica el sector privado, se contribuye a la generación de empleo y se crea un ambiente propicio para la competencia y el surgimiento de nuevas empresas.

6. Objetivos

General

Desarrollar una guía de encadenamientos productivos para el sector académico y empresarial colombiano.

Específicos

1. Investigar y analizar la teoría detrás del encadenamiento productivo.
2. Presentar casos de estudio de Colombia y otros países donde se hayan logrado encadenamientos exitosos.
3. Determinar la importancia de los encadenamientos para el sector empresarial colombiano.

Desarrollo

A partir de la información obtenida de las palabras claves y los ejemplos examinados, se organiza un marco teórico. Para llevar a cabo el proceso de investigación, se deberá consultar los documentos o trabajos que desarrollen el tema, así como considerar a entidades promotoras y cualquier otra organización que promueva los encadenamientos, como fuente de información fundamental. Es necesario también estudiar los casos presentados para exponer información puntual y relevante.

El análisis del proyecto de investigación corresponde a la identificación y definición de los conceptos clave, de forma precisa y completa. En la fase final, se presenta a manera de resultado una guía que contenga esta información. El objetivo de la guía es presentar los conceptos claves de tal forma que sean fáciles de comprender y que sea un material útil para cualquiera que se interese por el tema.

1. Conceptos

1. Encadenamiento productivo

Actualmente, contar con una economía abierta y desregulada no es suficiente para alcanzar el desarrollo económico que tienen los países más desarrollados del mundo. Se ha generado un debate en torno a determinar formas de intervenir en el mercado libre, pues no es suficiente con dejar el mercado en un modo de regulación automático para garantizar el crecimiento deseado. Se deben crear herramientas para cambiar la estrategia que profundice la inserción internacional de países como Colombia. Una de esas herramientas son los encadenamientos productivos que surgen como impulso para las exportaciones.

En necesaria una política de competitividad que genere acciones capaces de mejorar la participación de los países y las empresas en los mercados globalizados e interdependientes del mundo actual. Con la creciente competitividad, las empresas pueden absorber el progreso técnico e innovar para agregar mayores niveles de valor a los bienes y servicios exportados (Di Filippo, 1995).

Colombia, a pesar de ser un país rico en recursos naturales, enfrenta grandes retos ante la globalización. Se ha demostrado que los países ricos en recursos naturales, han tendido a tener un crecimiento inferior al de los países escasos en recursos. En otras palabras, los recursos naturales no garantizan el desarrollo (Ramos, 1999). Es por esto que requiere la búsqueda de estrategias de desarrollo que no se queden únicamente en la extracción y procesamiento más básico de recursos naturales, sino que acelere múltiples actividades que se aglomeren en torno a dichos recursos, y potencien encadenamientos con actividades procesadoras y usuarias de los recursos naturales.

Adicionalmente, la dinámica de la competencia crea un ambiente óptimo para incentivar la productividad dentro de las empresas y mejorar la calidad de sus productos.

Un encadenamiento productivo, a grandes rasgos, es la relación de largo plazo establecida entre las empresas con el objetivo de obtener beneficios en conjunto, generados por un producto para la exportación. Es la asociación que se genera en la cadena de valor de un producto. Por medio de un encadenamiento se forma una relación de insumos y productos finales, donde existe además un compromiso que va más allá de una transacción de compra o venta. Igualmente, el esfuerzo de identificar un encadenamiento implica la localización de recursos y geografía económica, pues la actividad dentro de un proyecto de encadenamientos debe concentrarse en un área determinada, es decir, empezando por los países vecinos.

Se entiende también por encadenamientos productivos el conjunto de organizaciones enlazadas entre sí que buscan aprovechar oportunidades de negocios internacionales, y que ofrecen valor al cliente final. Las empresas involucradas no necesariamente pertenecen al mismo sector productivo, sino que se complementan y crean relaciones a largo plazo tras identificar oportunidades del mercado.

También se hace referencia por medio de las cadenas globales de valor a la producción de un bien que se lleva a cabo por medio de una cadena productiva en múltiples localizaciones, con lo cual se genera un origen a la especialización de cada país en lo que es más competitivo (en diseño, ensamble, distribución servicio postventa, etc.). Según Gary Gereffi, los encadenamientos productivos se definen como el rango completo de actividades involucradas en el diseño, la producción y el marketing de un producto.

Esta modalidad de producción flexible ha cobrado importancia al ayudar a las empresas a ser más competitivas cuando se esfuerzan por alcanzar los estándares de calidad reconocidos a nivel internacional. Para las empresas, ser competitivo significa sostener patrones de eficiencia vigentes en el resto del mundo, en cuanto a la utilización de recursos y la calidad de un producto o servicio ofrecido (Di Filippo, 1995). Un encadenamiento debe ser entendido como una estrategia que permite fortalecer la competitividad de las empresas que se convierten en proveedoras de empresas internacionales, mediante el abastecimiento de productos y servicios de calidad, lo que garantiza clientes importantes (Benavides. 2008). También involucra oportunidades comerciales generadas a partir de la red de acuerdos comerciales firmados por los países, más allá de las exportaciones tradicionales.

El concepto fue introducido por Albert Hirschman en 1958, al sostener que el desarrollo depende además de encontrar combinaciones óptimas de recursos, es decir factores de producción, en incorporar recursos y capacidades que no son evidentes o están mal utilizados (Ocampo, 2008). De acuerdo con Hirschman, los encadenamientos son la secuencia de decisiones de inversión que tienen lugar durante procesos de industrialización que caracteriza el desarrollo económico. Es decir que son acuerdos que facilitan los procesos productivos. Michael Porter también señaló a los encadenamientos como uno de los cuatro factores que explican las ventajas competitivas, haciendo énfasis en la relación empresarial entre las empresas proveedora y compradoras, que garantizan la calidad de los insumos demandados (Ventura, 2010).

Porter describió la cadena de valor como el conjunto de actividades que lleva a cabo una empresa, relacionadas inicialmente con la producción, comercialización y entrega, en segundo lugar con los recursos humanos y tecnológicos, insumos e infraestructura requerida.

En definitiva, las empresas se interrelacionan por medio de sistemas de valor que generan flujos de innovación, información y bienes y servicios. Según Porter, la competitividad es la capacidad de las empresas para sostener y aumentar la participación en los mercados internacionales, con un aumento en la calidad de vida de la población (Competitividad y desarrollo, 2006). El Consejo Nacional de Competitividad, define la competitividad como la capacidad que tienen las empresas de un país de ofrecer productos y servicios de manera sostenible. Para la Organización de Cooperación para el Desarrollo Económico, es el grado en el cual un país produce bienes y servicios que superan el test de los mercados internacionales, aumentando en forma sostenida los ingresos reales de la población. La Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), establece que la competitividad se debe basar en la aplicación de la tecnología y el uso de recursos naturales (Competitividad y desarrollo, 2006).

En síntesis, ser competitivo implica mejorar la calidad de vida de la población, a partir del ingreso al mercado internacional de una forma creciente y sostenida que se da en la competitividad. Por lo tanto, la competitividad de una nación depende de su productividad que a su vez está ligada a la capacidad de innovación de sus empresas. Es evidente que la competitividad surge nivel empresarial, al ser las unidades que desarrollan métodos de calidad, investigación y desarrollo, recursos humanos y muchos otros servicios.

Cuando se logra un encadenamiento productivo, la eficiencia del proyecto supera a la de cada empresa si trabajara de manera independiente. La acción de una empresa logra beneficios propios, pero también para las otras empresas involucradas en el proyecto. Las empresas crecen y se expanden gracias a los encadenamientos, pues entregan productos y servicios con valor agregado a mercados donde aisladamente no tenían acceso.

Un encadenamiento también crea un espacio para la competitividad, pues busca la eficiencia por medio de la disminución de costos. Se entiende por encadenamiento a la estrategia de crecimiento que permite que las empresas se desarrollen y logren una producción sostenible, al involucrar a un grupo de empresas que consiguen una sinergia, de tal forma que se genera una competitividad en bloque a partir de la competencia solidaria. El éxito de las empresas exportadoras va ligado a la eficiencia de costos, así como a los avances de calidad e innovación.

Por otro lado, las empresas entienden que deben alcanzar una producción flexible, donde unas se especializan en determinados procesos y logran avances tecnológicos. Adicionalmente, un encadenamiento favorece a la transferencia de conocimientos entre las industrias.

Un encadenamiento depende de factores de demanda, en otras palabras, la necesidad de adquirir insumos, así como la relación con factores tecnológicos y productivos, como el tamaño óptimo de planta. Cabe resaltar que en los últimos 25 años, el precio de los productos procesados ha crecido significativamente más que el de los productos primarios en general. También hay varios factores para considerar como las normas sanitarias, costos de transporte, la estructura de impuestos, entre otros, que varían según cada país e incluso cada industria.

Los beneficios alcanzados al desarrollar encadenamientos productivos son el aumento de las ventas, avances en el proceso de producción, capacitación, generación de empleo y la posibilidad de ofrecer productos a un mejor precio. Cuando se impulsan proyectos de encadenamientos se evidencia el crecimiento de las exportaciones de un país, el aumento de la inversión extranjera y la diversificación de productos y mercados. Los países latinoamericanos están efectuando un movimiento de apertura orientada a atraer la inversión directa extranjera.

El apoyo que se le brinde a un país para lograr encadenamientos, permite ampliar los beneficios de los acuerdos de libre comercio a empresas de países latinoamericanos no miembros del acuerdo. También se genera un clima de negocios e inversión que es más atractivo. El desarrollo que logran las empresas, al tener acceso a mercados internacionales es un beneficio importante de los encadenamientos que impulsa a otras empresas a idear maneras para participar en estos proyectos.

En definitiva, un proyecto de encadenamientos aumenta el volumen de exportaciones y fortalece las relaciones comerciales existentes entre empresarios, se exportan productos con mayor valor agregado, se genera empleo y nueva inversión al país (Contreras, 2010). Es por esto que un encadenamiento va más allá de la venta de un producto de un país a otro, busca un trabajo en conjunto para determinar oportunidades. Las multinacionales cuentan con mayor conocimiento y experiencia en mercados internacionales y por lo tanto, es de gran importancia vincular a las pequeñas empresas.

Un país representativo es Chile, que debido a su extensa franja territorial es un intermediario importante para el acceso de los productos a mercados asiáticos. Chile cuenta con 20 acuerdos comerciales con más de 50 países y esto a ha ayudado a otros países. Por ejemplo, en el 2008 Brasil exportó más de 300 millones de dólares en cajas de cambio al mundo, es este proceso pagó un arancel del 18.6% para ingresar a China. Por medio de una asociación con una empresa chilena para producir parte de esa caja de cambio en Chile, se logró el ingreso de las cajas de cambio a China con un arancel del 0% (Contreras, 2010).

1.1. Modalidades

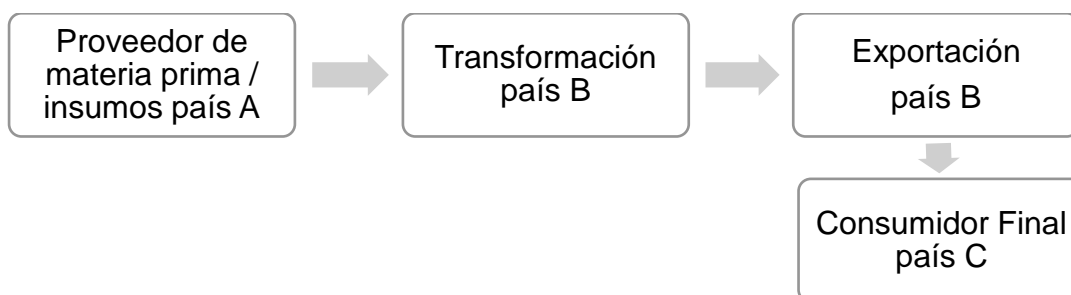
Una forma de realizar un encadenamiento consiste en asociar dos empresas, así como también se puede hacer una inversión en una filial en el país donde el producto terminado es exportado. La asociatividad es la alianza estratégica entre las empresas de diferentes países, para llevar a cabo un proceso de transformación cumpliendo con las normas de origen y beneficiándose de los tratados de libre comercio. En el caso de inversión, se puede instalar una empresa en el país que tiene las ventajas arancelarias, un proyecto que requiere un mayor estudio. Una empresa colombiana, por ejemplo también puede hacer una operación Green Field, es decir una subsidiaria con propiedad absoluta que se establece de cero en el país de destino (Pino, 2004).

Existe una categoría de encadenamientos denominada hacia atrás cuando se habla de proveedores de insumos y otra hacia delante si se habla de continuar con la cadena de valor. El encadenamiento hacia atrás es la medida del uso de insumos que un sector hace de otros sectores de la economía, el cálculo se realiza en base a la demanda de insumos de un sector. Con la teoría de encadenamientos hacia atrás y hacia delante se intenta explicar cómo y cuándo la producción de un sector es suficiente para satisfacer las necesidades mínimas que hacen atractiva la inversión en otro sector que éste abastece (encadenamientos hacia atrás) o procesa (hacia delante). Cuando los encadenamientos son hacia atrás, las empresas compradoras adquieren nuevas tecnologías, y cuando son hacia delante las empresas proveedoras se benefician del conocimiento.

Una forma de medir un encadenamiento es por medio del indicador de poder de dispersión de Rasmussen. Es un índice que describe el impacto de un aumento de la demanda final de los productos de una industria determinada dentro de todo el sistema de industrias. Es el efecto que una expansión de un sector genera sobre los demás sectores que son proveedores de éste.

El indicador refleja el comportamiento de los encadenamientos hacia atrás de las industrias. Matemáticamente, la expresión corresponde al multiplicador de la producción (Competitividad y desarrollo, 2006). Un caso en particular, el de Holanda, nos muestra como un país con poco potencial en el sector agrícola debido a sus condiciones climatológicas se convierte en uno de los mayores exportadores de alimentos, gracias a la creación de cadenas de valor a través de la unión de varios países para enfrentar un desafío en común. Las empresas de gran tamaño se unieron a las pequeñas y medianas, y con apoyo del estado lograron superar barreras, mejorando la logística, optimizando la calidad en la cadena productiva, innovando en los productos y llegando a nuevos mercados.

Gráfico 1. Proceso de encadenamiento productivo



En un proceso de encadenamiento se identifican tres etapas. En la etapa inicial, se importa al país la materia prima o insumo (del país A) hacia el país socio productor (país B). Los insumos ingresan al país libres de arancel, siempre y cuando cumpla con las normas de origen establecidas en el acuerdo comercial entre el país A y el B. la segunda etapa consiste en la transformación de los insumos que se da a lugar en el país B, y que resulta en un producto terminado. Finalmente, en la tercera etapa, se exporta el producto terminado del país B al C, bajo la tarifa preferencial que otorga el acuerdo comercial entre el país B y el mercado destino o país C.

Un encadenamiento involucra varios puntos de interés: la estructura insumo-producto, el alcance geográfico, el contexto institucional y la movilidad industrial. La estructura insumo-producto hace referencia a los bienes, servicios e industrias que determinan el funcionamiento en las etapas de una cadena de producción, que logran un producto final luego de una transformación. Incluye además la investigación y diseño, insumos, producción y distribución. Asimismo las cadenas de valor pueden dividirse en segmentos geográficos, es decir a nivel local, nacional, regional o global. Las empresas deciden en dónde localizar sus funciones para maximizar los beneficios por medio de la inversión extranjera directa. Las empresas escogen externalizar sus actividades (outsourcing) o instalar filiales en otros territorios (offshoring), considerando la ventaja de otro país basado en la disponibilidad de un recurso, el costo de la mano de obra, la cultura, entre otros.

El país intermediario puede ser reconocido internacionalmente como la empresa que contribuye al desarrollo de otras empresas, al mejorar sus ventas y ventajas competitivas a corto plazo por mencionar alguno de sus beneficios. Además, se posiciona a largo plazo como una empresa que ofrece productos de calidad. Sin embargo para llevar a cabo proyectos de encadenamientos se requiere de capital de trabajo para invertir en la producción y capacitación de la comercialización del producto.

Para identificar un encadenamiento se requiere recoger, analizar y sintetizar la información existente acerca del sector económico a intervenir. Este proceso se puede llevar a cabo por un grupo de expertos y actores relevantes en el sector económico que incluyen entes gubernamentales. Deberá incluir la información en cuanto a innovación o desarrollo tecnología, el capital humano e infraestructura.

Para identificar productos que sean resultado de un encadenamiento productivo, es necesario llevar a cabo un proceso de cruce de información sobre las cifras de exportaciones e importaciones entre los países de interés: el país que provee el insumo, el país transformador y el comprador. Las bases de datos se consultan con la clasificación de seis dígitos como subpartida. Con los cruces de las cifras comerciales se puede determinar los productos e insumos que pueden tener procesos de transformación en un país o también la posibilidad que la empresa productora establezca una filial en ese país para poder exportar con la ventaja del acuerdo comercial pactado con el país importador del producto final. También se detectan nuevos productos y por lo tanto se aumenta la oferta exportadora.

Factores involucrados en un encadenamiento productivo

- Preferencia arancelaria que tienen los bienes importados y la del producto final a exportar
- Regla de origen que deben cumplir los bienes importados y el producto final
- Normas sanitarias y fitosanitarias, normas técnicas, costos de transporte, infraestructura, estructuras impositivas, zonas francas, entre otros.

1.1.1. Casos de posible encadenamiento

Para el siguiente caso, se busca que un insumo que proviene de Ecuador (cacao), sea transformado en Colombia, cumpliendo con la regla de origen para obtener un beneficio arancelario en países norteamericanos. Para determinar un posible proyecto de encadenamientos productivos, se inicia con un análisis de las subpartidas de los insumos que Ecuador le ofrece a Colombia. El objetivo es que Colombia sea el país que importe estos insumos y pueda transformarlos para ser exportados como producto terminado a Estados Unidos.

Se identificó a Ecuador como el país productor de un insumo, pero el ejercicio se puede llevar a cabo con cualquier país. Por medio de un análisis de la subpartida (PA 180500), correspondiente a cacao en polvo sin adición de azúcar, se permite establecer también el producto terminado que requiera este insumo. Se identificó el producto terminado en Colombia (PA 180690), como chocolate y demás preparaciones alimenticias que contengan cacao también se identificaron las importaciones totales de Estados Unidos para este producto en el 2011, que fueron US\$814 millones, provenientes de Canadá, México, Alemania, suiza e Italia.

Se considera la preferencia arancelaria del insumo exportado, que es un arancel del 0% año liberado 2009. También se revisa el arancel del producto final exportado de Colombia a Estados Unidos con un arancel nación más favorecida (NMF¹, es decir el arancel que pagan a Estados Unidos terceros países sin acuerdo comercial) del 4,75%, arancel 0% año liberado 2012. Por último, se identifican las empresas estadounidenses que compran el producto según Piers Prospects (2012) son: The Coca-Cola Company, Dole, Coffee America, Big Lots y Goya Foods. Para determinar la posibilidad de lograr un encadenamiento entre Colombia y Ecuador, se consideraron aspectos como: el insumo exportado por Ecuador a Colombia, el producto terminado en Colombia que será exportado a Estados Unidos, las exportaciones de Ecuador al mundo, las empresas colombianas que compran los insumos, la preferencia arancelaria del insumo exportado de Ecuador a Colombia, las exportaciones del producto

¹ Nación más favorecida, igual trato para todos los demás. Según los acuerdos de la OMC, los países no pueden establecer discriminaciones entre sus diversos interlocutores comerciales. Es el principio que establece que si se concede a un país una ventaja especial como la reducción del tipo arancelario aplicable a uno de sus productos, se tiene que hacer lo mismo con los demás miembros de la OMC.

final al país objetivo, las empresas colombianas que exportan el producto y las empresas compradoras del producto.

Otro ejemplo de un encadenamiento productivo entre Chile y Colombia, es de la partida arancelaria 5205, Hilados de algodón con un contenido de algodón superior o igual al 85% en peso. El insumo es exportado de Colombia hacia Chile, donde se puede llevar a cabo la transformación e importación de pantalones para ingresar a China con un gravamen arancelario del 0%. También existen otros casos interesantes, donde Colombia puede vender piña a Chile y éste a su vez venderlo como jugo a China (Garantiza Alianza Pacífico, 2014). En un documento de trabajo elaborado por ProColombia, se presentan diferentes oportunidades de encadenamientos con Chile, donde Colombia es proveedor de la materia que se exporta para ser transformada en Chile. Con estos encadenamientos se busca aumentar las exportaciones de ambos países. La amplia red de acuerdos comerciales que tiene Chile, le permite a los exportadores ventajas arancelarias superiores a los países que no tienen estos acuerdos. No se considera que sea lo ideal pues el objetivo es que sea Colombia el país exportador del producto terminado. Sin embargo, dentro de las conclusiones se observa que el proceso de determinar los encadenamientos debe ser acompañado por un comité técnico conformado por ProChile y ProColombia.

La metodología para detectar las oportunidades de encadenamientos surge gracias a un proceso estadístico con fuentes de información que permiten revisar cifras de exportaciones e importaciones mundiales (Trademap), así como listados de empresas importadoras por países (Pentatransaction). Se adquirió información por medio de filtros definidos para hallar las subpartidas según el cruce de comercio.

Para presentar un ejercicio de posible encadenamiento se determinó la descripción de partida, las exportaciones de los países latinoamericanos involucrados, las importaciones de los países asiáticos, el arancel preferencial y la regla de origen que permite que el producto califique su origen y sea acogido bajo la preferencia arancelaria.

Los documentos que realizan este tipo de entidades son informativos, pues a decisión sobre llevar a cabo o no un proyecto dependerá exclusivamente del empresario. Hay muchas más posibilidades de jugar con la combinación de insumo-producto que no son fáciles de detectar.

Se puede establecer que los encadenamientos son una herramienta para realizar negocios en gran escala entre las empresas, contemplando los mercados asiáticos y aportando a la actividad productiva, el empleo y las exportaciones de los países socios. También son iniciativas que fortalecen la integración entre países de la región.

Se identificaron varios componentes dentro del proceso: la identificación de las partidas arancelarias, tanto del insumo a transformar como el producto terminado. También es posible definir las empresas que compran y transforman el insumo y las empresas en el mercado objetivo que adquieren el producto terminado. Las posibles combinaciones que existen entre la relación insumo y producto terminado varían según la capacidad de análisis e innovación.

Existen estudios como el elaborado por ProColombia, donde se identificaron alrededor de 18 posibles encadenamientos productivos con Chile y Perú. En Chile, destacaron posibilidades para productos como piña fresca y seca, preparaciones para comportas y mermeladas, envases de vidrio y mezclas para cosméticos.

Por otro lado, en Perú hay una oportunidad frente a las cuerdas de polietileno y polipropileno colombiano que sirve para elaborar confecciones de punto en Perú y envases de plástico para el sector de alimentos (La República, 2014). El objetivo es alcanzar los mercados de Australia, China, Japón y Nueva Zelanda. También se realizan estudios para determinar la productividad y competitividad de industrias específicas en el entorno internacional.

Varios documentos elaborados por la Comisión Económica para América Latina y el Caribe, CEPAL, donde se señalan a los encadenamientos como un beneficio de doble vía, para grandes y pequeños eslabones dentro de una cadena productiva. Los encadenamientos mejoran los vínculos comerciales entre las empresas proveedoras y las transformadoras o compradoras. El objetivo es el aprovechamiento de los tratados de libre comercio.

1.2. Reglas de origen

Las reglas o normas de origen, indican los requisitos que los insumos deben cumplir para poder ser transformados y cumplan con la preferencia arancelaria según el acuerdo comercial. La clasificación que permite definir cuando un producto es originario depende según si el insumo es originario de un país y se obtiene totalmente como un mineral por ejemplo, o cuando los insumos son originarios. En el momento en que se usan insumos de otros países, el producto es originario si obtiene una transformación suficiente, teniendo en cuenta los siguientes parámetros:

- i. Si el bien final se ubica en una posición arancelaria diferente a la de los insumos no originales se clasifica el producto como originaria. Por ejemplo la manteca de cacao cuya partida es 18.04.00.00 y se transforma en cobertura de chocolate con una nueva partida 18.06.32.10, cambiando el capítulo, partida, subpartida e ítem.

- ii. Aplicando el método de valor de contenido regional, en el cual se utiliza una forma que permite medir el valor agregado que se otorga en la producción del bien.
- iii. Teniendo en cuenta los procesos productivos que se consideran necesarios para que el bien sea originario.

1.3. Clúster

El concepto de encadenamientos se asimila al de clúster. Es otra estrategia que permite fortalecer la competitividad, mediante la organización de empresas que se encuentran dentro de un mismo sector y en determinada zona geográfica con el propósito de optimizar sus recursos y brindar un mejor servicio o producto al mercado que atienden. Al estar agrupado, se facilita superar algunas debilidades que se presentan a nivel industrial, ya sea por falta de recursos o conocimientos, y se ubican en una posición más favorable para negociar con proveedores.

Se define clúster como la concentración sectorial o geográfica de empresas que desempeñan actividades comerciales similares, ya sea como proveedores de insumos y equipos o como industrias procesadoras y usuarias, e incluso aquellas prestadoras de servicios. Dentro de un clúster se participa en la cadena productiva: hay un conjunto de agentes económicos involucrados en la producción, transformación y distribución hacia un mercado definido. Hay una fase inicial donde existe un abastecimiento de insumos, seguido de un proceso de transformación intermedia o final y por último se comercializa el producto terminado. Una cadena productiva se define como el proceso sistémico en el cual los actores de una actividad económica interactúan desde el sector primario hasta el consumidor final. Se basa en la idea que la producción de bienes se puede representar como un sistema donde hay flujos de materias, capital y de información que conecta a varios agentes de la cadena.

En un ámbito industrial, clúster hacer referencia a un grupo de industrias o establecimientos industriales que operan de manera cercana, es decir, es la concentración geográfica de industrias que logran una ventaja por medio de la localización. Dentro de un clúster se genera la competencia y cooperación entre organizaciones, ya que se comparte información, tecnología, denominación de origen y los resultados de productividad.

Un clúster se caracteriza por estar organizado en torno a un cliente y por lo tanto encuentran las necesidades que deben satisfacer. Logran además mercados más eficientes al disminuir costos y se posicionan como centros de innovación. También favorecen a empresas de menor tamaño que suplen necesidades del clúster en cuanto a servicios (diseño, consultoría, crédito, etc.).

Distrito industrial fue un concepto previo al de clúster, utilizado por Alfred Marshall al señalar economías que surgen de industrias especializadas en determinada localidad. Un distrito se caracteriza por ser la agrupación de empresas, donde hay encadenamientos entre los agentes económicos al intercambiar bienes e información. Un clúster entonces aumenta la productividad de las empresas y de las industrias que lo componen, mejorando la capacidad de innovar y estimulando la creación de nuevas empresas que soporten las ventajas del clúster.

Ya se ha definido a clúster como la concentración sectorial de empresas en las mismas actividades o actividades relacionadas con aglomeración y especialización de productores y proveedores, logrando la eficiencia colectiva. A partir de Porter se ha escrito mucho sobre el concepto de clúster, se definieron clústers integrados verticalmente en donde las empresas se entrelazan en una cadena de suministros y clúster integrados horizontalmente, donde las industrias comparten una base común de conocimientos, el mismo mercado y materias primas, tecnología y recursos humanos similares.

También se consideran un instrumento de política industrial debido al enfoque del desarrollo de una manera sistémica y el aprovechamiento de las ventajas competitivas de una región. Un clúster agrupa varias industrias y entidades relacionadas. Dentro de las diferentes organizaciones están los proveedores de insumos (maquinaria), también incluye los clientes. Adicionalmente están las instituciones del estado y gremios que soportan el clúster con entrenamiento e investigación.

Un clúster es una herramienta que permite el desarrollo económico de un espacio territorial específico y socialmente organizado. Puede ocurrir a partir de una aglomeración territorial, donde hay un territorio que posee alguna ventaja competitiva como lo es un recurso natural, se inicia y desarrolla una actividad productiva. Con la explotación de ese recurso, surge un sistema productivo y de servicios destinado a satisfacer las necesidades que requiera la actividad. También hay una cercanía frente al consumidor potencia o a las vías de comunicación hacia el mercado objetivo. En un clúster se aumenta la productividad de las empresas y las industrias a las cuales perteneces. También se mejora la capacidad de innovar y se estimula a nuevas empresas para que amplíen y profundicen las ventajas aportadas por el clúster. Factores como la disponibilidad de información, la diversificación de la economía, inversiones, recursos humanos, tecnología y gestión de calidad, condicionan el desarrollo de un clúster. Un territorio que es rico en recursos, permite un mayor nivel de encadenamientos.

Dentro de un clúster hay encadenamientos productivos hacia delante: corresponde a las actividades que crean valor a partir de la explotación de un recurso natural. Los encadenamientos hacia atrás, incluyen a los proveedores de bienes y servicios relacionados a los procesos de explotación del recurso (Gallardo, 2010).

También existen clústers integrados verticalmente, donde las empresas se conectan por medio de la cadena de suministro (asociación entre proveedoras, productoras y distribuidoras), y clústers integrados horizontalmente donde las industrias comparten información, conocimiento, un mercado similar para sus productos y emplean recursos humanos y tecnológicos similares. En una fase inicial dentro de un clúster, existen procesos básicos en torno a la explotación de un recurso con un mínimo valor agregado.

Posteriormente aparecen procesos que agregan valor al recurso y finalmente se mejora la competitividad, con la necesidad de establecer estándares de calidad. Cuando el clúster llega a su madurez, los procesos son complejos y se está en condiciones de exportar el conocimiento del clúster.

La teoría de localización y geografía económica busca darle una explicación a la concentración de actividades en determinadas áreas y no la distribución en forma aleatoria. Considera también el costo de transporte: algunas actividades suelen ubicarse cerca de los recursos naturales, o de los mercados que van a abastecer. Es el caso de las empresas que producen acero y las siderúrgicas, su interdependencia induce a la integración de estas producciones.

Lo mismo ocurre cuando en una misma actividad (por ejemplo, la ganadería), tiene subproductos en forma simultánea (carne fresca, productos industriales, etc.). Es evidente que los países desarrollados cuentan con la experiencia de complejos productos. En Noruega existe todo un clúster en torno a la actividad marítima. En este complejo se destacan las industrias de transporte marítimo, pesca y astilleros, pero también hay servicios en torno a la actividad, como seguros marítimos, corredores de arriendo de embarcaciones, servicios legales, etc.). Otro ejemplo es el caso de la industria desarrollada en torno a la soja y el girasol en Argentina.

Hay encadenamientos hacia delante con el proceso de transformación de la soja en aceite y subproductos, y encadenamientos con la comercialización pues se consideran servicios de almacenamiento, transporte y embarque. Hacia atrás, se buscan semillas que sean aptas para aceite por medio de la biotecnología para resistir herbicidas y con la maquinaria.

1.3.1. Caso Finlandés

Un ejemplo de un clúster en torno a un recurso natural es la industria forestal en Finlandia. La ventaja comparativa natural son las reservas y plantaciones de bosque. Los encadenamientos hacia atrás, se dan en las áreas de insumos especializados, es decir los insumos químicos y biológicos. También está la maquinaria y equipos para cosechar, fabricar y producir papel.

Por último, los servicios especializados como las consultorías en manejo de bosques, institutos de investigación, etc. Los encadenamientos hacia los lados o actividades relacionadas son: la generación eléctrica, comercialización, logística y minería. Y los encadenamientos hacia delante incluyen troncos, maderas, productos de madera como muebles, materiales de construcción, celulosa y papeles. El complejo eleva cada vez más la proporción de valor agregado pues las actividades más complejas requieren de conocimientos más especializados.

Las etapas del clúster forestal finlandés constan de una etapa inicial donde se extrae y exporta el recurso natural con un procesamiento local mínimo y considera altos costos de transporte. En este punto los insumos, maquinaria e ingeniería son importados. En la segunda fase, comienzan las actividades de procesamiento y exportación de la industria de pulpa, cartón y papel, ya se cuenta además con la una producción local.

En la tercera fase, se exportan algunos bienes y servicios como los insumos y maquinarias a otros mercados como por ejemplo el de Rusia. La ingeniería es nacional y se profundiza la exportación de productos que son cada vez más sofisticados. Finalmente, casi todo se exporta: los productos procesados, los insumos y maquinaria, y los servicios de ingeniería y consultoría. En este ejemplo existen encadenamientos hacia atrás y hacia delante, pues la producción de un sector satisface el umbral mínimo necesario para hacer atractiva la inversión en otro sector que abastece (hacia atrás) o procesa (hacia delante).

1.4. Tratado de Libre Comercio

Un tratado de libre comercio es un acuerdo comercial entre dos o más países donde se aprueban preferencias arancelarias mutuas al comercio de bienes y servicios, con el fin de aumentar el flujo de comercio e inversión y a la vez el nivel de desarrollo económico y social. Un tratado de libre comercio permite el libre movimiento de bienes y servicios entre países suscritos. Algunos se hacen en bloque como el de la Alianza del Pacífico, al cual pertenecen Colombia, Chile, México y Perú.

1.4.1. Acuerdos Vigentes

Los acuerdos vigentes que tiene Colombia incluyen a países como México, El Salvador, Guatemala, Honduras, Chile, Canadá, Estados Unidos, Cuba y Nicaragua. También con bloques económicos como la Comunidad Andina o CAN (Bolivia, Ecuador y Perú), Caribbean Community o CARICOM (Trinidad y Tobago, Jamaica, Barbados, Guyana, Antigua y Barbuda, Belice, Dominica, Granada, Monserrat, San Cristóbal y Nieves, Santa Lucía, San Vicente y las Granadinas), el Mercado Común del Sur o MERCOSUR (Argentina, Brasil, Paraguay, Uruguay, Venezuela y Bolivia), European Free Trade Association o EFTA (Islandia, Liechtenstein, Noruega y Suiza).

Un ejemplo representativo es el caso de Chile, respecto de los países miembros del MERCOSUR. Su extensa franja territorial resulta una intermediación importante para el acceso de los productos suramericanos a los mercados asiáticos. Además al compartir una amplia frontera con Argentina, pueden construir infraestructura física, energética y comunicaciones que resultan estratégicas para lograr el intercambio de doble vía. Chile se perfila como una economía que puede proveer cualquier servicio infraestructural en el trayecto de las mercancías que apuntan hacia el pacífico.

1.4.2. Alianza Pacífico

La Alianza del Pacífico es la unión de un grupo de cuatro países (Colombia, Chile, México y Perú), que tienen costa sobre el océano Pacífico, con el fin de actuar como bloque en temas de comercio e inversión además de asegurar la circulación de bienes, servicios, capitales y personas. La Alianza fue creada en abril de 2011, mediante la Declaración de Lima. Se formalizó en junio de 2013 con la suscripción del Acuerdo Marco de la Alianza del Pacífico que define objetivos y acciones para alcanzar sus objetivos.

Es uno de los acuerdos más importantes que puede suscribir Colombia con las economías estables del continente, que aunque ya se lograron acuerdos suscritos con esos mercados, la Alianza Pacífico permite que se pueda ingresar a destinos en los que no existía presencia, gracias a la acumulación de origen. En otras palabras, el acuerdo que existe por ejemplo entre Chile y Colombia, solo permite exportar libremente entre ellos si los bienes tienen materia prima chilena o colombiana. Con la Alianza, un producto hecho en Colombia, con materia prima de Chile, puede ingresar a Perú o México libremente e incluso a otros países como China o Japón.

La iniciativa de integración ha generado altas expectativas, por parte de países terceros que solicitan su incorporación como Costa Rica y Panamá, Uruguay, Paraguay, Ecuador, El Salvador, Guatemala, Honduras, República Dominicana y Canadá, por mencionar algunos.

Se debe considerar que con la Alianza del Pacífico, se permite la acumulación de origen entre los países miembros, de esta manera los productos a manufacturar dentro del bloque se reconocen como hechos en un solo país. Las normas de origen permiten determinar el país donde se produjo un bien y se establecen requisitos mínimos de transformación exigidos para que el producto se beneficie de los acuerdos comerciales. También se busca establecer una ventanilla única de comercio para agilizar los trámites de exportación.

Las exportaciones de los países de la región son de bajo valor agregado y dependen de sus materias primas. Por esta razón la Alianza crea el espacio para lograr la estrategia de inserción internacional. El objetivo de la Alianza es lograr inversión extranjera, el incremento del comercio y las relaciones políticas y económicas con el Asia Pacífico. Los cuatro países representan a por lo menos 200 millones de habitantes, que se aproxima a la población de Brasil, y generan un Producto Interno Bruto PIB, de US\$1,7 billones, es decir el 34% del total de América Latina.

Adicionalmente, se genera la mitad del comercio exterior de la región: US\$ 470 mil millones en exportaciones y US\$453 mil millones en importaciones (Proyecto de encadenamientos, 2013). La Alianza permite el dinamismo en proyectos de encadenamientos y la ampliación del mercado en más de 210 millones de consumidores. Según un estudio elaborado por el Banco Interamericano de Desarrollo (BID), hay por lo menos ocho productos de los países de la Alianza que tienen potencial de encadenamiento productivo (El Comercio, 2014).

La oferta exportable de los países de la Alianza se fortalecerá, con la mejoría en las relaciones empresariales. Como indicó el presidente del Capítulo peruano del Consejo Empresarial de la Alianza del Pacífico, Samuel Gleiser, hay potencial entre polímeros de propileno y envases de plástico entre Colombia y México, así como pasta química de madera y papel entre Chile y Colombia.

Por otro lado las normas de origen que permiten que un producto cumpla con la transformación correspondiente para poder establecer el origen del producto de un país. Se incluyen normas sanitarias y fitosanitarias así como las normas técnicas que aseguren la calidad de las exportaciones, la protección de la salud, el cuidado ambiental, son algunas de las normas que los países exportadores deben considerar. Según los estudios realizados, se concluye que la modalidad más conveniente para llevar a cabo un encadenamiento productivo son las alianzas estratégicas entre las empresas de los países miembros.

La facilitación del comercio recíproco en la Alianza deberá trabajar en temas de infraestructura: lograr el transporte de los bienes y servicios por medio de la infraestructura física. Hay retos que los cuatro países presentan frente a infraestructura, por ejemplo, en México los costos de la electricidad son altos, en Colombia existen deficiencias frente a la capacidad portuaria (considerando el puerto de Buenaventura en el Pacífico), en Perú es escasa la infraestructura para el transporte, los recursos energéticos y telecomunicaciones y Chile es insuficiente en cuanto a electricidad, a recursos hídricos y tecnología antisísmica. También se requieren de la simplificación de procedimientos aduaneros que permiten agilizar los procesos de intercambio comercial.

2. Entidades del Estado que apoyan encadenamientos

2.1. Procomer

En Costa Rica, se cuenta con una oficina de encadenamientos para las exportaciones que hace parte de la Promotora de Comercio Exterior, Procomer. En esta oficina se evalúan capacidades de las empresas en términos de infraestructura, capacidad productiva, mercadeo, capital humano y capacidad de innovación. El rol que desempeña Procomer es hallar y evaluar a empresas que pueden ser proveedoras por medio de la administración de bases de datos con información de las empresas de sectores de infraestructura, servicios, metalmecánica, plásticos, empaques y logística. Incluso, ofrece servicios como el de agendas de negocios y mapeos para obtener información de mercados. Adicionalmente, capacita a pymes y lleva a cabo el proceso de identificación de demanda de empresas multinacionales para ponerlas en contacto. Como resultado de las acciones de la Dirección, se obtienen lecciones que evidencian a este tipo de proyectos como el impulso para mejorar las capacidades técnicas de las empresas.

2.2. INNpulsa

El Ministerio de Comercio, Industria y Turismo también gestiona vínculos de proveeduría trabajando en conjunto con el Fondo de Modernización e innovación para las micro, pequeñas y medianas empresas INNpulsa. Por medio de la Convocatoria Nacional para el apoyo a encadenamientos productivos, del que se otorgan recursos de cofinanciación para proyectos que se presentan con el objetivo de lograr un fortalecimiento empresarial (Portafolio, 2014). El Ministerio se enfoca en la promoción y acompañamiento para la formación de encadenamientos a las empresas que distribuyen o proveen insumos.

INNpursa es la institución del gobierno, creada en el 2012 con el objetivo de apoyar y promover el crecimiento empresarial eficaz, rentable y sostenible. Lleva a cabo convocatorias a nivel nacional para el apoyo a encadenamientos productivos. Con esta convocatoria, se asignan recursos a propuestas que apoyan a micro, pequeñas y medianas empresas pertenecientes a un encadenamiento producto, ya sea como proveedores, distribuidores de una empresa ancla o parte de un clúster. Ofrece recursos de cofinanciación no reembolsables hasta por \$700 millones.

2.3. Cámara de comercio

En Colombia han surgido oficinas con el mismo objetivo a través de la gestión dentro de las cámaras de comercio. Es el caso de Cartagena, donde existe la Jefatura de encadenamientos productivos cuyo objetivo es fortalecer las apuestas productivas del Plan Regional de Competitividad y convertirlos en sectores internacionales. Se enfoca en el turismo y sectores petroquímico, plástico, agroindustria, logística y astilleros. La Jefatura presenta y convoca diferentes actividades para cumplir con las estrategias del desarrollo de encadenamientos productivos.

3. Glosario

3.1. Asociatividad

Es la capacidad de un grupo de empresas para realizar un trabajo en miras hacia un mismo objetivo, logrando la disminución de costos, incremento en la productividad y competitividad. Asociatividad empresarial es el mecanismo de cooperación entre empresas, donde cada empresa mantiene su independencia y participa voluntariamente en un esfuerzo conjunto con otros participantes.

3.2. Cadena productiva

Proceso sistémico en el cual hay actores de una actividad económica que interactúan desde la obtención de la materia prima hasta el consumidor final. Se compone por eslabones.

3.3. Cadena de valor

Es la representación de un conjunto de eslabones del ciclo económico-financiero y productivo de una empresa, desde los proveedores y las actividades previas a la producción hasta las operaciones relacionadas con clientes y servicio post-venta. La cadena de valor permite el análisis de la optimización sobre la producción y permite la toma de decisiones

3.4. Capital social

Hace referencia a las instituciones, relaciones y normas que conforman la calidad y cantidad de las interacciones de una sociedad. Se puede entender como la capacidad de liderazgo para alcanzar objetivos dentro de un grupo social, también facilita la asociatividad y solidaridad. Al contribuir en la confianza entre empresas se reduce el costo de la demora de una negociación o conflicto.

3.5. Plan estratégico

Todas las actividades destinadas al logro de los objetivos de una empresa. Es la declaración formal que describe la razón de ser de la empresa, estableciendo los objetivos y directrices, según un análisis de la situación de la empresa y considerando las oportunidades y amenazas externas y las fortalezas y debilidades de la organización.

4. Cartilla sobre encadenamientos productivos

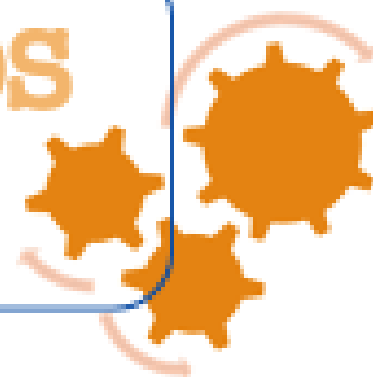
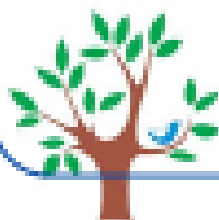
A continuación se presenta una cartilla o documento como resultado de la investigación que se llevó a cabo.

El objetivo es que el estudiante o empresario que requiera información sobre los encadenamientos, la obtenga por medio de este documento.

Se define un encadenamiento, los beneficios que representa y el proceso en general. Adicionalmente incluye un caso de un potencial encadenamiento para que se tenga una idea de cómo es posible formar encadenamientos gracias a la información comercial disponible entre países.

También define algunos conceptos relacionados con el tema. Por último se presentan cifras de interés relacionadas con el comercio de Colombia, con el fin de motivar al lector a pensar en formas de lograr encadenamientos productivos.

Encadenamientos Productivos



¿Qué son?

Relaciones de largo plazo entre empresas donde la producción de un bien se lleva a cabo por medio de una cadena de valor en diferentes localizaciones. El rango de actividades involucradas en el diseño, producción y marketing de un producto.

¿Para qué sirven?

Fomentan la competitividad por medio de una mejor calidad, innovación y especialización.

¿Por qué son importantes?

Las empresas cuentan con la oportunidad de acceder a nuevos mercados por medio de acuerdos comerciales.

¿Cuáles son los beneficios?

- ✓ Aumento exportaciones
- ✓ Productos con mayor valor agregado
- ✓ Aumento inversión extranjera
- ✓ Se estrechan relaciones entre países





¿De dónde surgió el concepto?

Albert Hirschman en 1958, lo describió como las decisiones de inversión para hallar las combinaciones óptimas de recursos, facilitando procesos productivos.

¿Qué tipos hay?

Encadenamientos hacia atrás: se refiere a los proveedores de insumos. Hacia delante: cuando se continua con la cadena de valor.

¿Cómo se forman?

Se pueden asociar dos empresas, o por medio de una inversión en una filial en el país donde el producto terminado se exporta.

¿Cuál es el proceso?

Primera etapa: Se importa del país A al país B la materia prima o insumo. Segunda etapa: Se transforma el insumo y se obtiene un producto terminado. Tercera etapa: Se exporta el producto del país B al C.



Cumple con las normas de origen para obtener preferencias arancelarias según los acuerdos comerciales.



Insumo: PA180500

Producto final: PA180690

País productor: Ecuador

País transformador: Colombia

País destino: Estados Unidos

Análisis de subpartidas:

Insumo/materia prima exportado por Ecuador a Colombia.

PA180500 Cacao en polvo sin adición de azúcar ni otro edulcorante. Producto igualmente destacado por PROECUADOR.

Producto terminado o con transformación en Colombia que ingresará a Estados Unidos.

PA180690 Los demás de Chocolate y demás preparaciones alimenticias que contengan cacao.

Un caso concreto:

**POSIBLES
ENCADENAMIENTOS
SEGÚN PROCOLOMBIA
ENTRE:
COLOMBIA Y ECUADOR**

Empresas colombianas que compran este insumo/materia prima desde Ecuador.

NIT	RAZÓN SOCIAL	COMPRAS US FOB 2010	COMPRAS US FOB 2011	VARIACIÓN 2011/2010
8600038318	PRODUCTOS RAMO S.A.	412.700	1.274.429	209%
8110360309	COMPANIA NACIONAL DE CHOCOLATES S.A.S	-	773.530	NA
8908052674	C.I. SUPER DE ALIMENTOS S.A.	124.800	712.400	471%
8000778284	FACTORES Y MERCADERO S. A.	-	231.725	NA

Fuente: DANE

Preferencia arancelaria del insumo/materia prima exportada de Ecuador a Colombia:

Arancel 0% - año liberado 2009

Regla de origen que deberá cumplir el producto final en el mercado de destino final:



Posición	Acuerdo	Norma de Origen	Permite insumo (*)
180690	USACOL / USA-Colombia	Un cambio a la subpartida 1806.31 a 1806.90 de cualquier otra subpartida.	SI

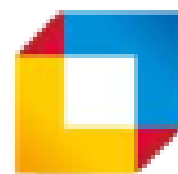
Algunas empresas estadounidenses que compran este producto del mundo.

#	Nombre de la Empresa
1	The Coca-Cola Company
2	Dole Holdings Inc
3	Coffee America (Usa) Corporation
4	Big Lots Inc
5	Nishimoto Trading Co Ltd
6	Goya Foods Inc
7	Associated Production Services Inc
8	Urban Outfitters Inc
9	Big Lots Stores Inc
10	Jo-Ann Stores Inc.



(*) Indica si la regla de origen del acuerdo seleccionado permite o no la utilización del insumo. El cálculo no contempla los requisitos técnicos y las exigencias de valor de la regla.

QUIENES APOYAN?



PROCOLOMBIA

EXPORTACIONES TURISMO INVERSIÓN MARCA PAÍS

Entidad encargada de la promoción de las exportaciones no tradicionales, la atracción de inversión extranjera directa en Colombia y el posicionamiento del país como destino turístico.

www.procolombia.co

innpulsa
Colombia

Entidad que apoya y promueve el crecimiento empresarial extraordinario, fomentando la innovación por medio de convocatorias a iniciativas de negocio.

www.innpulsacolombia.com



GLOSARIO

Asociatividad

Es un mecanismo de cooperación entre empresas, donde cada empresa mantiene su independencia y participa voluntariamente en un esfuerzo conjunto con otros participantes.

Cadena productiva

Proceso sistémico en el cual hay actores de una actividad económica que interactúan en todo el proceso de producción. Se compone por eslabones.

Cadena de valor

Representación del conjunto de eslabones del ciclo económico-financiero y productivo de una empresa. Permite el análisis de la optimización sobre la producción y permite la toma de decisiones.

Clúster

Grupo de industrias o establecimientos industriales que operan de manera cercana. Concentración geográfica de industrias que logran una ventaja por medio de la localización.



Importaciones Exportaciones Colombia 2014

Pais de origen	U\$S-CIF
Estados Unidos	\$15.279.670.448
China	\$9.630.064.990
México	\$4.293.977.671
Brasil	\$2.094.495.301
Alemania	\$2.044.835.202
Francia	\$1.543.579.186
Japón	\$1.280.368.643
Corea República	\$1.215.963.461
India	\$1.149.345.314
Canadá	\$995.730.814

Principales importaciones 2014
Aceites de petróleo o de mineral bituminosos
Automóviles de turismo
Teléfonos, incluidos móviles (celulares)
Máquinas automáticas para procesamiento de datos
Aeronaves como aviones, helicópteros, satélites
Medicamentos mezclados
Maíz
Vehículos para transporte de mercancías
Monitores y proyectores
Neumáticos

Pais destino	U\$S-FOB
Estados Unidos	\$11.907.146.146
China	\$5.270.235.823
Panamá	\$3.002.934.780
España	\$2.729.721.438
India	\$2.243.706.693
Holanda	\$1.919.188.292
Venezuela	\$1.668.014.842
Ecuador	\$1.542.200.424
Brasil	\$1.383.087.765

Principales exportaciones 2014
Aceites crudos de petróleo o de mineral bituminoso
Huillas, briquetas, ovoides
Aceites de petróleo o de mineral bituminosos
Café, incluso tostado o descafeinado
Oro en bruto, semilabrado o en polvo
Flores y capullos
Bananas o plátanos, frescos o secos
Ferrocarriles
Medicamentos constituidos por productos mezclados
Polímeros de propileno o de otras olefinas

5. Conclusiones

Los modelos de gestión empresarial requieren estar en constante actualización, según lo exige el entorno globalizado. De ahí la importancia de tener una visión estratégica y de generar calidad en los productos ofrecidos. Es necesario, por lo tanto romper los paradigmas de gestión que fueron efectivos en el pasado y formar estrategias de encadenamientos que permitan optimizar recursos. Las empresas actualmente compiten en cualquier parte del mundo y ya no es posible que se mantengan sin ser competitivas.

En conjunto, la competitividad de las industrias hace que un país sea competitivo, de ahí radica la importancia del rol de la empresa frente al mercado mundial. La estrategia que deben adoptar las empresas es la de crear alianzas cooperativas. Un encadenamiento productivo es un desafío nuevo de la política comercial para aprovechar las oportunidades que generan los acuerdos comerciales. Los vínculos entre los países de una región, les permite alcanzar niveles de eficiencia que los hace más competitivos y permite la coordinación y complementariedad de los procesos productivos. Debido a la creciente red de acuerdos comerciales en los países latinoamericanos, existen muchas más oportunidades para los empresarios de la región. Con la formación de acuerdos, se generan condiciones para que una empresa comercial se introduzca en una cadena productiva como proveedor de un insumo a ser utilizado en un producto con mayor grado de valor.

Los encadenamientos logrados en mecanismos de integración como la Alianza del Pacífico son la manera de llevar diferentes etapas de la producción en varias localizaciones geográficas según la especialización de cada país de acuerdo con la mayor competitividad.

Por otro lado, el conocimiento de las posibles oportunidades en la región es limitado, debido a que la integración productiva internacional de productos destinados a terceros mercados es escasa y no hay mucha experiencia. Además el gobierno carece de los mecanismos para aplicar las integraciones productivas y no ha sido una prioridad. Se observa por el contrario, que los países desarrollados tienden a llevar procesos de descentralización productiva de un bien. De esta manera, se distribuye geográficamente la producción de un bien, asignando la elaboración de insumos a otros países con el objetivo de lograr la competitividad y eficiencia. Se sugieren estrategias para lograr encadenamientos productivos donde haya interacción de industrias y se logre compartir el conocimiento, se aumente la confianza y se reduzcan costos de transacciones.

Con respecto a los objetivos del presente documento, se puede concluir que se desarrolló la guía propuesta de manera satisfactoria, una guía que explica de manera puntual los encadenamientos. Se llevó a cabo un proceso de investigación y análisis sobre la evolución del concepto de encadenamiento, lo cual permitió un entendimiento a profundidad sobre el tema. También se encontraron casos de posibles encadenamientos y estudios que permiten ejemplificar la metodología para llevar a cabo un proyecto de encadenamientos.

Gracias a la investigación realizada, es posible determinar la importancia de los encadenamientos para las empresas que hoy en día deben innovar y ser competitivas ya que enfrentan un mercado internacional. Los encadenamientos se han mencionado como la estrategia para lograr una integración hacia la economía internacional y alcanzar el crecimiento de las empresas colombianas y con ello contribuir directamente al desarrollo social.

Bibliografía

- Alianza del Pacífico amplía fronteras a productos colombianos. (9 de Febrero de 2014). Colprensa. Vanguardia.com - Galvis Ramírez y Cía. S.A. Recuperado de: <http://www.vanguardia.com/economia/nacional/246004-alianza-del-pacifico-amplia-fronteras-a-productos-colombianos>
- Alianza del Pacífico: el BID identificó 8 cadenas productivas. (Febrero de 2014). El Comercio. Recuperado de <http://elcomercio.pe/economia/mundo/alianza-pacifico-bid-identifico-8-cadenas-productivas-noticia-1708722>
- Benavides, S. (2008). Encadenamientos productivos y clúster. Revista Geográfica de América Central N°42. Recuperado de http://revista.geo.una.ac.cr/remository/rev42_art6.116.pdf
- Bekerman, M. (2005). Obstáculos al desarrollo de encadenamientos productivos en América Latina. Revista Latinoamericana de Economía. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=11820092006>
- Competitividad y desarrollo regional. (2006). Recuperado de bibdigital.epn.edu.ec/bitstream/15000/2578/1/CD-0397.pdf
- Contreras, R. (Julio de 2010). Encadenamientos productivos: una nueva forma de exportar. Recuperado de <http://potenciaalimentaria.bligoo.com/content/view/884939/Encadenamientos-productivos-Una-nueva-forma-de-exportar.html>
- Clúster económico. (Diciembre de 2008). Universidad de la Serena. Chile. Recuperado de: <https://clustereconomico.wordpress.com/>
- Di Filippo, A. (Febrero de 1995). Políticas de integración, competencia y competitividad en América Latina. CEPAL. Recuperado de http://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/34357/S9500564_es.pdf?sequence=1
- Diez productos con potencial para impulsar el encadenamiento productivo entre Colombia y Chile. (Mayo de 2013). Procolombia. Recuperado de <http://www.procolombia.co/noticias/diez-productos-con-potencial-para-impulsar-el-encadenamiento-productivo-entre-colombia-y-chile>

- Encadenamientos Productivos (Julio de 2013). Ministerio de Industria y Comercio. Recuperado de <http://www.mincit.gov.co/minindustria/publicaciones.php?id=7358>
- Encadenamientos productivos, clave para conquistar mercados. (Marzo 6 de 2014). Portafolio Economía. Recuperado de <http://www.portafolio.co/economia/encadenamientos-productivos-internacionalizacion>
- Encadenamientos productivos, el trampolín para llegar a Asia. (Junio de 2014). La República. Recuperado de http://www.larepublica.co/encadenamientos-productivos-el-trampol%C3%ADn-para-llegar-asia_132696
- Gallardo Pastore, M. (2010). Desarrollo Económico territorial y PYMES. Uruguay. Recuperado de http://aulavirtual.tecnologicocomfenalcovirtual.edu.co/aulavirtual/pluginfile.php/522116/mod_resource/content/2/CLUSTERS_PRODUCTIVOS.pdf
- Garantiza Alianza del Pacífico encadenamiento productivo. (2014). Notimex – Milenio.com recuperado de http://www.milenio.com/negocios/Garantiza-Alianza-Pacifico-encadenamiento-productivo_0_242375821.html
- Gereffi, G. (Junio de 2001). Las cadenas productivas como marco analítico para la globalización. Problemas del Desarrollo, Revista Latinoamericana de Economía. Número 125, Vol. 32.
- González, A. (29 de noviembre de 2013). Encadenamientos productivos. La Nación. Recuperado de http://www.nacion.com/opinion/foros/encadenamientos-productivos_0_1381261892.html
- Ramos, J. (Agosto de 1999). Apertura económica y encadenamientos productivos. CEPAL. Recuperado de http://www.cepal.org/publicaciones/xml/3/13493/lcg2122p_i.pdf

- Ocampo, J. (2008). Hirschman La sustitución de importaciones y la teoría del desarrollo. Recuperado de http://economia.uniandes.edu.co/investigaciones_y_publicaciones/CEDE/Publicaciones/Revista_Desarrollo_y_Sociedad/Ediciones/revista_desarrollo_y_sociedad_no_62/hirschman_la_industrializacion_y_la_teoría_del_desarrollo
- Promotora del Comercio Exterior de Costa Rica. (2014). Procomer. Recuperado de <http://www.procomer.com>
- Pino, O. (2004). Análisis de encadenamientos productivos para la economía regional, base 1996. Revista Theoria, Vol. 13 Páginas 71-82. Recuperado de www.ubiobio.cl/theoria/v/v13/6.pdf
- Proyecto de encadenamientos productivos entre Colombia y Ecuador. (Septiembre de 2012). Proexport. Recuperado de http://www.procolombia.co/sites/default/files/proyecto_de_encadenamientos_productivos_colombia_ecuador.pdf
- Proyecto encadenamientos productivos Colombia y Chile. (2013). Proexport. Recuperado de http://www.colombiatrade.com.co/sites/default/files/2013-04-19_proyecto_encadenamientos_productivos_colombia_chile_asia_pacifico.pdf
- Ventura-Días, V. (2010). El turismo y los encadenamientos con los demás sectores productivos en América Latina. Recuperado de www.redlas.net/materiali/priloge/slo/76976.pdf