Políticas e instituciones para el desarrollo productivo: experiencia internacional e implicancias para América Latina

JORGE H. FORTEZA
Profesor de Estrategia y Competitividad en la Universidad de San Andrés y profesor invitado en la Fundaçao Dom Cabral en Brasil. Consultor internacional en temas de Estrategia, Competitividad y Gobernanza.

I. INTRODUCCIÓN

Después de la "Década Brillante" de los países emergentes y de América Latina, que cubrió aproximadamente el período del año 2000 hasta el año 2012, los últimos dos años presentan tendencias en la economía mundial que permiten visualizar un tránsito hacia un período diferente de la economía mundial, que genera un cuadro más desafiante para los países de nuestra región.

Del optimismo un poco simplista que presidía los análisis en los últimos años, se está pasando a una visión más moderada, y, en algunos casos, más pesimista acerca de las perspectivas para los países Latinoamericanos en la próxima década y su verdadera capacidad de continuar avanzando hacia el desarrollo económico y social a la misma velocidad que en los años anteriores.

Este trabajo se inscribe en un esfuerzo continuo del autor orientado a interpretar las tendencias profundas de la economía mundial y sus implicancias en términos de oportunidades y desafíos para los países de América Latina, y que no se basa especialmente en el análisis macroeconómico, sino en el terreno de lo que se define como la Meso y la Microeconomía, o sea, las capacidades Institucionales y de Desarrollo Productivo de los países, y los procesos de desarrollo e internacionalización de las empresas y los territorios productivos (Forteza, 2008, 2010).

Este trabajo trata de presentar una perspectiva actualizada de la investigación y reflexión del autor, y apunta a ofrecer contribuciones a las siguientes preguntas:

a) ¿Cuáles son las tendencias recientes de la estructura real de la economía mundial?

b) ¿Cuál puede ser el impacto de estas nuevas tendencias en el cuadro competitivo para América Latina, qué nuevas oportunidades y desafíos se generan?

c) Más allá del desempeño macroeconómico y social razonablemente positivo de la región en la última década, ¿cuál ha sido el verdadero avance en términos de competitividad y de desarrollo productivo?

d) ¿Cómo encaran los desafíos de desarrollo productivo otros países enfrentados a la *paradoja de los recursos naturales* y otros países representativos de mejores prácticas?

Finalmente, ¿qué aprendizajes podemos extraer, para contribuir a la construcción de una agenda de competitividad y desarrollo productivo para la próxima década, que será decisiva para poder confirmar el avance hacia el desarrollo en América Latina?

I. LA ECONOMÍA MUNDIAL: EL ESCENARIO *POST-BRICs* Y SUS IMPLICANCIAS PARA AMÉRICA LATINA

Como se ha señalado en artículos anteriores, el clima intelectual predominante hacia 2007 era el de la descripción de una economía mundial donde se asistía al ascenso irreversible de los países emergentes, concentrados especialmente en los que fueron denominados *BRICs,* y a un proceso de declinación paulatina de los países desarrollados. Esta escuela de pensamiento se vio fortalecida durante la Gran Depresión de 2008-2009, donde se puso énfasis en la grave situación de las economías desarrolladas y el rápido proceso de recuperación de los países emergentes; eran los momentos en los que se generó el término de *desacople,* o sea, la capacidad de las economías emergentes de crecer en forma autónoma, con una menor dependencia del intercambio con las economías desarrolladas en crisis.

En 2014, asistimos a un cambio significativo en el marco global y en las interpretaciones sobre la verdadera evolución de la economía mundial; se observa una sólida recuperación de los Estados Unidos, una incipiente recuperación en Japón y algunos signos positivos en Alemania, el Reino Unido, incluso España, dentro del marco general de estancamiento europeo. Por otro lado, los países emergentes presentan una clara desaceleración en su crecimiento, el término *BRICs* ha perdido parte de su brillo, y se asiste a movimientos de reivindicaciones sociales en varios de ellos.

Para complicar el panorama, los precios de las materias primas han experimentado caídas de entre el 30 y el 50% en los últimos meses, y las perspectivas de una próxima elevación de las tasas de interés en Estados Unidos generan preocupaciones acerca de su efecto sobre los movimientos internacionales de capitales y la persistencia de la elevada liquidez que también había contribuido al dinamismo de los países emergentes.

Ante este pasaje de un clima casi eufórico hace pocos años, a uno cada vez más escéptico sobre las perspectivas reales de desarrollo de los países emergentes, creemos que reviste interés profundizar el análisis alrededor de las siguientes preguntas:

a) ¿Cuán válido era lo que llamaremos el *Modelo BRICs*? ¿cuáles eran sus principales hipótesis o creencias subyacentes?

b) ¿Qué está realmente sucediendo en la estructura de la economía mundial, en los países desarrollados y en los emergentes?

c) ¿Cuáles son las reales implicancias sobre los países emergentes, y en especial los países de América Latina?

I.1. El Modelo *BRICs;* su génesis y desconstrucción

En la última década, se fue consolidando una corriente de pensamiento, que se nutría de antecedentes entre los proponentes, desde los años ochenta, de la *Hiperglobalización* (Ohmae, 2005), y que fue combinándose con un análisis acerca de los impactos de la difusión de las Tecnologías de Información y Comunicaciones y sus impactos sobre la Descomposición de las cadenas de valor, los procesos de *Offshoring* o deslocalización de actividades productivas, con su corolario de un *Mundo Plano,* (Friedman, 2007) y los admiradores de los innegables progresos logrados por China y la India, y en menor medida, por Brasil y Rusia, para combinarse en una visión de un mundo profundamente transformado, que denominaremos el *Modelo BRICs* (O'Neill, 2011).

Estos desarrollos conceptuales y periodísticos de la primera década del Siglo XXI dieron lugar a un cierto triunfalismo en los círculos dirigentes de América Latina, que se vio reforzado con la crisis de los países desarrollados a partir de 2008. Según este punto de vista, esta sería la *Década de América Latina,* la que permitirá llegar al desarrollo sostenible (Moreno 2011, Rivera 2011). Esta visión del *Modelo BRICs* se basa en cinco supuestos clave *(Gráfico 1).*

GRÁFICO 1

Las cinco macro tendencias que generaban la creencia en el *Mundo dominado por los BRICs*

1. **La reconfiguración productiva a escala global y el *triunfo de la escala***
2. **Las tendencias demográficas y el surgimiento de nuevos mercados clave**
3. **Los países de la *Economía Atlántica* en un proceso continuo de erosión de su poder económico y político**
4. **Los países emergentes generan capacidades de innovación y empresas más dinámicas**
5. **Las consideraciones ambientales, políticas y sociales no generan obstáculos mayores**

Fuente: Elaboración del autor.

1 La economía mundial va inexorablemente hacia una reconfiguración productiva, en la que la mayoría de las actividades de manufacturas migrarán hacia China y otros países de bajos salarios, y donde los países desarrollados se verán sometidos a un proceso ineluctable de desindustrialización. En los países desarrollados, subsistirán sólo algunas actividades industriales de alto valor, servicios y turismo y actividades culturales en un mundo dominado por los *BRICs* y otros países emergentes. Este supuesto se basa en una visión extrema de la importancia de las economías de escala, potenciadas por las fuertes ventajas iniciales de costos salariales, que llevarían inevitablemente a una concentración creciente de las actividades productivas en pocas grandes regiones industriales, principalmente en los países emergentes.

2 El crecimiento de China y los demás países emergentes como India y otros países Asiáticos garantizará niveles altos de precios de materias primas por dos décadas como mínimo: la evolución de las dietas de las nuevas clases consumidoras generará altos precios de alimentos, y la construcción y el desarrollo industrial garantizarán el mismo fenómeno en los precios de los minerales y los combustibles.

3 Los países de la antigua *Economía Atlántica* y Japón, irán perdiendo continuamente poder económico (por la disminución comparativa de su importancia en el PBI mundial y por la pérdida de dinamismo de sus empresas ante nuevos competidores de los países emergentes) y, por consiguiente, poder político e incluso militar.

4 Los países emergentes, así como los Latinoamericanos, han encontrado un modelo novedoso de crecimiento, que combina el crecimiento acelerado de sus mercados internos con la exportación de manufacturas o servicios basados en ventajas absolutas (y duraderas) de costos (como el caso de China e India) o la exportación de materias primas a precios altos (como los casos de Rusia y Brasil). Se irá delineando un nuevo segmento de *desafiadores,* o empresas dinámicas de los países emergentes, que irán imponiéndose por sus nuevos modelos de negocios y su mayor agresividad competitiva.

5 Finalmente, esta transición se realizará sin mayores rupturas o conflictos; no habrá grandes reacciones sociales en los países desarrollados, debidas a los impactos de este proceso sobre el empleo y la dis-

tribución del ingreso, o en los países emergentes, donde asistiremos al ascenso continuo de nuevas clases medias, que no plantearán demandas sociales o de participación, ya que estarán satisfechas con su creciente nivel de consumo que puedan desafiar o frenar este proceso.

Asimismo, esta redistribución de poder económico global y el aumento del consumo no generarán problemas significativos de impacto ambiental o de conflictos sobre el acceso a, o el control de recursos naturales

En resumen, en este *Mundo Feliz* liderado por los *BRICs,* América Latina tendría casi *garantizado* su tránsito hacia el desarrollo; después de doscientos años de frustraciones, nuestro destino de grandeza se vería finalmente realizado.

La observación cuidadosa del proceso de desarrollo global empieza a mostrar una serie de *señales tempranas* que parecen cuestionar estos cinco pilares fundamentales del escenario de *Mundo Feliz de BRICs"*

A modo de ejemplo, podemos citar algunos eventos recientes que comienzan a cuestionar la validez de estos cinco pilares:

I.1.1 El dominio inexorable por parte de los BRICs

> Es claro que **China** va camino de ser la principal economía mundial en los próximos cinco años, pero varias *señales tempranas* nos indican que su camino hacia el verdadero desarrollo será menos *automático* que lo previsto hace unos años. Entre ellos, se pueden señalar:

- Una tendencia hacia la desaceleración del crecimiento, y algunas preocupaciones crecientes sobre la salud del sistema financiero, la situación del mercado inmobiliario, y la de los gobiernos locales, que se lanzaron a una agresiva política de construcción de infraestructuras y desarrollos inmobiliarios, como parte de la política anticíclica lanzada en 2008.
- La nueva política de los gobernantes chinos menos orientada a la exportación de productos competitivos y más hacia la mejor calidad, el desarrollo del mercado interno y los servicios sociales, y la protección del medio ambiente.
- A ello se suman costos crecientes de mano de obra, y mayores tensiones sociales por temas como la calidad de los servicios públicos, el medio ambiente y la corrupción. También deberá seguirse atentamente la evolución de las reivindicaciones de la ciudadanía en Hong-Kong, y su posible efecto demostración sobre las grandes ciudades Chinas. (Corrie, 2012; Shambaugh 2013).

> **India,** después de un proceso de cierta complacencia y orgullo ante sus éxitos en los mercados mundiales de servicios informáticos, vuelve a encontrarse con fuertes límites a su capacidad de crecimiento: la baja capacidad de exportación de manufacturas, el atraso en el desarrollo de su mercado interno y de su infraestructura, y sus grandes carencias sociales y educativas. La polémica entre J. Bhagwati y A. Sen (Baghwati, 2013; Sen, 2013) sobre la situación del país y las políticas necesarias para su desarrollo representa un claro ejemplo del momento que vive la India. La reciente victoria electoral de Narendra Modi parece haberse basado, justamente, en una demanda creciente de cambio por parte de varios de los supuestos privilegiados del modelo; las nuevas clases medias y medias-altas, y la erosión del poder clientelista del histórico Partido del Congreso.

> **Rusia,** más allá de su potencial como exportador de hidrocarburos y su influencia militar y geográfica, no logra confirmar un sendero de crecimiento sostenible y con calidad de vida creciente para sus habitantes. Los recientes eventos en Crimea y Ucrania, muestran a un liderazgo ruso que no hesita en provocar situaciones de alto peligro como modo de acrecentar su poder geopolítico y satisfacer su opinión pública.

- **Brasil,** quizá el caso más interesante de todos los *BRICs,* tiene un enorme potencial productivo basado en sus recursos naturales y sus capacidades productivas y de innovación, pero acumula varios años de crecimiento lento, ha enfrentado manifestaciones populares que expresan nuevas demandas, y deberá trabajar sobre una agenda nutrida para traducir este potencial en crecimiento rápido y sustentable. Las actuales elecciones presidenciales muestran claramente las agendas contrapuestas y las demandas generalizadas de cambios (Lara Resende, 2012).

I.1.2 La declinación de los países desarrollados

Más allá de ciertas crisis indiscutibles como la de los países Europeos del Sur y la situación difícil de países como Francia, se pueden observar algunos países desarrollados como Estados Unidos, Alemania y sus vecinos, los países Escandinavos y de Oceanía, que parecen ser los *grandes ganadores* de este proceso:

- Dominan mercados tanto de alta tecnología (informática, servicios, biotecnología), de consumo de alta calidad (automotriz, vestimenta, lujo), como también mercados basados esencialmente en ventajas competitivas dinámicas, como los de alimentos procesados.
- Dominan la creación de conocimiento, a través de sus universidades y las innovaciones de sus empresas.
- Están encarando una *Nueva Revolución Industrial* que tiende a cuestionar nuestros conceptos actuales sobre las ventajas de costos y la economía de localización.

I.1.3 Los precios de materias primas

Se van multiplicando los estudios que indican que el alza generalizada de los precios de los *commodities* esté quizá llegando (o ya haya llegado) a su fin, por el impacto combinado de un crecimiento menos rápido de los países emergentes, de procesos de sustitución de importaciones de materias primas, y de innovaciones tecnológicas como el caso del *shale gas*. (Kynge, Financial Times, 2014). Parece por lo menos temeraria la actitud de algunos países de la región de basar todas las apuestas de su modelo de desarrollo sólo sobre la continuación de esta tendencia

I.1.4 El modelo de los países emergentes

Ya hemos mencionado las tensiones sociales crecientes en China y algunos *BRICs*. La realidad de los datos muestra que pocos países están logrando pasar de emergentes a desarrollados; en un momento se pensó que países como España, Grecia, Portugal e Irlanda lo habían logrado; en los próximos años deberá verse cuáles de ellos logran defender los niveles de desarrollo adquiridos y encarar una nueva etapa de desarrollo sostenible. Quizá los dos casos más importante a analizar sean los de Corea y Taiwán, que están llegando a ser países desarrollados con modelos basados en la innovación, el agregado constante de valor a sus exportaciones, la construcción de empresas multinacionales de clase mundial e incluso la exportación de bienes y servicios culturales y de entretenimiento (Berger, 2005; Vogel, 2013).

I.1.5 El proceso suave *de convergencia*

Aquí cabe señalar algunas tendencias que comienzan a cuestionar la sustentabilidad del modelo *BRICs:*

Los procesos de relocalización masiva de actividades productivas a localizaciones de bajo costo empiezan a ser cuestionados: con la experiencia de varios años de funcionamiento, empiezan a observarse ahorros de costos menores a los esperados y costos de transacciones mayores (velocidad, seguimiento, protección legal y de capital intelectual), así como un preocupante impacto ambiental y casos trágicos de falta de seguridad industrial. Se va dibujando una nueva tendencia al *reshoring,* o proceso de repatriación de actividades productivas, como en el caso de Estados Unidos y México (Oshri, 2011; Autry, 2013).

- La discusión sobre el medio ambiente comienza a tener mayor impacto sobre la configuración de Cadenas Globales de Valor.

> La deslocalización de actividades productivas está generando reacciones sociales, especialmente en Europa, las que, sumadas a las movilizaciones contra las políticas de ajuste fiscal, están ejerciendo una presión creciente sobre los gobiernos, así como una actitud novedosa de los consumidores, con una mayor atención a *dónde se produce el producto que estoy comprando.* Las crecientes alertas sobre los riesgos sanitarios de estas cadenas de valor tan fragmentadas y extendidas, están agravando las tensiones sobre este tema.

¿Qué desafíos y qué oportunidades puede generar este *Nuevo Mundo,* que no definiríamos como **Mundo Feliz de los *BRICs,*** sino como un **Mundo Multipolar con Alta Fricción,** en el que los conceptos de *Distancia* evocados por P. Ghemawat (2007, 2011), refiriéndose a las múltiples dimensiones de distancia geográfica, cultural, regulatoria y de prácticas de negocios, que crean simultáneamente, dificultades para la globalización y nuevas oportunidades de negocios ligadas a la explotación de estas *imperfecciones* durables de los mercados globales? Pasemos ahora a estudiar más en detalle cómo estos obstáculos a la globalización van creando nuevas oportunidades de posicionamientos atractivos para los países emergentes y, en especial, para los de América Latina.

I.2. Los siete espacios de oportunidades que genera el mundo *multipolar de alta fricción*

Aunque parezca paradójico, este mundo con precios de materias primas no tan dinámicos, va a originar un fuerte desafío al modelo actual de crecimiento que ha dado buenos resultados para América Latina en la década pasada, pero al mismo tiempo, podrá originar una serie de nuevas oportunidades para que nuestros países logren una inserción de mayor calidad en el intercambio mundial. Proponemos analizar brevemente, siete espacios de oportunidades para la región, que se originan justamente en estas nuevas *contratendencias* que hemos señalado *(Gráfico 2).*

1 Aún en un marco de precios estables o levemente decrecientes de materias primas alimenticias, cabe señalar que el mercado mundial de **alimentos básicos y procesados** será altamente dinámico, y que América Latina seguirá siendo un gran proveedor en los mercados de alimentos básicos, pero que deberá fortalecer su posición competitiva en alimentos procesados. Como desafío cabe señalar que los países desarrollados, dominantes hoy en estos mercados, están desarrollando estrategias nacionales y empresarias para defender este liderazgo (Forteza, 2012). América Latina puede construir posiciones competitivas en alimentos procesados, con identidad regional, marcas reconocidas y además, un posicionamiento *verde* y de *confiabilidad/trazabilidad sanitaria y ecológica* que, como hemos señalado antes, será un diferenciador competitivo cada vez más importante.

2 Las **demandas de consumo de productos y servicios son cada vez más diferenciadas y duales;** por un lado se observan crecimientos en los mercados de productos y servicios de bajo costo, para atender a las necesidades de nuevas clases medias, o de clases medias desafiadas en los países desarrollados (los modelos de distribución de bajo costo, las líneas aéreas *Low Cost,* los productos con marcas genéricas, etc.), y simultáneamente asistimos a una explosión de los mercados de la industria del lujo. Los países emergentes tienen buenas oportunidades para ofrecer productos y servicios simples y de bajo costo, pero es necesario reconocer que la innovación en estos mercados sigue liderada por las empresas de países desarrollados... Mientras tanto, el mercado de las marcas de lujo, sea en los automóviles, los barcos, la vestimenta, la cosmética, etc., está totalmente dominado por unos pocos países desarrollados. Los países emergentes comienzan a construir posiciones vía adquisiciones de marcas de lujo (como en el caso de Tata Motors, de la empresa china Chery, o de los fondos de países árabes comprando marcas tradicionales de lujo en países europeos), o mediante el desarrollo de nuevas empresas; los casos de las empresas aéreas y hoteleras Asiáticas y del Golfo son un ejemplo interesante. América Latina está casi totalmente ausente de estos mercados de alto potencial.

GRÁFICO 2

Nuevas Tendencias de la Economía Mundial

Oportunidades y Desafíos para América Latina

	Oportunidades	Desafíos
1 **Demanda creciente de alimentos básicos/ procesados por partes de las nuevas clases medias en Asia y otros países emergentes**	Aprovechar el crecimiento	*La trampa de los commodities* No avanzar en el comercio de alimentos procesados, dominado por países desarrollados
2 **Demandas de consumo más polarizadas:** **> Productos básicos/ *low cost* en países desarrollados** **> Productos de lujo en países desarrollados / emergentes** **> Nuevos modelos de productos + servicios combinados para *ganar tiempo/conveniencia* tipo IKEA**	Demanda creciente: exportación productos/ modelos de negocios *low cost* Gran expansión del mercado de lujo > Marcas > Servicios	No contribuir marcas/ofertas diferenciadas y mercado dominado por: > Desarrollados > Nuevos jugadores: p. ej. Asiáticos, Árabes en aerolíneas, hoteles
3 **Demandas de consumo más sensibles a calidad: (Ecológica, Social/ Nacional)** **> Calidad ecológica,** **> Protección origen: UE, Francia**	Promover imagen *verde* y nuevas marcas/modelos de negocios	Perder oportunidades de mercado para Nueva Zelanda, Australia, etc. Exposición a nuevos proteccionismos
4 **Revolución en las manufacturas:** **> Desmaterialización** **> Vuelta a la cercanía** **> Rediseño de las cadenas de valor**	Inversión del proceso del *offshoring* al *nearshoring:* oportunidades para mayores manufacturas en cercanía (costos, velocidad, impacto ecológico) Reducción de las economías de escala Oportunidades en cadenas de valor internacional	Que no vuelvan a América Latina/Sudamérica Quiénes son las nuevas bases exportadoras? Quienes dirigen/ controlan las cadenas de valor: > Grandes desarrollados > Pequeños desarrollados (Nueva Zelanda) o nuevos (Singapur)
5 **Crecimiento Servicios:** **> Logísticos/ transporte** **> IT Servicios** **> Turismo**	Dotación recursos apropiados para: > Turismo > Servicios a Empresas Oportunidades estratégicas *nearshoring*	Turismo: competencia creciente y América Latina no participa por: > Imagen > Infraestructura Servicios profesionales: nuevos jugadores globales (por ejemplo India) aprovechan la oportunidad

>>

GRÁFICO 2 (CONTINUACIÓN)

Nuevas Tendencias de la Economía Mundial

Oportunidades y Desafíos para América Latina

	Oportunidades	Desafíos
6 **Competencia a través de la calidad de RRHH** **> Propios** **> Atraídos**	Aprovechar mano de obra joven, pero nivel de educación? Atraer profesionales/ emprendedores	Quedarse atrás en calidad/ empleabilidad vs. otros emergentes *Ser exportador neto de talentos*
7 **Los países compitiendo a través del *Soft Power*** **> Cultura, influencia** **> Calidad de las sociedades**	Culturas atractivas distintas... ...¿pero proyectan? Calidad institucional mejora poco y lento	Otros avanzan en el *Soft power* > China > Corea > Los desarrollados: p.ej Italia Estancamiento en calidad institucional

Fuente: Elaboración del autor.

3 Se van desarrollando **demandas de consumo más sensibles a la calidad ecológica, social, o al origen cultural de los productos y servicios:** consumidores de países desarrollados comienzan a ejercer su poder de compra para reconocer ofertas que transmiten una imagen ecológica o sana, que garantizan su producción en condiciones sociales adecuadas, o que tienen un fuerte contenido local. América Latina puede generar amplias ofertas con calidad ecológica y ya muestra algunos éxitos en tal sentido, pero países como Australia o Nueva Zelanda avanzan más rápidamente en estos segmentos.

4 Hace unos años, se pensaba que América Latina iba a jugar un rol marginal en el mapa mundial de las **actividades industriales,** ante su éxodo masivo hacia el Asia. Hoy, con las nuevas tendencias al *Reshoring* o repatriación de actividades productivas, países como México se reencuentran con una oportunidad histórica; Brasil podrá competir por una mejor posición y países con cierta capacidad industrial como la Argentina y Colombia podrían competir en nichos de actividades que se relocalizan hacia *las Américas* (Autry, 2013; Anderson, 2012; Marsh, 2012; Pisano, 2012).

5 El comercio de **Servicios** es altamente dinámico e irá representando una proporción creciente del comercio mundial (OMC, 2013). En sectores de **servicios profesionales,** como los de tecnología, informática, el modelo de *exportación desde Bangalore,* va cediendo espacio ante un modelo multipolar o de *nearshoring,* donde los clientes empresarios buscan una mayor cercanía física y cultural; varios países de América Latina tienen dotaciones de recursos para capitalizar sobre estas nuevas oportunidades. Asimismo, servicios ligados al **turismo** y la **educación** también ofrecen grandes oportunidades a los países Latinoamericanos: es suficiente ver como Australia y Nueva Zelanda han transformado a estos dos sectores en grandes industrias de exportación.

6 Se observa una competencia creciente entre los países por el desarrollo de sus Recursos humanos, o el acceso a **Recursos Humanos** vía inmigración. América Latina combina una disponibilidad de recursos de buen nivel de calificación, que son objeto de la competencia internacional, con amplios segmentos de mano de obra de baja calificación, que tendrán dificultades para participar en actividades de

mayor valor agregado o para resistir a la competencia originada en países con menores costos salariales.La mejora en los niveles de educación será decisiva en la capacidad para generar empleos de mayor calidad.

7 Finalmente, los países compiten crecientemente a través de la imagen que logran crear y proyectar a nivel global; la fuerza de esa imagen genera influencia cultural, así como un respaldo para los productos y servicios que ese país quiere promover. Estamos en una era en donde el *Soft Power* (Nye 2009, 2011), o poder cultural, pasa a ser un arma competitiva; es interesante ver como Corea del Sur realiza esfuerzos crecientemente exitosos para posicionarse como un país de alta creatividad, o como China realiza esfuerzos, a veces polémicos, para promover su cultura través de la red mundial de Institutos Confucio, con una movilización de recursos muy superior a la de países Europeos que en el pasado lideraban en esta competencia, como Alemania, Francia e Italia.

América Latina proyecta imágenes atractivas, pero está lejos de generar estrategias nacionales sistemáticas de promoción de su influencia cultural, que apoyen posicionamientos como productor de bienes o servicios con un alto nivel de calidad o interés cultural.

Para poder aprovechar estos espacios de oportunidad, los países de América Latina deberán generar condiciones de competitividad, desarrollo productivo, condiciones sociales y calidad institucional que los habiliten a jugar un rol significativo en estos nuevos mercados, y poder así generar empleos de alta calidad.

En el próximo capítulo, analizaremos cuánto han avanzado los países de la región en estas dimensiones en la última década, y cuáles son las brechas que los separan de países más desarrollados.

II. ¿CÓMO HAN AVANZADO LOS PAÍSES LATINOAMERICANOS EN SU COMPETITIVIDAD Y DESARROLLO PRODUCTIVO EN ESTA DÉCADA?

Con el objeto de realizar el análisis de cuánto han avanzado los países de América Latina en las dimensiones clave de competitividad, nos hemos focalizado en las cinco principales economías de la región: Brasil, México, Argentina, Colombia y Chile; estas cinco economías representan el 73% de la población de la región, y el 88% de su producto bruto interno y también representan ejemplos de políticas económicas bastante diferenciadas en la última década.

Sus niveles de desarrollo, medidos a través de su ingreso per cápita, las colocan entre las más avanzadas de la región, aunque es importante observar que ninguna supera el 50% del nivel de Ingreso de países como Corea del Sur o España, lo que las coloca, como mínimo, a dos o tres décadas de alcanzar esos niveles de desarrollo *(Gráficos 3 y 4)*.

Analizaremos como se ha avanzado en seis familias de indicadores que representan determinantes clave de la competitividad:

1) Los niveles generales de competitividad
2) La inserción en el comercio mundial de productos y servicios
3) El desarrollo de capacidades empresarias
4) Las capacidades de innovación
5) Las condiciones para desarrollar emprendimientos
6) Los resultados educativos

El análisis se realiza en comparación a otros países desarrollados o emergentes que son también grandes exportadores de Recursos Naturales, (definidos como casos en donde las exportaciones de recursos naturales representan como mínimo el 40% de las exportaciones totales; seleccionamos así los casos de Noruega, Australia, Nueva Zelanda, Canadá, los Países Bajos, Sudáfrica, y realizaremos algunas referencias a los casos de Finlandia, el Reino Unido y los Estados Unidos, que presentan niveles superiores al 20% de especialización en recursos naturales (lo que representa un nivel comparable al de México) *(Gráfico 5)*.

GRÁFICO 3

Análisis de las cinco principales economías de América Latina

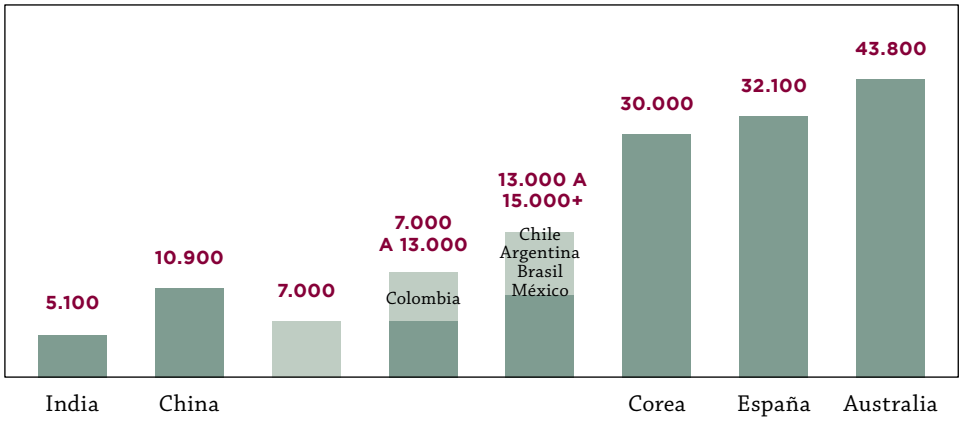
	Población millones de habitantes	PBI Billones de US$	Porcentaje del PBI mundial (PPP)	PBI/Cápita, PPP (dólares/cápita)
Brasil	198,7	2.396	2,83	12.079
México	120,8	1.177	2,12	10.247
Argentina	41,1	475	0,89	11.576
Colombia	47,7	366	0,61	7.855
Chile	17,5	268	0,39	15.410
Proporción del total América Latina y el Caribe	73	88		Promedio América Latina y Caribe 11.787

Fuente: Banco Mundial, WDI 2014.

GRÁFICO 4

Ingreso per cápita países latinoamericanos, India, China y países desarrollados representativos

Dólares a paridad de poder de compra

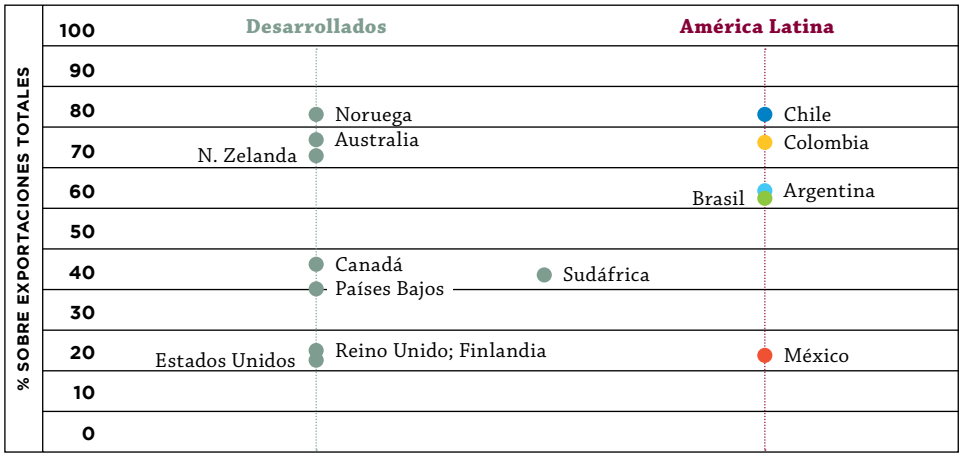


Fuente: Banco Mundial, WDI 2014.

GRÁFICO 5

Exportaciones de productos agropecuarios, minerales y combustibles

Porcentaje del total de exportaciones, 2012



Fuente: OMC, Anuario Estadístico 2013.

Una presentación sintética de los resultados del análisis nos permite señalar las siguientes conclusiones sobre el nivel de desempeño de los países seleccionados:

a) A nivel de la competitividad global, medida por el Índice del World Economic Forum, para el período 2005-2013, *(Gráfico 6),* vemos que los países de la región, con la excepción de Chile, no llegan al puesto 30 en el ranking, y que las mejoras de los demás países no han sido significativas, mientras que la Argentina presenta un fuerte retroceso.

b) La inserción en el comercio mundial, medida para el período 2005-2012, muestra que la región ha ganado participación en el comercio agrícola y de minerales, pero que en el sector industrial ha perdido participación, salvo en el caso de las industrias químicas. Asimismo, en el comercio mundial de servicios, la región presenta posiciones poco relevantes; el mayor exportador de servicios, que es Brasil, sólo representa un 1,1% del comercio mundial. Los países de la región son crecientes importadores de servicios de alto valor agregado, con lo que están generando déficits altos y crecientes en su balanza comercial de servicios (para un análisis más detallado, ver Forteza, 2014).

c) El estudio del desarrollo relativo de capacidades empresarias se ha concentrado en dimensiones de competitividad meso y microeconómicas, como se presenta en el *Gráfico 7;* algunos ejemplos de los resultados se presentan en los *Gráficos 8, 9* y *10.*

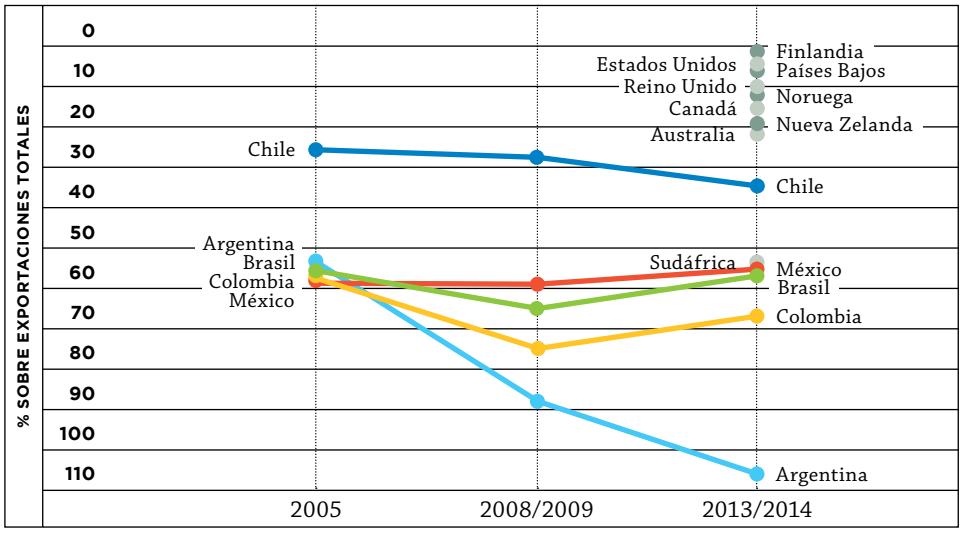
Las conclusiones son similares para todos los indicadores analizados; en general los países de la región presentan brechas relevantes en dimensiones clave de competitividad empresarial, tales como:

- la calidad de los proveedores
- la sofisticación de los procesos de producción
- la diferenciación de sus productos
- la cobertura de la cadena de valor
- el nivel de desarrollo de *clusters* o aglomerados productivos
- los niveles de colaboración entre empresas y universidades
- la calidad de las Instituciones de investigación científica
- y la eficacia de las compras del sector público como promotoras de innovación.

GRÁFICO 6

Evolución de la posición en el Global Competitiveness Ranking del World Economic Forum

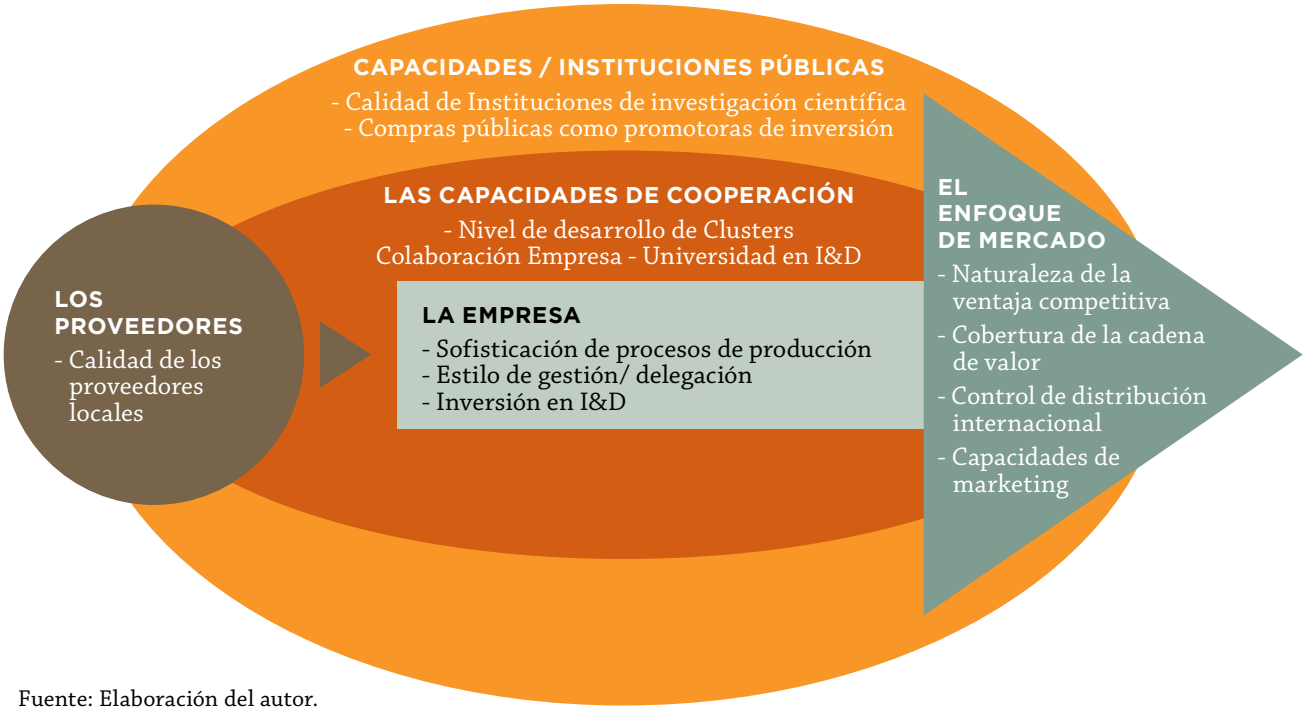
2005-2013



Fuente:
World Economic Forum. Global Competitiveness Ranking, 2005 a 2014.

GRÁFICO 7

Análisis comparativo de dimensiones de competitividad micro y meso

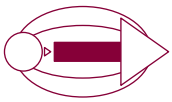


Fuente: Elaboración del autor.

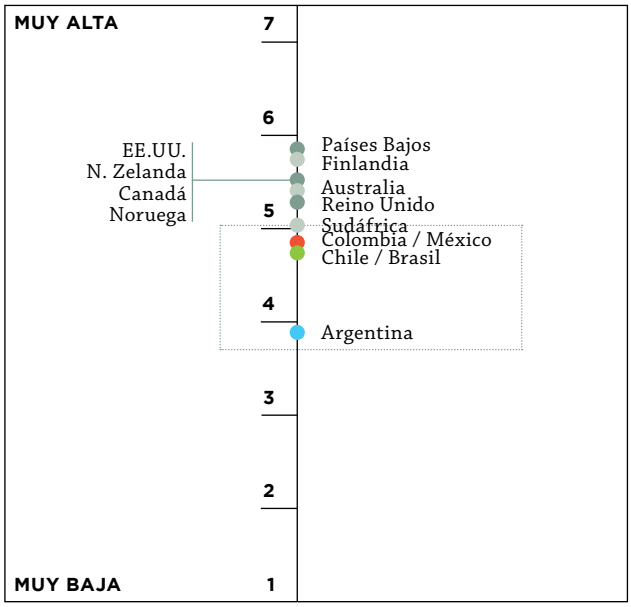
GRÁFICO 8

Evaluación de las dimensiones de competitividad

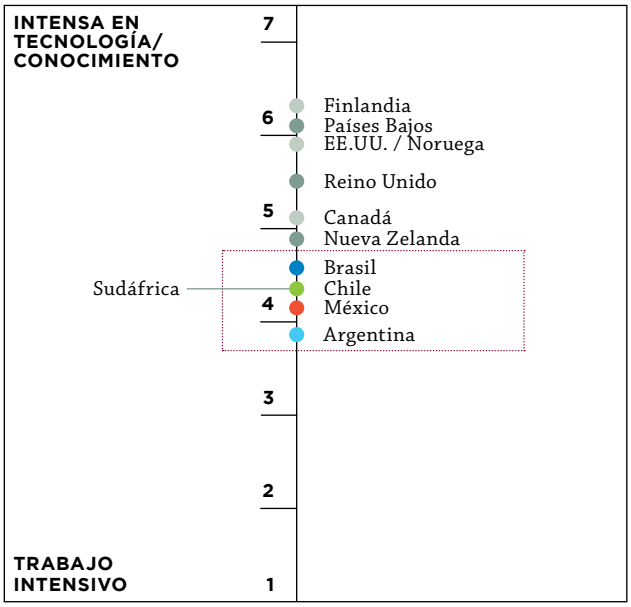
La empresa y sus proveedores



Calidad de Proveedores Locales



Sofisticación de Procesos de Producción



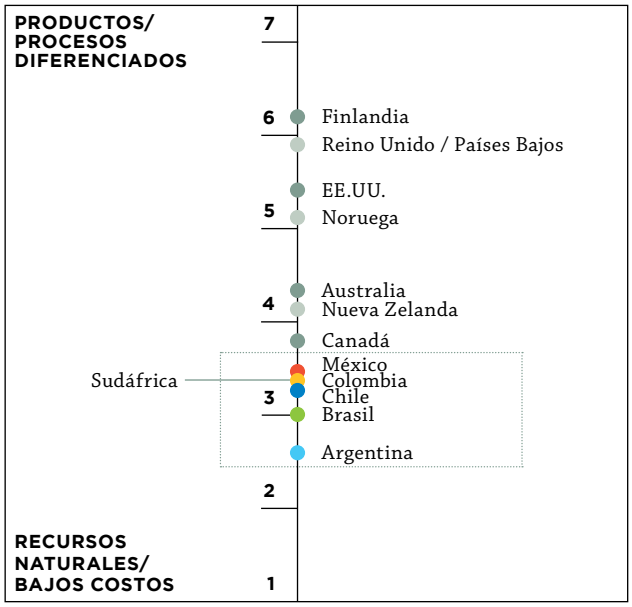
Fuente: WEF, GCR – 2013-2014; Elaboración del autor.

GRÁFICO 9

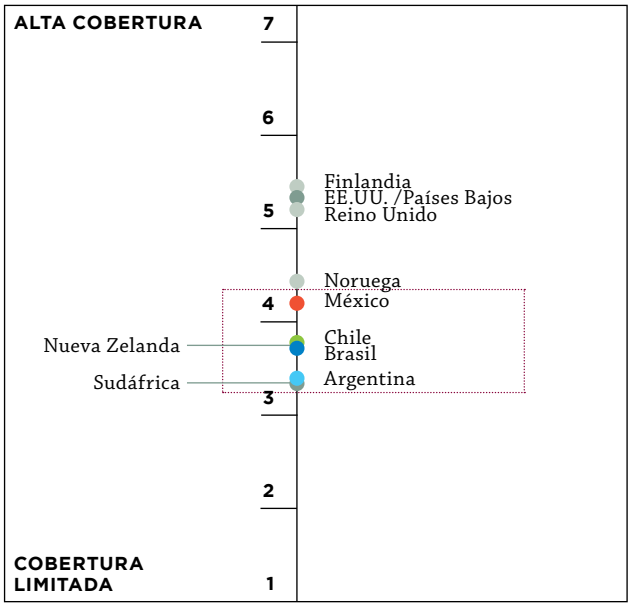
Evaluación de las dimensiones de competitividad

El enfoque al mercado

Naturaleza de la ventaja competitiva



Cobertura de la cadena de valor



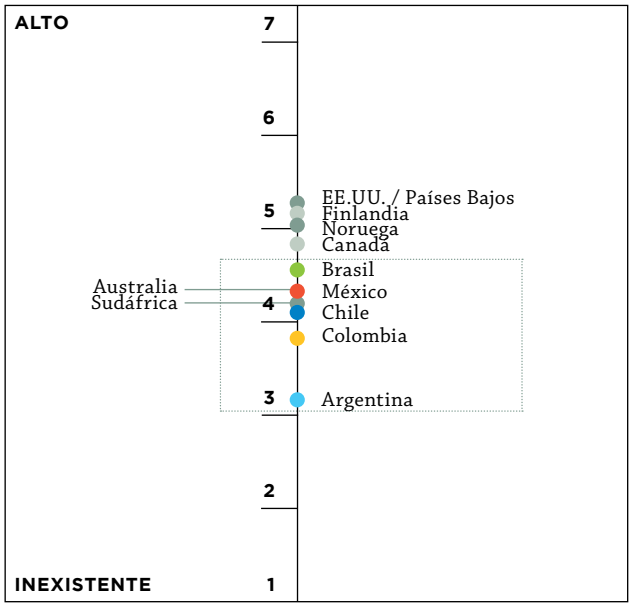
Fuente: WEF, GCR – 2013-2014; Elaboración del autor.

GRÁFICO 10

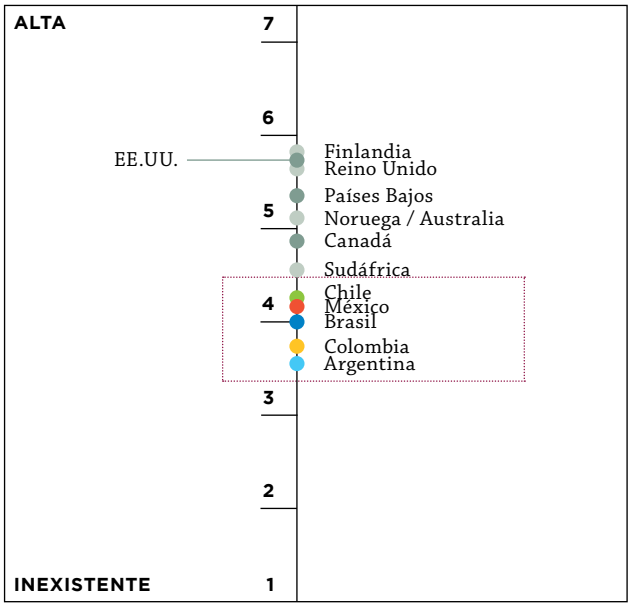
Evaluación de las dimensiones de competitividad

Las capacidades de cooperación

Nivel de desarrollo de *clusters*



Colaboración empresa-universidad en I&D



Fuente: WEF, GCR – 2013-2014; Elaboración del autor.

d) Las capacidades de innovación, medidas tanto por el índice de innovación del INSEAD como por el del World Economic Forum, presentan resultados similares; ningún país de la región supera los puestos 40 en los rankings, y la tendencia entre 2006-2007 y 2014 muestra incluso cierta declinación *(Gráfico 11)*.

e) Los entornos para el desarrollo de negocios, medidos por el Banco Mundial, muestran que sólo Chile se encuentra en los puestos 30, cercanos a los de países desarrollados, que Colombia y México han logrado mejoras significativas y que Brasil y la Argentina presentan posiciones incompatibles con el grado de sofisticación de sus sectores empresarios.

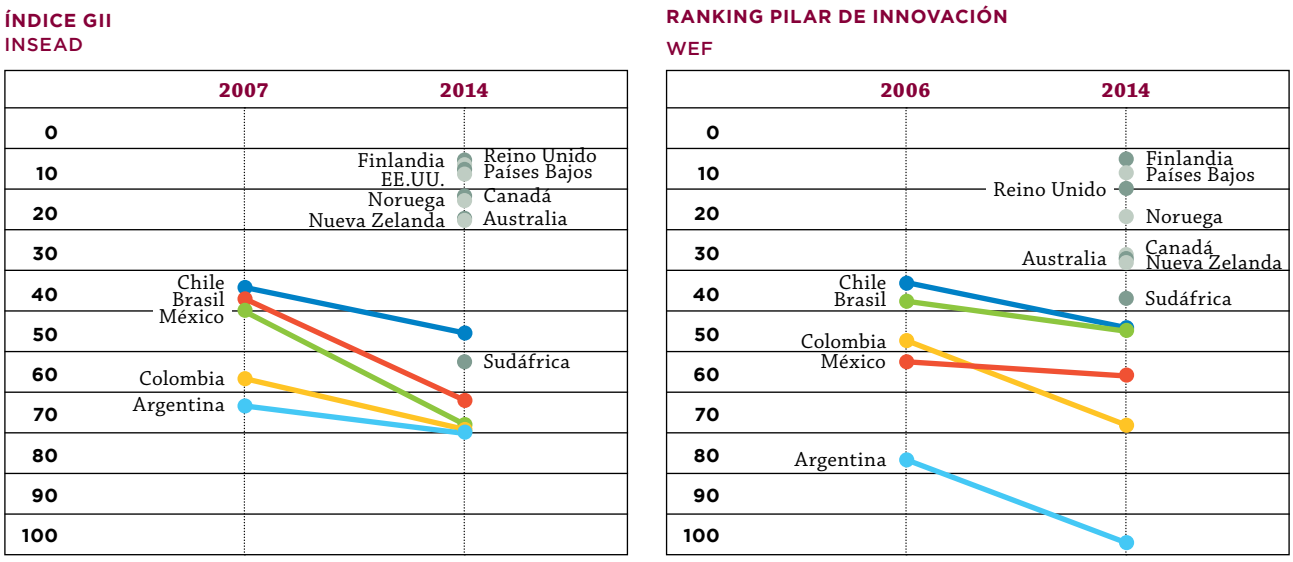
f) Finalmente, la educación continúa siendo la gran asignatura pendiente; a pesar de los significativos esfuerzos de mejora e inversiones, los resultados educativos, medidos por la OECD, aunque presentan ciertas mejoras, no permiten reducir la brecha con los países desarrollados y no pueden compararse a las mejoras sustanciales obtenidas por varios países asiáticos.

La observación de esta familia de indicadores no representa una fuente de optimismo: en general, y salvo casos como los de Chile, que ha consolidado una posición de calidad de variables de entorno muy positiva, y los casos de Colombia y México que han avanzado, podemos ver que Brasil, a pesar de la dimensión de su sector empresario, presenta importantes brechas en su calidad de entorno, mientras que la Argentina presenta un cuadro desalentador.

En resumen, puede decirse que el desafío sigue siendo importante para los países de la región; la década de términos de intercambio muy favorables ha permitido obtener niveles de crecimiento interesantes (aunque no superiores al promedio mundial e inferiores a los de otros países emergentes), ha permitido también ampliar el gasto social y el acceso de nuevas capas de la población a mayores niveles de consumo, pero no presenta avances comparables en los determinantes fundamentales de la capacidad de crecimiento futuro: la competitividad de sus empresas y la calidad de sus entornos de negocios e institucionales.

GRÁFICO 11

Evolución de la capacidad de innovación



Fuente: Global Innovation Index, INSEAD; WEF.

América Latina presenta entonces, avances limitados en su competitividad, en relación tanto a otros países exportadores de recursos naturales como los que hemos analizado, como a los nuevos países Industriales de Asia.

Se genera así un escenario preocupante, que podríamos caracterizar como una situación en la que:

- América Latina persiste en un modelo exportador de recursos naturales con bajo valor agregado, sin poder avanzar en Cadenas Globales de Valor, incluso en aquellas en donde cuenta con potenciales ventajas competitivas, como podrían ser *a)* los movimientos desde alimentos básicos a alimentos procesados o con marca, o, *b)* desde minerales y combustibles sin procesar hacia productos derivados, por ejemplo en actividades de metalurgia más avanzadas o actividades de petroquímica o química fina.

- Al mismo tiempo, se va erosionando el sector de manufacturas; la presencia de la industria en el PBI está cayendo en la región. Este es un movimiento casi universal, incluso en los países desarrollados, como veremos en el próximo capítulo, pero la cuestión clave aquí es si , en este proceso se van reemplazando manufacturas de bajo valor agregado y muy dependientes de costos laborales bajos (una situación cada vez menos frecuente y, creemos, menos deseable en la región), por manufacturas con mayor valor agregado y más combinadas con servicios. La persistencia de este fenómeno puede ir generando presiones por políticas más populistas de protección del mercado interno, con los ya conocidos costos de productividad a mediano plazo. Asimismo, deberá poder avanzarse sobre la internacionalización de las empresas de la región, especialmente aquellas de tamaño mediano, que pueden dar lugar a la consolidación de *multinacionales medianas* que, como hemos analizado en estudios anteriores, son los principales motores de creación de empleos aún en los países desarrollados (Forteza, 2010).

- Asimismo, la región avanza poco en la construcción de posiciones relevantes en actividades de servicios basados en conocimiento, que siguen dominados por países desarrollados, o donde nuevos jugadores como la India, China, Singapur y los Países del Golfo están progresando. Se va generando así, una dependencia sobre un sector de servicios orientados al mercado interno, con bajos niveles de productividad, que generan empleos de baja calidad o muy precarios, y que no constituyen una base para ir migrando a servicios de mayor valor e incluso exportables.

En el momento en que la economía mundial encara una etapa de crecimiento relativamente lento, con términos de intercambio y disponibilidades de capitales para los países emergentes menos atractivos, el desafío de la búsqueda de un desarrollo productivo de mayor calidad parece como más urgente y desafiante.

En el próximo capítulo, analizaremos como algunos países desarrollados y varios países exportadores de recursos naturales están desarrollando políticas para enfrentar este nuevo entorno internacional que se anuncia como más desafiante para la región.

III. MIRANDO HACIA LA PRÓXIMA DÉCADA: CÓMO ENCARAN ESTOS DESAFÍOS OTROS PAÍSES ENFRENTADOS A LA *PARADOJA DE LOS RECURSOS NATURALES*

Para comenzar el análisis comparado de las políticas de desarrollo productivo seguidas por otros países, creemos útil comenzar con algunas consideraciones acerca de los cambios estructurales que se están dando en la naturaleza misma de las actividades de manufacturas, que están dando lugar a lo que algunos autores ya califican como la *Tercera Revolución Industrial*.

En forma resumida, podemos señalar los elementos fundamentales de esta transformación como sigue:

a) Al estudiar las oportunidades de posicionamiento en actividades productivas, ya es cada vez menos relevante hablar de *productos* terminados. (o sea, textiles, automóviles, computadoras, etc.) sino de cadenas de valor que parten de materiales básicos, incluyen etapas de ensamble inicial o construcción de módulos, y terminan en la producción del bien o servicio final. Tal como se señaló en un estudio anterior, la clave es definir en qué etapas de esta cadena de valor un país o región se quiere posicionar, y por lo tanto, qué participación en el valor agregado total se aspira a ocupar; el ejemplo ya conocido del análisis sobre el iPhone, donde China sólo genera menos del 10% del valor agregado, países asiáticos avanzados como Corea, Japón y Taiwán alrededor del 30%, y Estados Unidos, casi el 40%, es altamente ilustrativo de este desafío; la clave es competir por actividades del mayor valor agregado posible, y no necesariamente por productos terminados.

b) Los productos ya son cada vez más, parte de una Propuesta de Valor, que combina productos con servicios, para crear la noción de una *relación* de varios años de duración con un cliente, en la cual el producto es sólo el punto de entrada de una serie de servicios que, a lo largo del tiempo, crean oportunidades para generar ingresos significativos, sujetos a menor presión competitiva, y, por lo tanto, más rentables. Estudios recientes en los Estados Unidos, demuestran que los servicios representan más de la mitad de los ingresos totales generados a lo largo del ciclo de vida de ciertos productos (MGI, 2011).

c) La microeconomía de la producción industrial está cambiando dramáticamente; con la creciente adopción de tecnologías como la robótica y la impresión en tres dimensiones, las actividades de producción se vuelven mucho más flexibles, y menos dependientes de la escala. Esto genera progresivamente, cambios profundos en la geografía de la producción, ya que es menos atractivo deslocalizar actividades a grandes distancias, para obtener reducciones en los costos laborales, y pasa a ser más atractivo, gerenciar cadenas cortas de producción, donde el diseño y la producción se realizan en estrecha cercanía, dando lugar a lo que se denomina como *campus de manufacturas* (Marsh, 2012; Pisano 2012).

d) En consecuencia, se observan tendencias crecientes a revertir los fenómenos de *outsourcing,* o deslocalización de actividades buscando ventajas de costos laborales, para volver a cadenas de producción más cortas, vía el fenómeno de *reshoring,* o vuelta a la cercanía, que permite generar mayor especialización, mayores velocidades de reacción y de calidad de servicio, que se puede observar en actividades tan variadas como la producción textil, las manufacturas o los servicios basados en conocimiento.

Ante estas transformaciones, se puede observar que todos los países desarrollados relevantes se comprometen fuertemente con la defensa de sus sectores productivos; la escuela de pensamiento que proponía un escenario para los países desarrollados signado por una progresiva desindustrialización y un repliegue hacia los sectores de servicios, ha sido superada por una actitud más proactiva de defensa y transformación de los sectores productivos, que encontramos en países de muy variadas orientaciones políticas y de diferentes tradiciones de participación del sector público en la economía. Veamos algunos ejemplos representativos de esta nueva tendencia:

En los Estados Unidos, se observa en los últimos años, una toma de conciencia creciente acerca de los peligros del proceso de desindustrialización y de deslocalización de actividades industriales, tanto desde

el punto de vista de la generación de empleos, como de los impactos sobre regiones deprimidas y sobre la pérdida de capacidades productivas y tecnológicas; en 2008 se dio un salvataje amplio de la industria automotriz, en un marco de alto intervencionismo estatal para asegurar una verdadera transformación de la industria, y se han observado iniciativas como la creación de un Consejo de Competitividad a nivel Presidencial, y de sus correlatos en varios Estados, e incluso, grandes áreas urbanas. Asimismo, las universidades han comenzado a preocuparse del tema de la competitividad y las actividades productivas; el M.I.T había desarrollado una actividad en ese sentido ya en la década del noventa (Berger, 2005), y en 2011, la Harvard Business School lanzó un amplio esfuerzo interdisciplinario sobre la mejora de la competitividad de los Estados Unidos, que se tradujo en una serie de propuestas y grupos de trabajo público-privados, orientados alrededor de las siguientes iniciativas clave, en las cuales se pide una participación activa tanto de los partidos políticos, de *Washington* (el Gobierno Federal), como del sector privado (Harvard Insight Center on American Competitiveness, 2013):

a) Los líderes políticos de ambos Partidos deberían usar la tribuna para educar a la comunidad de negocios sobre la nueva matemática de la manufactura global
b) El Gobierno debería reformar el sistema Fiscal, y después no cambiarlo por cierto tiempo
c) Washington debe encarar seriamente actividades para equilibrar el campo de juego
d) El Gobierno debe repensar las regulaciones
e) El Gobierno debe focalizarse en el desarrollo de talentos para asegurar que los americanos estén adecuadamente preparados para las demandas del mercado de trabajo del siglo XXI
f) Washington debe concentrarse sobre el desarrollo de la infraestructura
g) Washington debería atraer a las compañías extranjeras para que establezcan actividades de producción en los Estados Unidos.

En Europa, podemos encontrar la misma preocupación sobre la defensa de las actividades productivas; la política europea de *Especialización Inteligente,* que se traduce en políticas a nivel Nacional y Regional en los países miembros, con el objeto de desarrollar nuevas actividades productivas o asistir al aumento de valor agregado en actividades existentes (Unión Europea, 2013). Actualmente, se están presentando propuestas de creación de un Fondo Europeo de Inversión, que pueda movilizar fondos del orden de los 300 a 500 mil millones de Euros, para financiar grandes proyectos de infraestructura y de innovación empresarial, e incluso el Fondo Monetario Internacional recomienda a Europa aumentar sus inversiones en infraestructura, para generar un círculo virtuoso de reactivación macroeconómica y desarrollo productivo (Fondo Monetario Internacional, 2014).

Todas estas iniciativas tienen como objetivo el desarrollo de nuevas actividades y tecnologías *inteligentes* que combinan la infraestructura con el uso creciente de las TICs en la gestión de sistemas complejos. Como el objetivo es, además, elegir proyectos con alto valor agregado producido en la Unión Europea, se ve claramente la intención de crear capacidades de liderazgo mundial que permitan desarrollar nuevos mercados de exportación para las empresas europeas.

El Reino Unido, en un desarrollo interesante para un país con baja intervención estatal y en el marco de un gobierno de coalición conservador-liberal, ha definido una estrategia industrial a nivel nacional (Gobierno del Reino Unido, Ministry of Industry and Skills, 2013), que presenta una combinación de:

- Políticas de competitividad y desarrollo transversal, tales como la promoción del emprendedorismo, el desarrollo de nuevas habilidades en los recursos humanos y la cooperación público-privada, y

- estrategias sectoriales, entre las cuales, cabe señalar una gama amplia de sectores que reflejan el objetivo de conservación de una alta diversidad productiva, e incluso, las ambiciones en sectores donde, en épo-

cas anteriores, se podría haber dicho que el Reino Unido debería ir retirándose:

a) la industria automotriz
b) la industria aerospacial
c) la agricultura
d) el sector de ingeniería y construcción, donde se busca avanzar en la innovación y creación de nuevos segmentos, como la construcción *verde* y las ciudades y redes *inteligentes* (C.B.I, 2012)
e) petróleo y gas
f) industria nuclear
g) la energía eólica *offshore*
h) ciencias de la vida
i) ...y la expansión significativa de las exportaciones de servicios, en áreas tales como la educación y los servicios profesionales y de negocios.

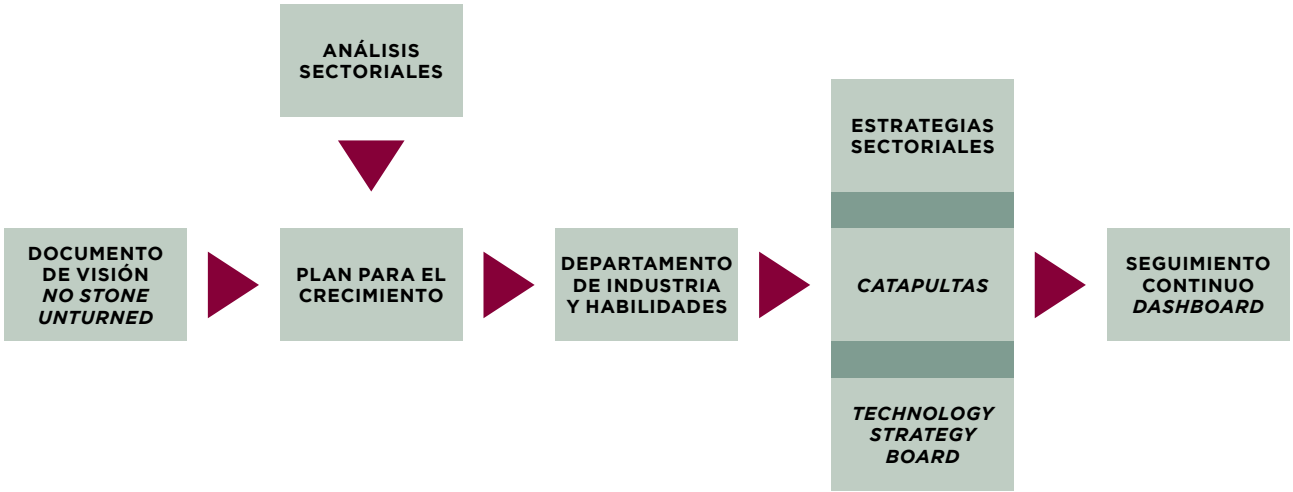
Para cada uno de estos sectores, se ha construido una agenda estratégica, que implica una alianza entre los sectores público y privado, con objetivos, planes de acción y métricas. Las estrategias sectoriales se complementan con el desarrollo de *catapultas,* o centros de desarrollo y aceleración de emprendimientos, y la creación de un *Technology Strategy Board* donde se estudian y proponen nuevas áreas de desarrollo en tecnologías emergentes. A nivel del gabinete, se ha construido un *dashboard,* o tablero de control, donde se va siguiendo el avance de cada una de estas estrategias sectoriales y de las iniciativas transversales de mejora de competitividad *(Gráfico 12)* (Gobierno del Reino Unido, 2013).

En Francia, asistimos a una toma de conciencia progresiva sobre el deterioro continuo de su posición competitiva, en especial relativamente a Alemania (Pisani-Ferry, 2014; Lamy, 2014), y vemos como el nuevo gobierno del Primer Ministro Manuel Valls está encarando un ambicioso programa de iniciativas de reformas transversales, combinado con iniciativas de tipo sectorial, donde se han definido 34 *Sectores de Reconquista,* donde se quiere defender una presencia global, de los cuales al menos un tercio están ligados a la infraestructura y los servicios: productos y servicios como el tren de alta velocidad del futuro, los navíos ecológicos, las redes para autos eléctricos, la construcción *verde,* las redes de datos y comunicaciones, aviones eléctricos, etc. (Ministere du Redressement Productif, 2013).

GRÁFICO 12

El desarrollo de una estrategia industrial

Estrategias sectoriales e instituciones en el Reino Unido



Fuente: UK Government. Documentos Oficiales.

Asimismo, las catorce cadenas de valor que son objeto de una política de desarrollo y de cooperación público-privada en el marco del Consejo Nacional de la Industria presentan un claro ejemplo de la combinación de defensa de presencias de liderazgo actuales: la construcción aeronáutica, la automotriz, la ferroviaria y naval, la energía nuclear, los bienes de consumo, la moda y el lujo, las industrias agroalimentarias, con la construcción de posiciones en industrias emergentes, como las de la salud, las tecnologías de información y comunicación, y las llamadas *Eco-Industrias*.

En una orientación estratégica adaptada para un país pequeño con múltiples especializaciones y ventajas de localización, los **Países Bajos** han definido nueve sectores de especialización dentro de su estrategia industrial (junto con sectores como los alimentos, la horticultura, las industrias livianas, las industrias ambientales, y la logística) y, para cada sector, han puesto en marcha un *equipo estratégico* con participación del sector público, las empresas y la universidades para reforzar la competitividad del sector.

El caso español es claramente uno de los más interesantes y ricos en enseñanzas; su reciente crisis, la más profunda en 30 años, ha demostrado claramente las limitaciones de un modelo de desarrollo basado en la especialización en manufacturas de tecnología intermedia, la exportación de servicios y el turismo, que fueron perdiendo competitividad ante el crecimiento de los costos internos de producción, y donde este fenómeno se vio agravado por una sobre-expansión del sector inmobiliario y del sector financiero. Como consecuencia, España ha pasado por una prolongada recesión, ha generado altísimos niveles de desempleo, y se ha visto forzada a realizar una reducción unilateral de costos de producción del orden de 20 y 30 por ciento, según las industrias, para poder recuperar la competitividad perdida (Juan, 2011; Serra, 2012; Muñoz, 2014).

Con el objetivo de consolidar la reciente, aunque precaria, recuperación, España ha formulado un Plan de Desarrollo Industrial , que apunta a mejorar las capacidades competitivas del país y de sus empresas, en la búsqueda de un nuevo *círculo virtuoso* que integra los siguientes objetivos: (Gobierno de España. Ministerio de Industria, 2014):

- Consolidar posiciones de exportador global, no sólo orientado hacia el mercado Europeo.
- Desarrollar empresas españolas multilocalizadas, para reducir así la dependencia sobre las filiales exportadoras de grupos multinacionales.
- Situar la industria en el centro de la agenda política internacional.
- Generar políticas de estímulo de la demanda con efecto multiplicador (como la inversión en infraestructura).
- Aprovechar las ventajas de España para mejorar su competitividad.
- Mejoras en el marco regulatorio, para fortalecer su atractivo a nivel de los inversores internacionales.
- Desarrollo tecnológico que priorice la aplicación industrial, versus un modelo de I y D actual subsidiado y poco productivo.
- Promover el desarrollo de empresas profesionalizadas y de mayor tamaño.
- Promover un modelo formativo con mayor encaje en las necesidades de las empresas.
- Pasar de un modelo de financiación bancaria tradicional, a uno basado en un mayor peso de la deuda corporativa y el capital riesgo.

Asimismo, a nivel regional, pueden observarse los casos del País Vasco, con su política de desarrollo de *clusters,* orientados tanto a la defensa de sus presencias sectoriales actuales, como a la generación de nuevas actividades (Gobierno del País Vasco, 2014; Azúa, 2012), y la Estrategia Industrial de Cataluña, que presenta una interesante combinación de iniciativas transversales de fortalecimiento de la competitividad con el desarrollo de sectores tan variados como los agronegocios, las industrias con fuerte implantación en la región (p.ej., automotriz , química, ferroviaria), y el desarrollo de sectores de servicios (turismo, actividades culturales y servicios profesionales) (Generalitat de Cataluña, 2014).

También, se pueden observar iniciativas estratégicas de desarrollo en **Corea:** El Ministerio de Comercio, Industria y Energía desarrolla una Estrategia Industrial (Ministry of Commerce, Industry and Energy, 2013) con dos frentes:

- Mantener el liderazgo actual en las industrias naval, automotriz y de equipos de energía.
- Desarrollar nuevos *Motores de Crecimiento,* en los sectores de tecnologías de construcción, de manufacturas de alto valor, y de servicios de valor agregado.

Hemos analizado como los países desarrollados están poniendo el acento sobre nuevas formas de políticas de desarrollo industrial, que buscan hacer frente a las nuevas tendencia de la economía y la tecnología de las actividades productivas, y fortalecer asimismo sus sectores productivos.

De la observación del estado actual del pensamiento y de la formulación de las políticas público-privadas en los países desarrollados, se pueden ir esbozando los contornos de lo que podríamos llamar un *Consenso Emergente* en esta materia, caracterizado ante todo por una visión de la sociedad deseada, en el sentido amplio de sus Instituciones, de la calidad de la participación ciudadana, y de la diversidad del aparato productivo, tanto en términos de la amplitud de sectores, como en la coexistencias de grandes empresas internacionalizadas con empresas pequeñas y medianas, y un tejido activo de emprendimientos. En este sentido, nos parecen especialmente ilustrativos dos ejemplos recientes de declaraciones sobre el tema: la declaración acerca de *El Valor de la Industria* como prólogo de la reciente Estrategia Industrial de Cataluña, y la declaración acerca de los argumentos que soportan la necesidad de defender un sector industrial pujante en Australia, preparada en un esfuerzo de cooperación público-privada.

La declaración de Cataluña expresa, entre otros, los siguientes principios orientadores:

"La industria tiene valores sociales y políticos fundamentales para la construcción de un Sociedad… Cataluña se ha de sentir orgullosa de su industria y debe impulsar políticas que la fortalezcan…. Es importante crear y fomentar una cultura industrial *que ha de estar unida a la cultura del esfuerzo, la cultura emprendedora, la cultura de la calidad, de la innovación, de la apertura, de la negociación y el acuerdo, de la visión a largo plazo, y de la responsabilidad social"* (Generalitat de Cataluña, 2014).

En un tono similar, podemos observar cómo un reciente documento preparado a través de la cooperación público-privada en Australia (Gobierno de Australia, 2013), presenta una serie de argumentos que justifican la necesidad de pensar un mejor futuro para el sector de manufacturas en Australia:

- La existencia de nichos de actividades intensivas en conocimiento, ligadas a los sectores primarios del país, como la agricultura y la minería, con gran potencial de desarrollo.
- La menor presión competitiva de los países de bajos costos laborales, originada en la difusión creciente de innovaciones en automación industrial y el uso de la tecnología.
- La diversidad de los mercados locales, con sus diferencias de gustos y estilos de consumo, siguen creando incentivos para que las empresas multinacionales establezcan capacidades de investigación y desarrollo de productos.
- La distancia de Australia a los grandes mercados crea un incentivo para establecerse con unidades de producción, y no sólo atender el mercado a través de filiales importadoras.

- Las industrias intensivas en capital tiene grandes barreras de salida, lo que lleva a las empresas a adoptar una visión a mediano plazo del potencial de un mercado.

- La geografía extensa de Australia todavía genera cierta protección en los mercados internos.

- El carácter disperso de la población y su crecimiento seguirán creando demandas de infraestructura y construcción, que generaran mercados para estas actividades y sus proveedores.

- La oportunidad de establecer industrias de alto valor agregado, que utilicen insumos donde Australia tiene ventajas competitivas, como los alimentos, los productos forestales y los recursos minerales.

Estas declaraciones, y en especial el caso de Australia, nos parecen claramente relevantes para la discusión acerca de los desafíos que enfrentan los países de América Latina y para reflexionar acerca de los temas principales que deberían integrar una Agenda Estratégica de Desarrollo Productivo para los países de la región.

IV. CONSTRUYENDO UNA AGENDA DE COMPETITIVIDAD Y DESARROLLO PRODUCTIVO PARA LA *DÉCADA DECISIVA* DE AMÉRICA LATINA

Hemos reconocido los avances generales obtenidos por los países Latinoamericanos en la década pasada, y los hemos contrastado con los avances menos convincentes (salvo algunos pocos casos que merecen reconocerse) logrados en materia de competitividad y de capacidades empresarias. Este diagnóstico nos parece especialmente relevante ante dos realidades que presentan oportunidades y claros desafíos:

- La Economía mundial seguirá ofreciendo lo que hemos denominado siete *Espacios de Oportunidad* en la próxima década.

- Varios países latinoamericanos ya presentan ingresos entre 10 y 15.000 dólares per cápita, lo que, por un lado, permiten vislumbrar la posibilidad de alcanzar niveles de 25.000 dólares per cápita en los próximos veinte a treinta años (o sea, el equivalente a una generación, lo que nos permitiría pensar que los niños nacidos hoy en la región podrían llegar a desarrollar su vida adulta en países muy cercanos al desarrollo), pero por otro lado, nos colocan exactamente en lo que se ha definido como la *Trampa de los Ingresos Medios,* que amenaza a los países que pierden su ventaja competitiva basada en bajos salarios, pero que no logran migrar a actividades más diferenciadas e intensivas en conocimiento.

En consecuencia, puede afirmarse que la próxima década será decisiva para América Latina, ya que, en función de sus avances en capacidades institucionales y productivas, podrá avanzar hacia el desarrollo y superar la trampa de los ingresos medios, o quedará estancada en sus niveles actuales, lo que generará una nueva frustración e incluso, posibles turbulencias sociales, generadas por habitantes que habrán llegado a los estadios iniciales del consumo de clases medias, pero que verán amenazadas sus oportunidades de progreso y se encontrarán con Estados que no pueden satisfacer sus necesidades crecientes de bienes públicos.

Para encarar la reflexión sobre la necesaria agenda estratégica para la región, podemos construir sobre los casos analizados en al capítulo anterior, complementándolos con ejemplos de mejores prácticas observadas en los países exportadores de recursos naturales más avanzados que hemos analizado, como los casos de Australia, Nueva Zelanda, Canadá, e incluso el de Sudáfrica, un país de desarrollo similar a los de nuestra región, que está encarando iniciativas estratégicas interesantes.

Para poder analizar estas iniciativas, comenzamos por definir siete desafíos fundamentales que enfrentan los países exportadores de recursos naturales, los que presentamos como sigue:

1 Generar diálogos e instituciones nacionales para superar el exitismo y cortoplacismo de la *euforia de los recursos naturales*. Proponer y lograr la aceptación de una visión de desarrollo, y generar consensos acerca de las reformas e inversiones a realizar.

En esta dimensión, será clave la calidad de los liderazgos sociales en los países de la región, que podrán optar por dos caminos: o promueven un sentimiento de euforia y de *atajos al desarrollo,* en los que le garantizan a las sociedades que las exportaciones de recursos naturales permitirán satisfacer sus necesidades y asegurar el camino al desarrollo o, en sentido contrario, realizan una tarea didáctica y de diálogo social para celebrar los logros obtenidos, pero al mismo tiempo, señalar los desafíos del entorno internacional, los peligros de no avanzar, y lograr establecer una visión compartida que especifica las inversiones, los sacrificios y los esfuerzos sociales necesarios para consolidar un ciclo de desarrollo sustentable. Como ilustraciones de estos procesos, merecen destacarse los siguientes procesos sociales:

- La iniciativa llamada *Australia en el Siglo Asiático,* que lanzó un diálogo nacional sobre las oportunidades y los desafíos que generará el avance sostenido de Asia, y cómo la sociedad australiana deberá organizarse para enfrentarlos. El resultado fue una visión del país hacia 2025, y veinticinco objetivos nacionales para la acción, que integran una amplia agenda estratégica institucional, productiva, de sustentabilidad y equidad y de inserción Internacional (Australia Government, 2010).

- La Visión 2020 de Sudáfrica, que también promovió y amplió el dialogo social sobre la necesidad de avanzar hacia una nueva etapa de desarrollo, superadora de la dependencia de los recursos naturales (Gobierno de Sudáfrica, 2010).

2 Ahorrar los excedentes generados en momentos de altos precios de los recursos naturales y asegurar un flujo más sustentable de recursos fiscales y para la Inversión

Varios países que han enfrentado mejoras sustanciales en sus términos de intercambio han establecido fondos soberanos o de inversión, con el objeto de acumular portafolios de inversiones que generen una capacidad para ejecutar políticas contracíclicas en el caso de deterioro de los ingresos, o para poder enfrentar gastos futuros crecientes en materia de pensiones, salud o educación. Entre estos fondos, se pueden distinguir aquellos que tienen una estrategia pura de inversión para maximizar su desempeño, entre los cuales el más interesante es el Fondo Estatal de Noruega, o aquellos con objetivos estratégicos de contribución al desarrollo del país, entre los cuales el fondo Temasek, de Singapur, es acaso un modelo de una secuencia de inversiones que han ido evolucionando desde la promoción de ciertos sectores de actividades en el mercado interno, a la consolidación de grandes grupos empresarios y la inversión en otros países emergentes que ofrecen alto potencial de desarrollo (Temasek, 2014).

3 Avanzar en las cadenas de valor donde se cuenta con ventajas comparativas naturales y desarrollar actividades conexas de manufacturas y servicios que puedan competir internacionalmente. Los países de la región han desarrollado posiciones importantes como exportadores de recursos naturales, como los granos y los minerales y combustibles. Sin embargo, cuando se estudia la configuración de las cadenas de valor de estos productos, podemos obser-

var que las actividades ligadas a productos elaborados (alimentos procesados, minerales elaborados, productos petroquímicos), así como la provisión de equipos y servicios para estas industrias, están dominadas por países desarrollados que, como hemos señalado anteriormente, las consideran como actividades estratégicas y están desarrollando políticas para defenderlas y fortalecerlas. Se ha señalado en estudios anteriores (Forteza 2012, 2013), las oportunidades para avanzar en las cadenas de valor de los agronegocios y de los servicios como la logística, en las cuales los países de la región deberían poder jugar roles de mayor relevancia.

4 Asegurar una reconversión gradual y la *reinvención* de sectores amenazados por la pérdida de competitividad salarial y un tipo de cambio alto. A medida que los países exportadores de recursos naturales avanzan en su presencia en los mercados de recursos naturales, y especialmente en períodos de precios altos como los que hemos tenido en la última década, se va generando una creciente dualidad entre sectores competitivos con un tipo de cambio alto, y aquellos que empiezan a sufrir el impacto de lo que se denomina comúnmente *la Enfermedad Holandesa*. En ese caso, es necesario generar capacidades sociales para poder evaluar el impacto sobre cada sector, sus posibilidades de supervivencia, y poder diseñar políticas de defensa, de reconversión o de desarrollo de esos sectores o de sus evoluciones hacia posiciones más defendibles. En este caso, son especialmente interesantes los casos del País Vasco, que a partir de la crisis industrial de los años ochenta, pudo desarrollar instituciones de desarrollo productivo como la SPRI y los *Clústeres*, para recuperar y transformar industrias en crisis como la siderúrgica, y orientarla hacia segmentos de mayor valor agregado como los aceros especiales, o industrias conexas como la metalmecánica e incluso la aeroespacial.

En el caso de Australia, se ha desarrollado recientemente un diálogo nacional acerca del futuro de la industria de ensamble automotriz, que se basó en las capacidades analíticas de su Comisión de Productividad, y dio lugar a un intenso debate con los representantes del sector y el Parlamento acerca de la racionalidad de seguir protegiendo y subsidiando esta industria. Como resultado, se ha decidido ir avanzando en la reconversión de esta industria, mediante el apoyo a actividades de autopartes e ingeniería, combinado con inversiones en el reentrenamiento de la mano de obra en los estados de Victoria y Australia del Sur, los más afectados por estas decisiones (Gobierno de Australia, 2013).

5 Promover un círculo virtuoso de desarrollo e internacionalización de grandes empresas, Pymes y emprendimientos. Promover flujos de Inversión extranjera Directa no ligados exclusivamente a los sectores tradicionales de exportación. Se ha señalado en estudios anteriores (Forteza, 2010), la necesidad de fortalecer las capacidades de internacionalización de las empresas pequeñas y medianas para consolidar un modelo de desarrollo más dinámico, inclusivo y regionalmente equilibrado. La observación de países desarrollados como Alemania, Italia y los Países Bajos, permiten destacar el rol clave de las *Multinacionales Medianas* en el dominio de segmentos del comercio internacional, en la generación de empleos de alta calidad, y en el dinamismo de las regiones (Simon, 2009). Países con un tejido principalmente compuesto de empresas pequeñas y medianas, como Nueva Zelanda, han desarrollado instituciones de alta calidad para promover su internacionalización; el ejemplo ha sido adoptado en casos como la de la APEX de Brasil, que realiza un importante esfuerzo en tal sentido, y contribuye a la emergencia de una nueva generación de empresas multinacionales brasileñas, que constituyen casos de estudio de alto interés para otros países de la región. (Fundaçao Dom Cabral, 2009, 2014).

6 Potenciar nuevas actividades que construyen sobre otras ventajas competitivas no ligadas a los recursos naturales, en especial los servicios basados en conocimiento, las actividades logísticas, el turismo y las industrias creativas. Varios países Latinoamericanos tienen dotaciones de recursos humanos, naturales y paisajísticos, o ventajas en materia de localización, que generan oportunidades

para el desarrollo de actividades que van desde los servicios profesionales, al turismo, a las actividades logísticas (Sheffi, 2012) y las culturales. Cabe señalar además, que estos mercados son los más dinámicos en el comercio internacional, y que ofrecen la posibilidad de generar nuevas actividades con empleos de alta calidad. El caso de la India en los servicios ligados a las tecnologías de la información, o los de Singapur y los países del Golfo en el desarrollo de operadores portuarios, aéreos o de hotelería, ofrecen ejemplos virtuosos de desarrollo en estos sectores (Dubai World, 2012).

7 Continuar en un esfuerzo continuo de fortalecimiento de los determinantes generales de competitividad, tales como la calidad institucional, el clima para la inversión, la educación y los servicios sociales, la infraestructura y las capacidades de innovación.

Finalmente, los países de la región deberán avanzar en su desempeño en dimensiones clave de competitividad como las que hemos señalado en el capítulo II. Para poder avanzar en estas dimensiones, es deseable construir capacidades de análisis, de discusión y de propuestas de políticas, como los consejos de competitividad que se han desarrollado en España, el Reino Unido e incluso recientemente en la India.

Al recorrer estos desafíos y áreas de acción, cabe reconocer que existen ya varios ejemplos en América Latina, de iniciativas orientadas a encarar estos desafíos, y que comienzan a mostrar resultados promisorios. Entre estas iniciativas, merecen destacarse:

- El reciente Pacto por México, donde los principales partidos políticos generaron acuerdos sobre iniciativas claves para mejorar las perspectivas de desarrollo del país, que cubren desde acuerdos sobre las instituciones y la seguridad, a la reforma educativa y la desregulación de sectores considerados intocables, como los hidrocarburos, o fuertemente oligopólicos como las telecomunicaciones.
- Los planes de desarrollo de Colombia y Perú, con la creación de Consejos Nacionales de Competitividad.
- Las políticas de desarrollo sectorial de Chile, a partir del Consejo Nacional de Innovación , los estudios de *Clústeres* prometedores, el desarrollo de estrategias sectoriales como la de *Chile Potencia Alimentaria,* que apunta a crecer en las cadenas globales de valor de los alimentos (Gobierno de Chile, 2012).
- En Brasil, las instituciones de desarrollo tecnológico, como EMBRAPA, y de apoyo a la internacionalización de empresas, como la APEX.
- Las estrategias e instituciones en Panamá y en Uruguay, para construir, basándose sobre ventajas naturales de localización, plataformas de logística y de servicios empresarios con proyección regional.

Estos ejemplos virtuosos muestran que los países de la región están tomando conciencia de las oportunidades y desafíos que enfrentan, y comienzan a desarrollar iniciativas e instituciones para construir mejores capacidades competitivas.

A modo de reflexión general sobre el camino que deberán encarar los países de la región, proponemos tres áreas principales de acción y transformación institucional, como se ilustra en el *Gráfico 14*.

i) Un rol clave para un *Nuevo Estado,* que promueve el desarrollo estratégico, que ejerce su legitimidad para convocar a actores de las cadenas productivas para generar nuevas estrategias de desarrollo, que debe trabajar sobre los grandes obstáculos al desarrollo que superan las capacidades del sector privado, (como el clima de inversión, la educación, la infraestructura), que contribuye, junto con las empresas, a desarrollar y consolidar nuevos mercados de exportación, y que puede asignar fondos de inversión o facilitar algunas grandes apuestas tecnológicas.

GRÁFICO 14

Tres temas de agenda emergentes

UN ROL CLAVE PARA UN "NUEVO ESTADO"	LA ORGANIZACIÓN DEL SECTOR PRIVADO: UN NUEVO MODELO	NUEVAS CAPACIDADES SOCIALES
Facilita el desarrollo estratégico	El rol clave de los grandes grupos	Procesos de diálogos nacionales que permiten entender las oportunidades y desafíos para el país
Legitimidad para convocar a los actores de la cadena	La necesidad de incorporar a empresas PYMES y promover sus capacidades gerenciales, de marketing, de internacionalización	Entender que el *boom* de materias primas nos da una oportunidad pero no nos garantiza el desarrollo... avanzar hacia creencias y valores menos ligados al pensamiento mágico, los sueños de grandeza, los atajos
Puede trabajar sobre los grandes obstáculos: clima de negocios, regulación, infraestructura	El desarrollo de capacidades Institucionales: *Clusters,* capacidad de investigación estratégica / de mercados / de competitividad	Recuperar/defender valores ligados a las actividades productivas: emprendedorismo, innovación, el papel del empresario
Contribuye, junto con las Empresas a defender / ganar mercados de exportación	La articulación con los centros de investigación / las universidades	Desarrollar foros de estudio y trabajo conjunto sobre el desarrollo/ reconversión de actividades productivas
Puede asignar fondos de inversión a largo plazo / facilitar algunas apuestas tecnológicas que exceden la capacidad del sector privado	Procesos transparentes / honestos de generación conjunta de valor	Consolidar nuevos comportamientos: menos rentísticos, más honestos y transparentes, menos corruptos
Debe generar espacios de participación local regional y procesos de diálogo con parlamentos más fortalecidos/capacitados	El rol clave de los sindicatos	Con un nuevo rol y capacidades de los actores públicos y privados: a nivel local , regional y en el parlamento

ii) Un nuevo modelo de actuación del sector privado: Más allá de los esfuerzos que los empresarios deberán realizar para fortalecer sus capacidades microeconómicas, deberán invertir esfuerzos en el fortalecimiento de sus asociaciones sectoriales, de iniciativas de cooperación y desarrollo territorial como los *Clústeres,* en la mejor articulación con las Universidades y los Centros de Investigación. Asimismo, deberían evolucionar hacia modos de comportamiento que privilegien la búsqueda del *valor compartido,* como lo define Porter (2012). Es importante destacar el rol clave que deben jugar los sindicatos, al participar en procesos de generación conjunta de estrategias de desarrollo con los empresarios, que garanticen la sustentabilidad y la mejora permanente de la calidad de los empleos.

iii) Finalmente, las sociedades que aspiren a avanzar hacia el desarrollo, deberán ir generando nuevos comportamientos y capacidades; desde la práctica de procesos de diálogos sociales sobre el futuro, las oportunidades para el país, y las acciones necesarias para avanzar, a la comprensión del carácter limitado del *boom* de las materias primas, a la promoción y defensa de valores ligados a las actividades productivas, como el emprendedorismo, la innovación y el rol del empresario y , finalmente, aunque no menos importante, la adopción de comportamientos más conducentes al desarrollo como el respeto por la ley, la tolerancia a la corrupción, las capacidades de cooperación políticas e institucionales.

América Latina ha gozado de una década probablemente irrepetible que le ha permitido avanzar en su crecimiento y su desempeño social. Al ingresar en una nueva década que será más desafiante, la experiencia internacional y de otros países exportadores de recursos naturales nos interpela y nos demanda un esfuerzo generalizado de reflexión y acción orientada al avance hacia el desarrollo en una generación. Este trabajo se ha propuesto ofrecer algunas líneas de reflexión y propuestas para contribuir a la *década decisiva* que deberá encarar la región.

CITAS BIBLIOGRÁFICAS

Anderson, C. (2012). *Makers: The New Industrial Revolution.* New York, Crown.

Autry, C. *et.al* (2013). *Global Macrotrends and their Impact on Supply Chain Management.* New Jersey, FT Press.

Azua, J. (2012, 2008). *Clusterizar y globalizar la economía. La magia del proceso.* Bogotá, Quintero Editores.

Berger, S. (2005). *How we compete.* New York, Doubleday.

Berger, S. (2005). *Global Taiwan.* New York, Eastgate.

Bhagwati, J. (2013). *Why Growth Matters.* New York, Council on Foreign Relations.

Consejo Nacional de Innovación para la Competitividad (2012). *Agenda de Innovación y Competitividad,* Santiago de Chile.

Boston Consulting Group (2014). *The Global Challengers 2014.* Boston, B.C.G. Dubai World (2014). Our Portfolio and Vision. Dubai, Dubai world (www.dubaiworld.ae).

C.B.I. Confederation of British Industry (2013). *Building Britain´s Future.* Londres, C.B.I.

Fleury, A. y Leme Fleury, M.T (2011). *Brazilian Multinationals.* Cambridge, Cambridge University Press.

Fondo Monetario Internacional (2014).*World Economic Outlook,* Octubre 2014. Washington, F.M.I.

Forteza, J. (2010). *Construir multinacionales de tamaño mediano: la oportunidad estratégica para la Argentina.* Buenos Aires, Boletín Informativo Techint.

Forteza, J. (2012). *El Caso de los Agronegocios. Infraestructura, capacidades e instituciones para progresar en las cadenas de valor internacionales.* IdeAL 2012. Caracas, C.A.F.

Forteza, J. (2013). *Fortalecer las Capacidades Logísticas y competir exitosamente en los mercados mundiales de Servicios Logísticos: Imperativos y Oportunidades para América Latina.* IdeAL 2013. Caracas, C.A.F.

Generalitat de Cataluña (2014). Estrategia Industrial de Catalunya. Barcelona, Generalitat.

Ghemawat, P. (2007). *Redefining Global Strategy.* Boston, Harvard Business School Press.

Ghemawat, P. (2011). *World 3.0.* Boston, Harvard Business Review Press.

Gobierno de Sudáfrica (2012). *Visión 2025.* Pretoria, South African Government.

Gorrie, J. (2012). *The China Crisis.* Hoboken, Wiley.

Guillén, M. y García-Canal, E. (2010). *The new Multinationals. Spanish Firms in a Global context.* Cambridge, Cambridge University Press.

Guesquiere, H. (2007). *Singapore´s success.* Singapore, Thomson Editors.

Gobierno de Australia (2012). *Smarter Manufacturing for a Smarter Australia.* Canberra. Department of Industry.

Gobierno de Australia. Productivity Commission (2014). *Australia's Automotive Manufacturing Industry.* Inquiry report. Canberra, Australian Government.

Gobierno de España. Ministerio de Industria, Energía y Turismo (2014). *Agenda para el fortalecimiento del sector industrial en España.* Madrid. Ministerio de Industria.

Gobierno de Francia. Ministere du Redressement Productif (2013). *Les 34 Plans de Reconquete.* Paris, Min du Redressement.

Gobierno del Reino Unido. HM Government (2013). *Industrial Strategy.* Londres, HM Government

Gobierno del País Vasco. Departamento de Desarrollo Económico y Competitividad. Grupo SPRI (2010, 2014). *Políticas de Clusters.* Bilbao, Gobierno Vasco.

Government of South Korea. MOTIE. Ministry of Trade, Industry and Energy (2011). *Industry Policies. Energy Policies.* Seoul, MOTIE (www.motie.go.kr).

Harvard Business School Insight Center on American Competitiveness (2012). *An Agenda for American Competitiveness.* Boston, Harvard Business School.

Juan, J. (2011). *Nada es Gratis.* Barcelona, Eds Destino.

Lara Resende, A. (2013). *Os Limites do Possível.* Sao Paulo, Ed. Schwarcz.

Lamy, P. (2014). *Quand la France s'eveillera.* Paris, Odile Jacob.

Marsh, P. (2012). *The New Industrial Revolution.* New Haven, Yale University Press.

McKinsey Global Institute (2012). *Manufacturing the Future.* Chicago, M.G.I.

Moreno, LA. (2011). *La Década de América Latina.* Washington, D.C., BID.

Muñoz Machado, S. (2012). *Informe sobre España.* Barcelona, Ed. Crítica.

Nye, J. (2009). *Soft Power: The means to success in World Politics.* Cambridge, Wiley.

Nye, J. (2011). *The Future of Power.* New York, Perseus.

O.M.C (2013). *International Trade Statistics. Trade in commercial services*. Ginebra, O.M.C.

O.M.C. (2013). *World Trade Report. Trends in international Trade*. Ginebra, O.M.

O'Neill, J. (2011). *The Growth Map*. New York, Penguin.

Oshri, I. (2011). *Offshoring Strategies*. Cambridge, M.I.T.

Pisani-Ferry (2014). *Quelle France dans dix ans?* Paris, Fayard.

Piketty, T. (2014). *Le Capital au XXIe siecle*. Paris, Seuil.

Pisano, E. (2012). P*roducing Prosperity: Why America needs a Manufacturing Renaissance*. Cambridge, Harvard Business Review Press.

Porter, M. (2012). *Shared Value. Harvard Business Review*. Boston, Harvard University.

Rivera. R. (2011). *Nuestra Hora*. Santiago de Chile, Pearson.

Sen, A. (2013). *An Uncertain Glory: India and its Contradictions*. Princeton. Princeton University.

Serra, E. (2012). *Las Claves para Transformar España*. Barcelona, Eds Destino.

Shambaugh (2013). *China Goes Global. The Partial Power*. Nueva York, Oxford University Press.

Sheffi, Y. (2012). *Logistics Clusters*. Cambridge, Mass, M.I.T.

Singapore E.D.B.-Economic Development Board (2014). *EDB Strategy*. Singapur, E.D.B (www.edb.gov.sg).

Temasek (2014). *Temasek Review 2014. Our investment Themes*. Singapur, Temasek.

Unión Europea (2013). *The new EU Industrial strategy for the XXIst Century*. Bruselas, Unión Europea.

Vogel, E. (2011). *The Park Chung Hee Era. The Transformation of South Korea*. Boston, Harvard University Press.