

**XXXI CONGRESO ARGENTINO DE PROFESORES  
UNIVERSITARIOS DE COSTOS**

Tablero de Comando Complejo para un  
Aglomerado Productivo en la MESOECONOMIA

**Categoría propuesta: Aporte a la disciplina**

**Autora:  
Gabriela M. Dufour**

**Tucumán, septiembre del 2008**

[gdufour@economicasunp.edu.ar](mailto:gdufour@economicasunp.edu.ar)  
[gdufour@eace.com.ar](mailto:gdufour@eace.com.ar)

**Facultad de Ciencias Económicas  
Universidad Nacional de la Patagonia San Juan Bosco**

# Tablero de Comando Complejo para un Aglomerado Productivo en la MESOECONOMIA

## ABSTRACT

En los últimos años son muchas la teorías que plantean que en los nuevos escenarios mundiales, las empresas obtienen sus ventajas competitivas a partir de de la construcción de entramados o redes de colaboración fuertemente articulados con los sistemas productivos y sociales de los territorios donde se localizan. Este carácter sistémico de la competitividad exige determinadas conductas de los actores y nuevas formas de organización tanto públicas como privadas.

Además de un contexto general favorable a la innovación, la aplicación de las denominadas MESO-políticas específicas y selectivas; que se complementan con la identificar aglomerados productivos con potencial de desarrollo, que permita concentrar acciones en un determinado territorio, que fortalezca las habilidades ya instaladas, y facilite la rápida apropiación de nuevas practicas.

Fue la observación de las dificultades que tienen los emprendimientos para construir su competitividad a largo plazo con un modelo de gestión centrado en la microeconómica o focalizada únicamente en cada empresa, lo que nos incitó a buscar otras herramientas de gestión y medición que salven los problemas que surgen por esta limitada mirada.

Nuestra propuesta entonces se concentra en la elaboración de un Tablero de Comando Complejo para la gestión y el monitoreo de los aglomerados productivos que actúan en el ámbito de la mesoeconomía.

Las estériles discusiones vividas en los últimos meses en la Argentina me llevaron al convencimiento de que esta es una herramienta que podría resultar muy útil para guiar el dialogo que permita construir los acuerdos necesarios para potenciar el desarrollo de las distintas cadenas productivas del país, solo algunas de los temas como leche, carne bovina, trigo, soja, son ejemplos de los recursos naturales que operan como aglomerado que podrían ser tratados bajo la perspectiva mesoeconómicas superando las disputas entre los actores públicos y privados y pensando en el aumento de la renta, el derrame en los territorios, en la contribución de los sectores al aumento de los ingresos públicos y por supuesto a equilibrar y mejorar la distribución del ingreso en pos de la inclusión de los mas débiles.

## INTRODUCCIÓN

En los últimos años son muchas las teorías que plantean que en los nuevos escenarios mundiales, las empresas obtienen sus ventajas competitivas a partir de la construcción de entramados o redes de colaboración fuertemente articulados con los sistemas productivos y sociales de los territorios donde se localizan. Este carácter sistémico de la competitividad exige determinadas conductas de los actores y nuevas formas de organización tanto públicas como privadas.

Estas ideas se sustentan en una nueva concepción espacial, donde el territorio se constituye en una variable significativa para la competitividad y la sustentabilidad. Este esquema supone una perspectiva relacional, donde se construyen entramados institucionales, se decide sobre infraestructuras compartidas, se establecen relaciones sociales e individuales, se utilizan nuevos estilos de negociación y se comparten conocimientos, todo ello en un espacio físico delimitado.

Entender esta nueva modalidad de análisis requiere comprender y profundizar dos conceptos: **mesoeconomía y aglomerados productivos o clusters**, que permiten empezar a pensar que existen problemas, conflictos, necesidades y beneficios para las empresas que son compartidos con otros agentes económicos cuya solución o satisfacción solo es posible, a partir de la actuación conjunta de los actores involucrados. Exponía Cartier<sup>1</sup>:

*Para unos y otros, los objetos cotidianos de análisis son:*

- *La viabilidad de cada segmento de un eslabón o de una cadena en su conjunto y decimos nosotros... **el análisis de la renta en cada eslabón y de la cadena en su conjunto***
- *El diagnóstico precoz de conflictos entre los actores de una cadena productiva... y decimos nosotros... **fortalecimiento de las relaciones institucionales e individuales a través de la modificación de los estilos de negociación en la cadena productiva.***
- *La simulación de escenarios futuros... y decimos nosotros **la construcción de futuro...***
- *El análisis de sensibilidad ante cambios proyectados de las variables económicas y de contexto... y decimos nosotros...**el acuerdo en las políticas que producen los cambios de las variables económicas y del contexto.***
- *Las mediciones de los impactos de cambios habidos en las condiciones del contexto y decimos nosotros... **la minimización de la incertidumbre.***
- *La definición de políticas regulatorias que afectan al sector... decimos nosotros...**establecimiento de políticas de desarrollo que promuevan la competitividad sectorial sistémica.***

Recuperamos el trabajo de Enrique Cartier, compartiendo sus ideas, pero intentamos avanzar, ya que gestionar estos modelos complejos implica intervenir, comprometerse, decidir, ser un verdadero actor en acción.

Es por eso que en las próximas páginas intentaremos exponer una nueva herramienta para monitorear y medir el desempeño de los aglomerados productivos, ya que hoy la competitividad se logra no solo participando y gestionando la unidad empresa – nivel microeconómico – sino que los gerentes o responsables deben participar activamente en las decisiones y consecuentemente en la gestión del nivel mesoeconómico.

---

<sup>1</sup> Cartier, Enrique: Perspectiva mesoeconómica del costo

## LA MESOECONOMIA Y LOS AGLOMERADOS PRODUCTIVOS EN EL TERRITORIO

Los efectos acumulativos del aprendizaje y la innovación van de la mano de la formación de redes de colaboración interempresarial y con relaciones de cooperación tanto formal como informal entre las empresas y los conjuntos de instituciones relacionadas con los sectores productivos. Asimismo estos procesos están acompañados por la implementación de políticas de localización activa, cuya médula la constituye la creación de esos conjuntos institucionales y es ahí, donde se sustentan los pilares del desarrollo y la competitividad.

Para ello, las áreas de gobierno, en general, y el sector privado deben desarrollar una perspectiva estratégica que guíe las acciones del Estado y los empresarios, eliminando reacciones espontáneas, imprevistas y procesos de ensayo y error, adquiriendo nuevos modos de actuación que concentren su accionar en los siguientes temas prioritarios:

- I. El desarrollo del capital humano y tecnológico, derramando el conocimiento en el espacio de actuación e instalando mecanismos que garanticen la accesibilidad a los habitantes de ese territorio
- II. Construcción de redes de trabajo común, promoviendo la confianza entre los actores del territorio minimizando la inseguridad que genera enfrentar las situaciones de riesgo para una sola empresa.
- III. Disponibilidad de Capital financiero que permitan la estructuración de los capitales físicos, e intangibles en el territorio para lograr la competitividad
- IV. Estructuración de canales de comunicación que faciliten el flujo informativo, de saberes y la identificación de los posibles conflictos.

La instalación de nuevos patrones de organización social, el rápido flujo informativo, los canales abiertos de accesibilidad al conocimiento, las estructuras y la comunicación articulada se convierten de por sí en factores competitivos. Reafirmamos que las políticas MESO no son solo promovidas por la política estatal sino por las empresas, las instituciones y las asociaciones asumiendo el carácter de proceso sistémico.

En el nivel *meso* debe lograrse la formación de nuevos patrones de organización de la sociedad y de técnicas de intervención y regulación más compatibles con la articulación, a fin de atenuar las deficiencias de la regulación puramente mercantil y las de la planificación estatista.

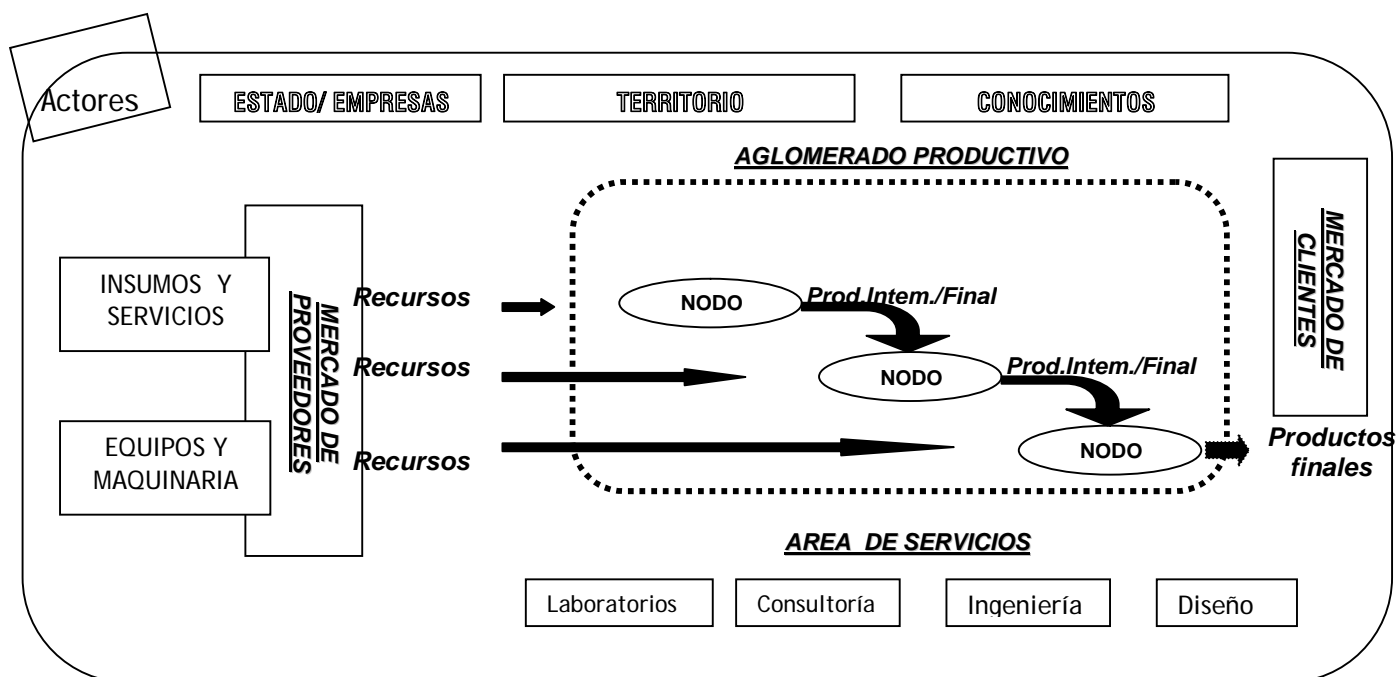
La creación de ventajas competitivas, además de un contexto general favorable a la innovación, la aplicación de meso-políticas específicas y selectivas; requiere identificar aglomerados productivos con potencial de desarrollo, que permita concentrar acciones en un determinado territorio, que fortalezca las habilidades ya instaladas, y facilite la rápida apropiación de nuevas prácticas.

Si bien es posible aprovechar potenciales externos (know-how extranjero y participación en redes tecnológicas internacionales), las acciones permanentes deben estar circunscriptas a una zona geográfica determinada, con un sistema institucional y organizativo articulado que no se puede importar ni exportar.

Estructurar el nivel *meso* para que pueda crear capacidades es una tarea permanente del sector público y privado, la política *meso* debe ser entendida como una tarea transectorial dirigida a mejorar en forma constante la localización económica, lo cual no solo sirve para incrementar y mantener la competitividad internacional de la economía sino que es también la base de una aplicación efectiva de las políticas sociales dirigidas a los sectores relativamente más débiles, guiando el modo de actuación.

Simultáneamente, los aglomerados, cluster, cadenas concentradas en un territorio se constituyen en la base productiva para garantizar el trabajo de los actores – habitantes del territorio -. Es el trabajo el que estructura la calidad de vida de los habitantes de una región, es lo que permite sustentar su vida familiar, sus deseos, su felicidad, constituyéndose en la generadora de riqueza. La importancia a nivel social está dada no solo por los empleos generados a nivel productivo sino por garantizar la empleabilidad futura, es decir, facilitar la adquisición de las capacidades, respetando la experiencia y conservando la cultura productiva, permitiendo transmitir los saberes, ese know how – saber hacer – que abona el proceso de inclusión social.

Los aglomerados comprometen cuatro niveles de agrupamientos de empresas. El primero comprende las empresas productoras de bienes destinados al mercado externo e interno, el segundo nivel comprende a proveedores de insumos y servicios, el tercer nivel comprende los proveedores de equipos y maquinarias y el cuarto nivel comprende servicios complejos de laboratorio, ingeniería, diseño y consultoría. (**Gráfico 1**)



En distintos países, y regiones estudiadas pudimos verificar que los complejos o aglomerados productivos generan eficiencia colectiva, aumentando las ganancias de las empresas y externalidades que las firmas pueden aprovechar. En particular podemos mencionar como ventajas:

- ◆ **Aglomeración de Clientes:** la concentración de empresas en una localización geográfica obliga a los demandantes a vincularse con esta región, ampliando las posibilidades de todos.
- ◆ **Especialización y productividad:** Se concentran en el lugar equipos, herramientas destinadas a un sector, agrupando también a los servicios conexos – mantenimiento, asesoramiento, laboratorios, etc. –
- ◆ **Conocimiento colectivo:** los saberes circulan, se intercambian, se transfieren tanto a nivel familiar como social, se identifican expertos capaces de formar nuevos trabajadores.
- ◆ **Construcción de lazos de confianza:** la localización en un espacio geográfico permite que compartan actividades culturales, la educación de sus hijos, actividades religiosas, eventos sociales que excede la actividad industrial o comercial, este compartir afianza las interacciones y permite el conocimiento del modo de actuación de los otros.
- ◆ **Acción colectiva:** compartiendo saber y confianza se planifican y plantean demandas conjuntas.

Pero el desarrollo de aglomerado productivo es necesario pero no suficiente. Es a partir de estudiar las condiciones que facilitan la competitividad, que llegamos a los escritos de Sergio Boisier<sup>2</sup>, quien desde hace muchos años estudia las causas del desarrollo, pero en particular le preocupa que deben promover los gobiernos- en términos de políticas activas de localización- para lograr la consolidación de la riqueza en los territorios. En este análisis, pudimos comprobar la utilización de algunos termino muy familiar para los profesionales de ciencias económicas como es el concepto CAPITAL, RENTA, RIQUEZA Y STOCK, con la misma acepción que habitualmente consideramos en la disciplina, pero lo que mas nos interesó, es fundamentalmente la definición de otras formas de riqueza, renta, capital y otros tipos de magnitudes para la acumulación de stock que resultan indispensable cuando actuamos en el espacio de la mesoeconomía.

Esta enumeración de “Las formas de Capital” nos aporta los conceptos necesarios a fin de seleccionar las dimensiones o perspectivas, bases para el monitoreo de los aglomerados productivos en la mesoeconomía.

Tomando los capitales definidos por Boisier, exponemos en forma reducida una definición de cada uno de ellos:

**Capital Humano:** *Los conocimientos y habilidades que poseen los individuos.*

**Capital Cívico:** *Es la acumulación de prácticas democráticas, de confianza en las instituciones públicas, de preocupación personal por la red pública o negocios y asuntos públicos, de asociatividad entre los ámbitos público y privado, de la conformación de redes de compromisos cívicos.*

---

<sup>2</sup> Boisier, Sergio: El desarrollo territorial a partir de la construcción del capital sinérgico. 2003

**Capital social:** La capacidad de negociación de actores locales y con participación social, identidad cultural y relaciones de género. Es el capital que permite a un grupo de personas confiar los uno en los otros y cooperar en la formación de nuevas asociaciones.

**Capital Psicosocial:** Se ubica en el corazón y la mente de las personas. Es la relación entre pensamiento y acción: vinculando los siguientes conceptos actitud, creencia, opinión, valor, estereotipo y representación social para terminar concluyendo que el saber y el sentir motivan, planifican, razonan, impulsan, precipitan, retrasan o evitan la acción

**Capital institucional:** El stock de instituciones públicas y privadas, relevantes para los fines en discusión, existentes en la región, que poseen un conjunto de atributos estructurales que le otorguen capacidad para actuar y tomar decisiones velozmente, la flexibilidad organizacional, la propiedad de maleabilidad, la resiliencia del tejido institucional, la capacidad de entrar y salir de acuerdos virtuales y la inteligencia organizacional, la capacidad de monitorear el entorno mediante sensores y la capacidad de aprender de la propia experiencia de relacionamiento con el entorno.

**Capital cultural:** Es el acervo de tradiciones, mitos y creencias, lenguajes, relaciones sociales, modos de producción y productos inmateriales (literatura, pintura, danza, música,) y materiales. Incluidos los mecanismos de reproducción social del capital cultural y su vinculación con el cambio, con la modernidad, con la visión conservadora del desarrollo. Es fundamental la identificación de las posiciones en particular cuando resultan dicotómicas o extremas (Ej. Culturas dominadas por el par competencia / individualismo o culturas dominadas por solidaridad / cooperación; o el mix virtuoso de cooperación / competencia)

**Capital simbólico:** El poder de hacer cosas con la palabra, es el poder del discurso para construir región para generar imaginarios, para ovillar energías sociales latentes, para generar auto-referencia, para construir imágenes corporativas territoriales.

**Capital Cognitivo:** El conocimiento científico y técnico disponible en una comunidad. Comprende los saberes susceptibles de ser usados en los procesos de crecimiento y desarrollo..

**Capital económico:** El stock de recursos financieros disponibles para fines de inversión en cada región. Debiendo destacar el problema que instaló la globalización sobre este tipo de capital a la disociación la matriz decisional de los titulares de este capital y las necesidades e impacto en el crecimiento de un territorio y la matriz de decisión de los habitantes de dicho ámbito geográfico.

**Capital Sinérgico:** La capacidad social de promover acciones en conjunto dirigidas a fines colectiva y democráticamente aceptados

No dudamos respecto a la necesidad de aumentar la renta en términos económicos de las empresas, pero lo que vemos es que la creciente competencia, las dificultades para consolidar

mercados, la inserción en el mundo global, requieren de la generación de estos otros capitales que minimicen la incertidumbre y aumenten la sustentabilidad de las empresas.

## **LA GESTIÓN Y LA MEDICIÓN DE LOS AGLOMERADOS PRODUCTIVOS LOCALIZADOS EN UN TERRITORIO CON PERSPECTIVA MESOECONOMICA**

La pregunta que debemos operacionalizar entonces será: ¿Cuales son las dimensiones a monitorear que nos facilitaran la gestión y la medición del desempeño de los aglomerados productivos con perspectiva mesoeconómica?

Seleccionar las dimensiones que coadyuvan a promover el desempeño óptimo de los aglomerados requiere identificar primero, las razones por la cuales la economía de una comunidad local se desarrolla, así como también los factores que lo obstaculizan.

Es a partir, de la experiencia y la investigación, que identificamos algunas concepciones indispensables que deben ser desplegado en el territorio, como caución para promover un desempeño óptimo del aglomerado. Ellos son:

- **Desarrollo de un Espacio Comunicacional:** ámbito donde se producen los intercambios productivos, donde los actores actúan, se construyen las relaciones de confianza y convienen su modalidad de comportamientos, cumpliendo con sus expectativas a partir de acordar y respetar ciertas reglas de convivencias
- **Accesibilidad a la información sobre procesos y estructuras:** facilitar la apropiación del conocimiento sobre las tecnologías utilizadas o disponibles, perfiles de los puestos y distribución de tareas, mercados, escalas salariales, rentabilidad, prácticas productivas del encadenamiento
- **Compromiso de los actores en las acciones:** la actuación requiere la identificación de las relaciones sociales, en particular las dependencias jerárquicas y vínculos de poder – poderosos/ débiles/ influyentes - . Asimismo es necesaria la definición de las categorías de las acciones: estratégicas/ operativas, cooperativas / competitivas, dependientes / autónomas, confrontación/ consenso.
- **Participación en las decisiones:** Implica, en primer término, el reconocimiento de los otros para participar de los procesos decisorios tanto a nivel de pares, subordinados o como superiores. En segundo termino, la disposición a una participación activa desde cada uno de los actores.
- **Concientización de la necesidad de minimizar el grado de conflictividad a partir de la actuación y la decisión:** Los aglomerados encierran naturalmente pluralidad, y consecuentemente peligros típicos, intereses distintos, significados diferentes, interpretación competitiva, y motivaciones diferenciadas. Es indispensable entonces capitalizar los conflictos en forma positiva, instalando el dialogo pertinente.

Existen también otras temáticas a monitorear, pero esas otras, corresponden a acciones más tangibles y medibles desde el punto de vista físico y económico. Expondremos las mismas en los párrafos siguientes.



## **LAS NUEVAS HERRAMIENTAS DE GESTIÓN: Balance Scorecard**

Cuando observamos las dificultades para construir su competitividad a largo plazo con un modelo de gestión centrado en la microeconómica o focalizada únicamente en cada empresa, nos incita a buscar otras herramientas de gestión y medición que salven los problemas que surgen por esta limitada mirada.

La incorporación de herramientas como el cuadro de mando integral o tablero de control o balance scorecard complejizaron el análisis, incorporando otras perspectivas e indicadores mas allá de los tradicionales indicadores financieros, permitieron que los ejecutivos de una empresa pueda ahora medir, entre otros, los valores para sus clientes, la forma en que debe potenciar las capacidades internas, la formación de su personal, la mejora de actuación en los procesos internos, etc.

Pero lo mas valioso de la aplicación de esta herramienta es que no solamente se trata de una serie de indicadores sino que se busca la fijación de objetivos y recién ahí, selecciona los indicadores adecuados que permiten medir el desempeño, con el fin de monitorear las acciones, retroalimenta el proceso, promoviendo los cambios necesarios para facilitar los logros. Por eso debe quedar claro que lo que hace es estimular la actuación que coadyuve a la mejora continua.

Es entonces que tomando esta herramienta como base, consideramos oportuna su adaptación a las necesidades de monitorear otro objeto de análisis como son los aglomerados productivos en la mesoeconomía. Uno de los primeros temas a examinar, son la definición de cuales son las variables objeto de observación mas adecuadas, que luego se traducirán en lo que Kaplan<sup>3</sup> define como perspectivas de análisis.

La elección de las perspectivas a considerar, requiere que analicemos la validez de las mismas cuando el objeto de estudio deja de ser una empresa y gestionamos un aglomerado productivo, cuya estructura, intereses, relaciones de poder, vinculaciones legales entre sus integrantes, relaciones comerciales, son diferentes. Concretamente la unidad organizativa es un encadenamiento productivo con unidades legales independientes, con un actor fundamental como el estado, cuyo punto de encuentro es pertenecer al mismo sistema de creación de valor productivo en un espacio geográfico delimitado.

Respetando la secuencia de trabajo debemos primero entonces, definir la estrategia, luego fijar objetivos de cada perspectiva y seleccionar las metas, para posteriormente elegir el indicador que permite cuantificar el cumplimiento de los mismos.

Por ello es fundamental destacar que la herramienta que proponemos no establece la estrategia sino que serán otros los mecanismos que facilitan la construcción de los acuerdos para el establecimiento de la estrategia<sup>4</sup> del aglomerado. La elección de los segmentos mercados, los conocimientos a compartir, la caracterización de los recursos a utilizar, son algunos de los ítems que deben considerar al momento de la formulación de la estrategia. El tablero no es en si mismo, una herramienta para la definición de la estrategia sino la enunciación de la misma, y provee una metodología que permite traducir la estrategia en

---

<sup>3</sup> Kaplan, R.S y Norton, David (2000) Cuadro de Mando Integral. Gestión 2000

<sup>4</sup> **Dufour, Gabriela:** La gestión de la Mesoeconomía: Estudio de un caso. IV Congreso de Costos del MERCOSUR. Montevideo. Uruguay

objetivos, mediciones o metas concretas para monitorear y reencauzar las acciones en pos del logro de la misma. En concreto, se constituye en un sistema de gestión.

### ¿PORQUE UN TABLERO COMPLEJO?

Lo expuesto anteriormente explica porque elegimos este instrumento exitoso y probado como base de nuestro desarrollo. La nueva herramienta requiere la definición de nuevas perspectivas acorde a las características del objeto de análisis, integradas al territorio, ya que reconocemos que se trata de ese lugar único, donde se dan los hechos, momentos, acciones, y donde sus características también los condicionan, y simultáneamente articuladas con las otras variables que reflejan a la mesoeconomía.

La construcción de la variante propuesta, que requiere la selección de las nuevas perspectiva aplicables a los aglomerados, nos exigió en primer termino revisar las perspectivas tradicionales del cuadro de mando integral y desarrollar las mismas a nivel MESO. Para ello, seleccionamos algunos de los ítems que nos interesaba monitorear a nivel MICRO y buscamos sus pares en el otro nivel. A partir de allí elaboramos un cuadro de trabajo, que utiliza en forma combinada las perspectivas del cuadro de mando integral y los capitales enumerados por Sergio Bossier, que expusieramos anteriormente en la presentación de los nuevos formas de riqueza, esquema que facilita la comprensión del nivel MESO, ya que ambos fortalecen la mirada desde el territorio, atendiendo al aglomerado productivo.

NIVEL MICRO	NIVEL MESO
<b><i>Perspectiva financiera – económica</i></b>	<b><i>Capital Económico</i></b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Evolución de las ventas</li> <li>▪ Selección de nuevos clientes</li> <li>▪ Evolución de los costos</li> <li>▪ Costo Anual de financiamiento</li> <li>▪ Niveles de rentabilidad</li> <li>▪ Niveles de inversión y reinversión</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Ampliación de las plazas donde se colocan los productos</li> <li>▪ Desarrollo del Mercado de capitales locales para mejorar la accesibilidad a créditos para capital de trabajo y nuevas inversiones</li> <li>▪ Viabilidad económica de los nodos de la cadena</li> <li>▪ Acuerdos de mejora de eficiencia y productividad para reducción del costo de los servicios (agua, luz, gas, etc.)</li> <li>▪ Desarrollo de infraestructura física compartida (ej. Plantas de tratamiento de efluentes,</li> </ul>

	provisión de agua industrial, tratamiento de residuos sólidos industriales)
<b><i>Perspectiva del Cliente</i></b>	<b><i>Capital Social – Capital simbólico</i></b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Caracterización de los productos requeridos</li> <li>▪ Atributos exigidos</li> <li>▪ Caracterización de clientes</li> <li>▪ Mercados desarrollados y nuevos mercados</li> <li>▪ Análisis de tendencias</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Desarrollo del mercado de productos con atributos de diferenciación sustentados en las características territoriales</li> <li>▪ Desarrollo del plan de impulsión de productos diferenciales</li> <li>▪ Sistematización de información de los mercados internacionales de consumidores y productores sectoriales</li> <li>▪ Disponibilidad de información sistemática sobre tendencias del mercado nacional y mundial sectorial</li> <li>▪ Construcción de redes de colaboración con regiones análogas.</li> </ul>
<b><i>Perspectiva de los procesos internos</i></b>	<b><i>Capital institucional – Capital psicosocial</i></b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Integración de procesos (horizontal – Vertical)</li> <li>▪ Tercerizaciones</li> <li>▪ Accesibilidad de insumos específicos</li> <li>▪ Desarrollo de proveedores</li> <li>▪ Especialización en provisión de insumos y servicios</li> <li>▪ Producción ambientalmente sustentable</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Institucionalización de espacios de dialogo e intercambio técnico</li> <li>▪ Encadenamiento a nivel primario, secundario y terciario</li> <li>▪ Implementación de sistemas de gestión de la calidad a nivel territorial</li> <li>▪ Implementación de sistemas de gestión ambiental a nivel territorial</li> <li>▪ Disponibilidad de estructura</li> </ul>

	<p>física e industrial adecuada</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Especialización : Laboratorios, Mantenimiento, Asesoramiento técnico</li> </ul>
<b><i>Perspectiva de Crecimiento y Aprendizaje</i></b>	<b><i>Capital Cultural – Capital Cognitivo – Capital humano- Capital cívico</i></b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Formación de RRHH</li> <li>▪ Apropiación de tecnologías</li> <li>▪ Desarrollo de nuevos productos, procesos, cambios organizacionales</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Desarrollo del Conocimiento Colectivo: expertos, gerentes y trabajadores</li> <li>▪ Fortalecimiento de instituciones de capacitación basadas en el dialogo social</li> <li>▪ Transferencia sistemática de conocimientos científico – técnicos al sector productivo</li> <li>▪ Promoción de la innovación empresarial para desarrollo de nuevos productos y procesos</li> <li>▪ Construcción de redes de colaboración empresarial a nivel territorial</li> <li>▪ Desarrollo de ofertas formativas formales y no formales pertinentes</li> </ul>
<p>Estos dos niveles – micro/ meso - siempre estarán enmarcados en la necesidad imperiosa de:</p> <p style="text-align: center;">Gestión conjunta de demandas – <b><i>Acción colectiva</i></b></p> <p style="text-align: center;">Construcción de lazos de confianza para la mayor eficiencia – <b><i>coopetencia</i></b><sup>5</sup></p>	

## LAS NUEVAS PERSPECTIVAS

Cuando decimos que el tablero de comando Complejo debe ser un sistema de gestión del aglomerado en la mesoeconómica, estamos pensando en una herramienta que contenga aquellas dimensiones o variables, que permita que el mismo sea un mecanismo de comunicación, que refleje los acuerdos multi-actorales, que detalle los requerimientos tangibles necesarios para operar, un sistema de formación y un inductor de la actuación del

<sup>5</sup> **Coopetencia:** la cooperación para competir eficazmente. La sociedad del conocimiento. Sergio Boisier

conjunto, y simultáneamente monitoree el entorno y la complejidad a la que esta sometido cualquier protagonista del mundo productivo globalizado.

Es así, como proponemos cinco perspectiva que integran el tablero, pero que estarán acompañada por los que denominamos áreas claves, mecanismo que si bien complejiza la elaboración e instrumentación son los pilares de cada perspectiva.

**1. Económico, financiero y físico**

- a. **Capital económico**
- b. **Stock financiero**
- c. **Infraestructura física**

**2. Procesos internos a nivel territorial**

- a. **Reconocimiento de Acervo o capital Cultural / Capital simbólico**
- b. **Asociatividad**
- c. **Dialogo social**
- d. **Comportamiento o desempeño de Actores**

**3. Entorno y complejidad**

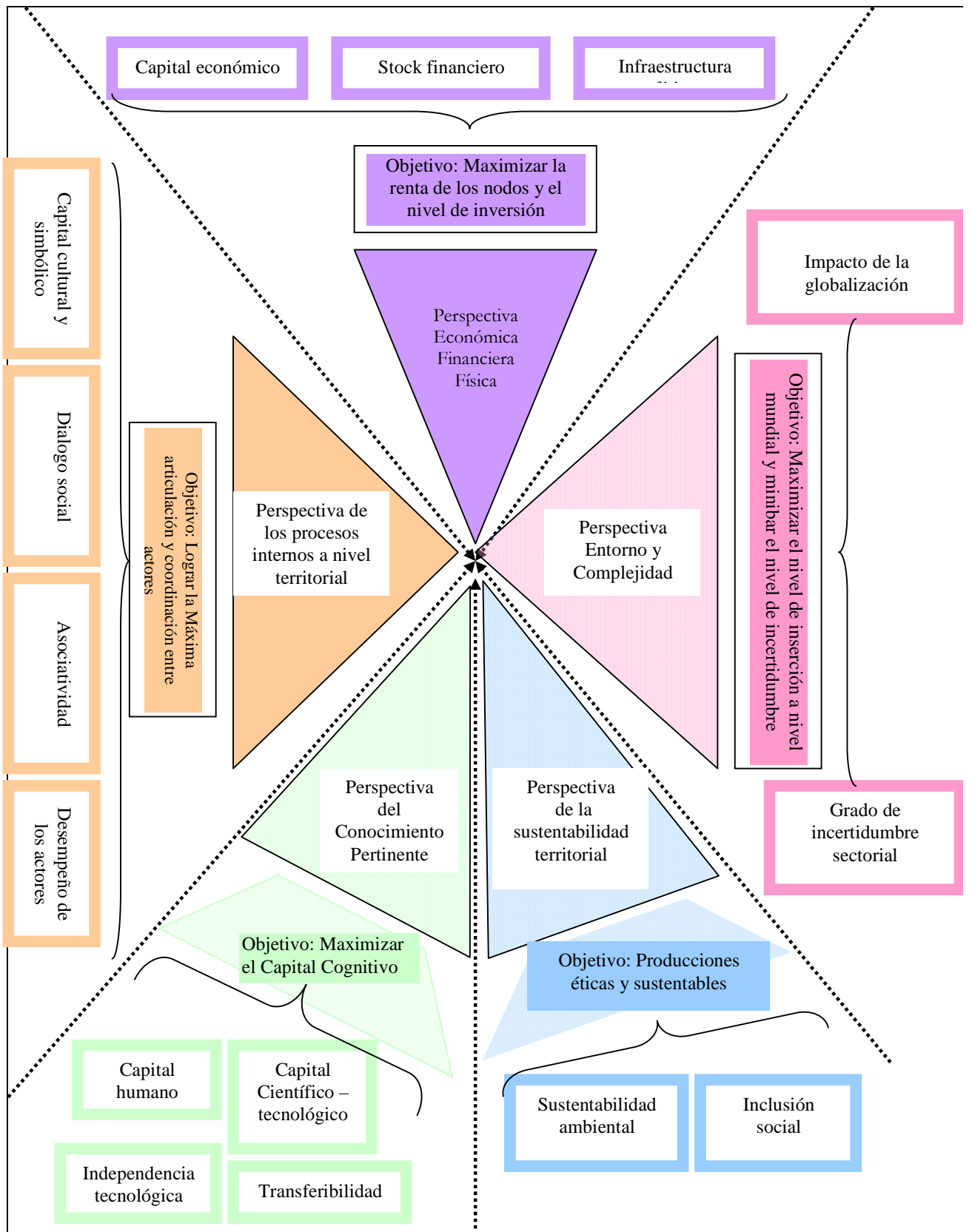
- a. **Incertidumbre sectorial**
- b. **Inserción mundial**

**4. Conocimiento pertinente**

- a. **Saber científico – tecnológico disponible**
- b. **Capital humano**
- c. **Independencia tecnológica**
- d. **Capacidad de transferibilidad del saber científico al mundo productivo**

**5. Sustentabilidad territorial**

- a. **Sustentabilidad ambiental**
- b. **Inclusión social**



## **Perspectiva Económica, financiero y físico**

En la mayoría de las organizaciones la medición del capital financiero, económico o la disponibilidad de infraestructura física resulta la de más fácil implementación, dado que la unidad de medida a utilizar se corresponde con valores numéricos representativos de valuaciones de bienes tangibles. Esto hace que la complejidad propia del aglomerado con distintas unidades productivas, con actores estatales, pueda uniformarse a través de la utilización de un misma métrica representada por los \$ (pesos).

Pero tanto los requerimientos económicos, como financieros, como las infraestructuras necesarias pueden variar de acuerdo a la estrategia acordada y también de acuerdo al punto en que se encuentra del horizonte temporal del planeamiento o ejecución de los objetivos del aglomerado.

Es en este punto donde debemos separar claramente el espacio de actuación de la mesoeconomía, reafirmar que no hablamos de los datos de cada unidad productiva o empresa sino que refleje en los indicadores elegidos las metas logrables por el conjunto de los actores intervinientes, es decir, el valor agregado por el aglomerado en el territorio delimitado y aportado tanto por los actores públicos como privados.

La perspectiva de **Capital económico, financiero y físico**, incluye la acumulación de capital económico, la disponibilidad de recursos financieros y el stock de la infraestructura física que facilita la localización o desarrollo de las actividades productivas, acorde al perfil productivo de la región bajo análisis.

## **Perspectiva de los Procesos internos a nivel territorial**

La perspectiva de **Procesos internos a nivel territorial**, proponemos dividirla en cuatro grandes áreas claves. El primero de ellos, concentra las acciones vinculadas con la construcción de confianza, la sistematización del dialogo entre los actores del territorio.

El segundo esta referido al fortalecimiento del espíritu asociativo, en particular, a promover nuevos modos de organización social, que permitan instalar como práctica cotidiana el trabajo con el otro, y la toma de decisiones que los otros. En este caso el espacio de actuación será el del aglomerado con perspectiva mesoeconómica.

El tercero comprende la transmisión permanente del acervo cultural (historias, creencias, lenguajes, modos de actuación y producción, tradiciones, mitos, costumbres, etc.) y consecuentemente la acumulación del capital simbólico, que está dado por el poder de la palabra para construir en la región imaginarios compartidos y entramados que den sostén a las energías sociales.

El cuarto grupo, estará integrado por los denominados agentes locales y sus comportamientos, en particular el monitoreo de los procesos de decisión, los modelos organizacionales dominantes en el territorio y especialmente quienes se constituyen en los verdaderos actores del territorio, construir la matriz de agentes locales. Como ejemplo de las caracterizaciones a monitorear, podemos mencionar: gerentes con visión eficientista: negociaciones dirigida exclusivamente a la obtención una mejora en la renta empresarial -, o visión integradora o de cooperación: mejoras que garanticen la accesibilidad de las ventajas para el conjunto de las empresas, empresas con visión de aislamiento- individualismos: donde las decisiones se toman exclusivamente basada en los intereses del actor decidor o visión de la acción-expresión

- dirigida a generar capacidad de autogestión- gestión compartida y confianza a partir de la correspondencia entre lo que se dice y su comportamiento real.

### **Perspectiva Entorno y complejidad**

La perspectiva del **Entorno y complejidad**, arrastra consigo dos términos muy significativos " globalización " e " incertidumbre ". Toda empresa y consecuentemente la región donde se localiza, se encuentra inserta en un mundo signado por los modelos que intentan resumir estas palabras. Los aglomerados localizados en el territorio se constituyen en sistemas abiertos y complejos, por lo tanto, es indispensable pensar las variables que permitirán monitorear los efectos e impactos que provoca esta realidad.

La globalización obliga a desarrollar la capacidad de inserción internacional de estos complejos. El aislamiento, operar en la marginalidad, localizarse en la periferia del mundo provocan debilidades a nivel de conjunto.

Actuar en las condiciones descritas en el párrafo anterior, aumentan el nivel de incertidumbre. No contar con información oportuna provoca obsolescencia cognitiva y desigualdades difíciles de sortear. No tener incidencia en las instancias internacionales, minimizan el poder de decisión y maximizan los riesgos.

### **Perspectiva del Conocimiento pertinente**

Conocimiento pertinente a nivel territorial y con perspectiva mesoeconómico se logra cuando existe ... " *capacidad colectiva para realizar acciones en común sobre la base de una misma interpretación de la realidad y de sus posibilidades de cambio* " ... . Esto implica un proceso cuya secuencia es; accesibilidad a la información que implica conocer que necesitamos y luego interpelarla, y para ello debemos tener el conocimiento que nos permite procesarla y utilizarla acorde a las necesidades del aglomerado productivo.

La perspectiva del **Conocimiento pertinente**, comprende al saber científico - técnico disponible en la comunidad, constituyéndose en el eje de los procesos de transformación productiva de los recursos del territorio. Estos saberes se complementan con las habilidades, destrezas, actitudes que los individuos en su desempeño laboral cotidiano aplican en los emprendimientos locales, impactando en los niveles de productividad de los factores productivos utilizados.

Estamos hablando del denominado conocimiento tácito, ese conocimiento con fuerte anclaje territorial, con la construcción de barreras que impiden fácil transferencia a otras regiones, pero con plena instalación de canales de difusión de ese conocimiento pertinente.

En esta perspectiva es fundamental la actuación de las instituciones científico tecnológicas – Universidades, centros de investigación, etc. – ya que son los naturales recopiladores de información, generadores de conocimiento local y los que mejores posibilidades tienen para realizar los procesos de transferencia al sistema productivo. Su rol más impactante es el de reconvertir el conocimiento inadecuado en pertinente, a partir de ser actor fundamental en la primera etapa del proceso de hacer accesible la información a la sociedad.

---

<sup>6</sup> Boisier, Sergio : Sociedad del Conocimiento: Conocimiento social y gestión territorial ( junio 2001)



## **Perspectiva de la Sustentabilidad territorial**

Cuando el concepto de responsabilidad social empresarial se instaló en la agenda del sector privado, empezó a cuestionarse si la maximización de beneficios tenía algún límite. Nadie niega que la generación de beneficio sea la primera razón de sustentabilidad de la empresa, pero también hoy tienen otras exigencias, vinculados con los deberes sociales (relaciones laborales equitativas, políticas de gestión medioambiental, y procesos de negociación éticos, etc.) que se constituyen en atributos de los productos que se comercializan.

La perspectiva de la **Sustentabilidad territorial** exige dos miradas, aquella que se concentra en la protección del medioambiente y la indispensable necesidad de que las empresas en su accionar operen haciéndose co-responsable de lograr a nivel territorial la inclusión social.

Esta perspectiva sin duda es la de mayor impacto posterior, ya que concentrara su trabajo y acciones presente pensando en la construcción del futuro.

## **LA IMPLANTACIÓN DE UN PROGRAMA DE GESTIÓN MEDIANTE UN TABLERO COMPLEJO PARA EL AGLOMERADO PRODUCTIVO**

No podemos perder de vista que la aplicación de esta herramienta esta condicionada al comportamiento y la diversidad de actores que intervienen en la cadena productiva y al grado de complejidad con que opere la misma, así como la influencia que ejercen algunos elementos en la actividad considerada.

Uno de los elementos que influyen predominantemente sobre el comportamiento de los actores, es la disponibilidad de la información. La información incompleta, desigualmente distribuida y costosa de adquirir, conduce a comportamientos distintos del previsto, los individuos ven aun más limitada su racionalidad económica y deben destinar esfuerzos y recursos para analizar y clasificar a sus contrapartes en los intercambios, debiendo destinar un importante tiempo a equilibrar su participación mediante la obtención de información sustantiva que el espacio comunicacional compartido no les brinda. Atento entonces, con la construcción de confianza tener que asumir un determinado comportamiento para administrar la información privilegiada.

Estas situaciones influyen en las transacciones, los diálogos, los mercados, la competencia, la cooperación, variables indispensables para lograr los objetivos propuestos. Por ello debiera ser un objetivo prioritario mejorar la accesibilidad de la información estratégica del aglomerado a todos los actores intervinientes de la cadena.

El Tablero Complejo se constituirá en la herramienta de gestión y de control estratégico que permite monitorear las variables clave para una labor satisfactoria del aglomerado.

Uno de los principales beneficios de este instrumento debe ser transformar los elementos intangibles, en objetivos mensurables y susceptibles de ser controlados.

## **CONCLUSIONES**

Hemos descrito en forma amplia el esquema que sustenta la utilización del tablero en los aglomerados productivos con perspectiva mesoeconómica y pero no debemos perder de vista que estas acciones se reafirman y complementan si visualizamos a la competitividad como sistémica, entendiendo los vínculos complejos entre las variables a considerar en el análisis focalizado en una cadena productiva localizada en un territorio, que si bien geográficamente no esta limitado, si podemos reconocer sus limites en las acciones compartidas y los actores intervinientes.

Las estériles discusiones vividas en los últimos meses en la Argentina me llevaron al convencimiento de que esta es una herramienta que podría resultar muy útil para guiar el dialogo que permita construir los acuerdos necesarios para potenciar el desarrollo de las distintas cadenas productivas del país, solo algunas de los temas como leche, carne bovina, trigo, soja, son ejemplos de los recursos naturales que operan como aglomerado que podrían ser tratados bajo la perspectiva mesoeconómicas superando las disputas entre los actores públicos y privados y pensando en el aumento de la renta, el derrame en los territorios, en la contribución de los sectores al aumento de los ingresos públicos y por supuesto a equilibrar y mejorar la distribución del ingreso en pos de la inclusión de los mas débiles.

## **BIBLIOGRAFIA**

**Boisier Sergio.** Sociedad del Conocimiento: Conocimiento social y gestión territorial (junio 2001)

**Boisier, Sergio.** El desarrollo territorial a partir de la construcción del capital sinérgico. 2003

**Cartier, Enrique Nicolás.** PERSPECTIVA "MESOECONOMICA" DEL COSTO. XXX Congreso Argentino de Profesores universitarios de Costos. Santa fe 2007

**Dufour, Gabriela.** LA GESTIÓN DE LA MESOECONOMÍA: Estudio de un caso. IV Congreso de Costos del MERCOSUR 2008. Montevideo. Uruguay

**Klaus Esser, Wolfgang, Hillebrand, Dirk Messner, jorg Meyer- Stamer.** Revista de la CEPAL 59 – 1996

**Kaplan, R.S y Norton, David (2000)** Cuadro de Mando Integral. Gestión 2000

**Lanzara Francesco Giovanni.** Porque es tan difícil construir las instituciones. Desarrollo económico volumen 38. No 152 (enero- marzo 1999)

**Porter. Michael.** (1988). Ventaja competitiva. CECSA

**Rojas Eduardo.** Instrumento para la verificación de la relación entre un encadenamiento productivo y la comunidad local. (Mimeo 2001)

**Vázquez Barquero, A.** (1988) Desarrollo local. Una estrategia de creación de empleo. Editorial Pirámide.