

Las Cadenas de Valor Globales y la exportación de Productos Diferenciados en Argentina

El Caso de producción de Formatos de Televisión

Lic. Sofía Martino

Universidad Nacional del Sur
Departamento de Cs. de la Administración
E-mail: sofia.martino@uns.edu.ar

Profa. Dra. Marcia Dutra de Barcellos

Universidad Federal del Rio Grande do Sul (UFRGS)
Programa de Posgrado em Administração (PPGA)
marcia.barcellos@ufrgs.br

Resumen

El concepto de Cadena de Valor Global se encuadra como un pilar de la actual estructura productiva del mundo. La conformación de unidades productivas vinculadas por lazos comerciales derivados de mejoras en costos, eficiencia y productividad ha dado lugar a estructuras cada vez más complejas. En Argentina, un caso que se ha desarrollado bajo el concepto de Cadena de Valor Global es la exportación de productos diferenciados, en particular, el caso de Formatos de Televisión. Se han tejido vínculos productivos generadores de valor en todo el proceso de creación de Programas televisivos: desde la concepción de la idea hasta su puesta en escena en los hogares del mundo.

Área Temática: Redes, Gestión de proyectos en Redes, Cadenas Globales de Valor

Palabras Clave: Redes – Diferenciación – Formatos Televisivos

Résumé

Le concept de chaîne de valeur mondiale est présenté comme l'un des piliers de la production mondiale actuelle. La création d'unités de production liées par des liens commerciaux dérivés de l'amélioration de coût, l'efficacité et la productivité a été remplacée par des structures plus complexes. En Argentine, un cas a été développé à partir du concept de chaîne de valeur mondiale. Il s'agit de l'exportation de produits différenciés, en particulier, des formats de télévision. Des liens productifs créateurs de la valeur ont été tissés tout au long du processus de création de programmes de télévision: de la conception de l'idée à sa mise en scène dans les foyers à travers le monde.

Domaine: Networking; Gestion de projet en réseau; chaînes de valeur mondiales

Mots-clés : Réseaux; Différenciation; formats TV

Resumo

O conceito de Cadeia de Valor Global se enquadra como um pilar da atual estrutura produtiva mundial. A conformação de unidades produtivas vinculadas por laços comerciais derivados do melhoramento em custos, eficiência e produtividade deu lugar a estruturas cada vez mais complexas. Na Argentina, um caso

que se desenvolveu sob o conceito de Cadeia de Valor Global é a exportação de produtos diferenciados, particularmente, o caso de Formatos de Televisão. Foram criados vínculos produtivos geradores de valor em todo o processo de criação de Programas televisivos: desde a concepção da ideia até sua colocação em cena nos lares do mundo.

Área temática: Redes, Gestão de projetos em Redes, Cadeias de Valor Global

Palavras-Chave: Redes – Diferenciação – Formatos Televisivos

Las Cadenas de Valor Globales y la exportación de Productos Diferenciados en Argentina

El Caso de producción de Formatos de Televisión

Resumen

El concepto de Cadena de Valor Global se encuadra como un pilar de la actual estructura productiva del mundo. La conformación de unidades productivas vinculadas por lazos comerciales derivados de mejoras en costos, eficiencia y productividad ha dado lugar a estructuras cada vez más complejas. En Argentina, un caso que se ha desarrollado bajo el concepto de Cadena de Valor Global es la exportación de productos diferenciados, en particular, el caso de Formatos de Televisión. Se han tejido vínculos productivos generadores de valor en todo el proceso de creación de Programas televisivos: desde la concepción de la idea hasta su puesta en escena en los hogares del mundo.

Área Temática: Redes, Gestión de proyectos en Redes, Cadenas Globales de Valor

Palabras Clave: Redes – Diferenciación – Formatos Televisivos

1. Introducción

La Globalización ha modificado las relaciones productivas y comerciales del mundo. Los países solían importar los productos que requerían y exportar aquellos en los cuales poseían ventajas comparativas. Hoy se generan redes complejas de relaciones en las que se comercializan los factores de producción según ventajas de costos y calidad a través de sectores geográficos distantes. El desarrollo tecnológico y la integración cultural apoyaron dicho proceso complejizando aún más el proceso. En adición a esto, nos hallamos ante la presencia de consumidores altamente informados, exigentes, que saben qué atributos quieren o no de los productos que consumen y pretenden una conjunción razonable de precio y calidad.

Argentina, país meramente exportador de productos primarios, ha sabido posicionarse en el mundo a través de un sector de características particulares: La industria de producción y desarrollo de formatos televisivos. Siguiendo la tendencia internacional, se han puesto en práctica grupos de trabajo en el país de origen y en países de destino, configurando así una cadena de valor internacional que genera y transforma los programas de televisión para adaptarlos a las diferentes idiosincrasias de los países “clientes”.

A través del presente trabajo, se pretende indagar acerca de los mecanismos que llevaron adelante las productoras para la internacionalización de los contenidos audiovisuales. Complementariamente, se enmarcará el tema dentro del concepto de Cadenas de Valor Globales con el fin de definir los pilares que permitan la consolidación del posicionamiento de la Argentina en el Mundo, como exportadora líder de Productos Audiovisuales.

La estructura del trabajo consiste, en una primera instancia, en el abordaje teórico del concepto de Redes productivas Globales o Cadenas de Valor Globales, citando los principales enfoques. En una segunda etapa, se caracterizará la industria televisiva argentina, con una breve reseña de su evolución, para su mejor entendimiento. Por último, se vincularán ambas aristas con el objeto de conocer sus limitaciones en pos de contribuir a la generación de políticas de apoyo para la consolidación del posicionamiento de la Argentina en el mundo.

2. El concepto de Cadena de Valor Global y su Evolución.

El proceso de globalización ha generado mayor comunicación e interdependencia entre los distintos países y regiones. Ha dado lugar a una nueva era de competencia internacional que ha modificado la producción global, el comercio y, por ende, la organización de las industrias (Gereffi, 2012). El foco de atención ahora son las estructuras económicas que trascienden las fronteras nacionales, en busca de una “integración económica global”. Por otro lado, a partir de los años ´80 se ha comenzado a presenciar un cambio en el accionar de los consumidores, los cuales se han vuelto más exigentes, exigiendo variedad, innovación y calidad en los productos ofrecidos en los mercados. Esto ha obligado a las empresas a buscar la innovación y la especialización.

En 1985, Michael E. Porter introdujo el análisis de la Cadena de Valor, donde reducía una empresa a un conjunto de funciones como: investigación y desarrollo, recursos humanos, producción y mercadeo. En su análisis, Porter identificó las actividades empresarias cruciales y las relaciones entre ellas que inciden críticamente sobre los costos operativos. El objetivo de su análisis era mejorar la rentabilidad o margen empresario y constituye una herramienta de análisis de la eficiencia empresarial. A partir de ese momento, se comenzó a estudiar y analizar la secuencia completa de actividades productivas.

La cadena de valor describe el rango completo de actividades requeridas para llevar un producto o servicio desde su concepción, a través de diferentes fases de producción, entrega a consumidores finales y disposición final luego de su uso (Kaplinsky, R. and Morris, A., 2000). Con la transnacionalización de la producción, las nuevas tendencias han dado lugar a la conformación de las llamadas “Redes Globales de Producción” o a lo que Gereffi definió como “Cadenas Globales de Valor”. Este enfoque estudia las redes globales como formas organizacionales competitivas, como mecanismo generador y distributivo de valor, como formas de control jerárquico de la actividad económica, y como espiral de “Upgrading”. (Gereffi, 2001).

Dos conceptos son primordiales en el enfoque de la CGV: el “Upgrading” y las estructuras de gobierno de la cadena.

Por “Upgrading” se entiende los esfuerzos que permiten a los actores de la cadena mejorar su posición y rentabilidad a partir de un mejor funcionamiento de toda la cadena. Fue definido por el propio Gereffi como el aprendizaje organizacional tendiente a mejorar la posición de las empresas o naciones en las redes internacionales de comercio (Gereffi 1999). Lo primordial del “Upgrading” es la capacidad de innovar, la cual permite no solo mejorar la posición de los actores de la cadena, sino que también implica la relación y competencia con otras cadenas. Es decir que este proceso permite pasar a desarrollar actividades más complejas y de mayor valor agregado dentro de la cadena de valor.

Según Humphrey y Schmitz (2002) y Kaplinsky y Morris (2000) existen cuatro tipos de “Upgrading”:

- **Mejoramiento del proceso de producción:** Consiste en la transformación más eficiente de insumos en productos a través de la reorganización de los sistemas de producción, o introduciendo una tecnología superior.
- **Mejoramiento del producto:** Implica ubicarse con líneas de productos más sofisticados en términos de valores unitarios mayores.
- **Mejoramiento funcional:** Implica la adopción de nuevas funciones superiores en la cadena, tales como el diseño o el mercadeo, o abandonar las funciones actuales de bajo valor agregado para concentrarse en las de mayor valor agregado.
- **Mejoramiento intersectorial:** Consiste en la aplicación de las competencias adquiridas en una cadena al moverse hacia otra cadena o sector.

En cuanto al poder en la cadena de valor, cuando se habla de éste, se refiere a la capacidad de una empresa u organización de dirigir la cadena de valor y por lo tanto de influir y controlar otras empresas de la cadena. Puede provenir de la cadena, cuando es ejercido por las empresas y sus trabajadores; o por fuera de la cadena, cuando proviene del estado u otros organismos creados por el entorno y los consumidores. Según Gereffi (2001), el poder puede ser impulsado por el productor (producer-driven) o impulsado por el comprador (buyer-driven).

En las cadenas impulsadas por el productor, las empresas transnacionales juegan el papel central y son las que coordinan las redes de producción, incluyendo los eslabonamientos hacia delante y hacia atrás. Este tipo de cadena es característica de industrias intensivas en capital y tecnología, como por ejemplo la automotriz y las de construcción de aviones, computadoras y maquinaria pesada (Gereffi, 1994).

En las cadenas lideradas por el comprador, los grandes comercios minoristas, con foco en marcas reconocidas, son los que coordinan la red de producción descentralizada. Un ejemplo son las industrias de bienes de consumo, que son intensivas en trabajo. Las especificaciones de estos productos las suministran los grandes minoristas y otras firmas comerciales, que son quienes los ordenan. Los líderes de la cadena no fabrican los productos, sino que los diseñan y comercializan. Las rentas de este tipo de redes se derivan de la combinación única de investigación, diseño, ventas, mercadeo y servicios financieros.

La gobernabilidad de la cadena de valor, es una función dinámica de las mismas que caracteriza los vínculos que existen entre las partes interesadas de la cadena. Es importante ya que se relaciona con la capacidad de una de las partes para determinar, controlar y/o coordinar las actividades de otros actores de la cadena de valor. Por otro lado, es de importancia para la generación, transferencia y difusión de conocimientos orientados a la innovación, con lo que las empresas pueden mejorar su rendimiento y sostener la ventaja competitiva. Se dice que existe gobernabilidad de la cadena de valor cuando alguna de las empresas trabaja con los parámetros establecidos por otras empresas poderosas de la cadena de valor. La empresa que fija los parámetros se denomina empresa líder de la cadena. Cuando las empresas líderes se centran en actividades intensivas en conocimiento se trata de esquemas cuasi-jerárquicos, solo transmiten aspectos técnicos, específicos a sus proveedores. Por otro lado, en estructuras de tipo horizontal y de redes, se generan relaciones de cooperación entre firmas. (Humphrey & Smith, 2004). En consecuencia, las variables que influyen en el tipo de gobierno de las cadenas son tres: el grado de complejidad de la información y la transferencia de conocimiento necesario entre las empresas (cuanto más compleja sean las transacciones más interacción va a ser necesaria), la habilidad para codificar las transacciones, es decir, la medida en que los conocimientos complejos se convierten en normas para toda la industria y por último, el grado de capacidad y aptitudes de los proveedores para satisfacer todos los requisitos de las transacciones. En base a la combinación de estas tres variables, el rol que juegan las firmas líderes puede clasificarse en cinco tipos y van desde la opción de mercado (donde predominan las relaciones independientes entre proveedores y clientes), hasta la relación jerárquica de la firma totalmente integrada (dominio directo de los procesos de producción). A continuación se describen rápidamente los cinco tipos de estructura de la gobernabilidad:

- Mercado: esta gobernabilidad supone transacciones relativamente simples. El mecanismo central de gobierno es el precio en lugar de una empresa líder poderosa.
- Modular: generalmente los proveedores de estas cadenas fabrican productos conforme a los requisitos de un cliente.
- Relacional: se da cuando compradores y vendedores dependen de información compleja que no se transmite ni se adquiere fácilmente. Estos vínculos exigen confianza y generan dependencia mutua. Las empresas líderes tienen la capacidad de ejercer cierto nivel de control sobre los proveedores.
- Cautiva: los pequeños proveedores dependen de uno o varios compradores que en general tienen mucho poder. Existe un alto nivel de seguimiento y control de la empresa líder.

- Jerarquía: existe una integración vertical y un control administrativo ejercido por empresas líderes que desarrollan y fabrican productos a nivel interno.

Es importante aclarar que la forma de gobernabilidad puede cambiar a medida que una industria evoluciona y madura, y a su vez, los patrones de gobernabilidad de una industria pueden variar en cada etapa o nivel de la cadena. El modo en que un país o una empresa se insertan en las cadenas y el eslabón que ocupa dentro de ella tendrá profundas implicancias en cuanto al comercio, inversiones y aprendizaje tecnológico para la economía local. El acceso a determinados mercados y la sustentabilidad de dicho acceso en el tiempo, tanto para las firmas como para los países, dependerá de si éstos se insertan o no en las respectivas CGV y el modo en que lo hacen. (Bernardo Kosacoff. 2008)

En lo que respecta a América Latina, existe un gran desafío para los gobiernos relacionado con la generación de un desarrollo sustentable de la región y ello implica producir transformaciones en la estructura productiva y exportadora. Este aspecto impacta ampliamente en su participación en las Redes Globales productivas. (Bernardo Kosacoff. 2008)

En el caso particular de Argentina, hasta el momento muestra una débil inserción en las cadenas de valor industriales, aunque parece haber una incipiente integración en algunas áreas como software, servicios informáticos y publicidad, entre otros. Se cree que la crisis económica podría ser una oportunidad para que se produzca algún tipo de “Upgrading” en aquellas cadenas en las cuales participa o bien para que nuevas empresas se incorporen a algunas de ellas. Todo esto hace que existan pocas empresas transnacionales de origen local y que muchas de las que existen actualmente se encuentren en manos extranjeras.

A pesar de ello, existen algunos sectores de la economía que han tenido éxito en nuestro país. A continuación se describe el caso de uno de ellos, es la exportación de productos diferenciados, en particular, el caso de Formatos de Televisión.

3. Los Formatos televisivos en Argentina

Un Formato de TV es esencialmente una idea, estructura y formato de un programa, incluyendo personajes, vestimenta, iluminación, musicalización, contenidos, etc. Son ideas que se gestan, se desarrollan y luego se comercializan. (Klaus – Dieter Altmepfen, Katja Lantzs, and Andreas Will. (2008). Existen casos en que se crean exclusivamente para ser exportadas y otros casos, en los que se venden al exterior habiendo probado su éxito en el país de origen. Al momento de comercializar con otro país, se adecuan a los aspectos idiosincráticos del público objetivo. El licenciatario, al adquirir un formato televisivo, obtiene una ventaja estratégica que está dada por la reducción del riesgo de éxito, suponiendo que el programa haya sido probado en su país de origen (Klaus – Dieter Altmepfen, Katja Lantzs, and Andreas Will. (2008)

La producción de televisión se caracteriza por la generación de obras concebidas en forma singular y única, con una importante inversión y riesgo asociados. La inversión realizada para crear un producto configura un negocio cuya rentabilidad es incierta debido a la imposibilidad de estimar el éxito futuro del programa.

Los Formatos pueden comercializarse de diferentes formas:

- Programas terminados:

Resultan riesgosos para las productoras. Son adquiridos por otros países y adaptados a la cultura de la audiencia objetivo.

- **Servicios de producción:**

Son trabajos a pedido, por los que se cobra una tarifa diferenciada, independientemente del riesgo de los proyectos. En este caso el riesgo recae sobre el cliente.

Antes de la proliferación de los Formatos Televisivos, se comercializaban en forma de “enlatados”, las cintas que contenían el contenido audiovisual, cuya adaptación consistía solo en el cambio de idioma o incorporación de subtítulos (Artopoulos y otros, 2007). El éxito de este tipo de productos dependía de que los gustos del público objetivo, fueran en algún punto similares a los de la audiencia original, por lo tanto, su probabilidad de éxito era limitada.

La Argentina se ubica entre los cuatro principales países exportadores de formatos televisivos¹, luego de Inglaterra, Estados Unidos y Holanda. El posicionamiento externo logrado por la industria de televisión nacional fue posible, inicialmente, por una nueva configuración de la economía de la información a nivel mundial y por la coyuntura macroeconómica argentina de los años 90s, que le permitió al país iniciar tempranamente el proceso de transformación de su modelo de producción, hacia estándares internacionales. En la década siguiente, la industria nacional se terminaría de consolidar como un importante exportador de contenidos audiovisuales.

La industria de la televisión en Argentina genera fuertes inversiones, valor agregado, ingreso de divisas y empleo calificado. Al mismo tiempo impacta sobre otros sectores industriales como el turismo, la gastronomía, el transporte, la producción y venta de indumentaria y muebles, entre otros. Resulta importante desde el punto de vista cultural ya que difunde la cultura y el idioma español hacia lugares geográficos distantes. En los últimos años, la producción de contenidos audiovisuales se posicionó internacionalmente por su calidad, originalidad y creatividad.

4. Las Cadenas de Valor Globales y la Producción de Formatos televisivos en Argentina

La Cadena de Valor de la Producción de Formatos televisivos en Argentina fue transformándose con el tiempo. Para analizarla, es posible identificar dos perspectivas básicas en su desarrollo:

1. El desarrollo de la producción de Formatos Televisivos desde el punto de vista del concepto de Upgrading
2. El desarrollo de la producción de Formatos Televisivos desde el punto de vista de la integración o desintegración de la Cadena de Valor

1. El desarrollo de la producción de Formatos Televisivos desde el punto de vista del concepto de Upgrading

Desde la antigua exportación de enlatados, se produjeron dos tipos de Upgrading.

¹. Aspirante al Doctorado en Ciencias de la Administración. Departamento de Cs. de la Administración, Universidad Nacional del Sur, Bahía Blanca, Buenos Aires, Argentina.

∫ Informe de la Asociación Inglesa de Distribuidores de Televisión

El primero surgió cuando Argentina comenzó a desarrollar Formatos televisivos, con mayor valor agregado, lo que significó un *Upgrading con Mejoramiento del producto*. Es decir, la exportación de un Formato posee un valor añadido en lo que se refiere a la adaptación cultural, es lo suficientemente general como para adaptarse a las características de la audiencia cliente, aunque es un servicio de mayor valor agregado que una cinta enlatada.

Posteriormente, con el desarrollo tecnológico y el cambio social en los gustos y preferencias de los televidentes, se produjo un *Upgrading con Mejoramiento funcional*, Los servicios de TV que la Argentina incluyen, además de los derechos para utilizar el formato, los servicios de consultoría y producción. Dependiendo de los servicios contratados, el precio de una hora de contenido televisivo varía desde \$500 a \$100.000.

2. El desarrollo de la producción de Formatos Televisivos desde el punto de vista de la integración o desintegración de la Cadena de Valor

En Argentina, la estructura productiva se conforma de empresas pequeñas, que diversifican su producción hacia otros sectores de la industria audiovisual, lo que les permite sostener su infraestructura en periodos de depresión. Las más grandes participan del negocio del cine aprovechando su vinculación con los canales para asociarse y los subsidios del INCAA (*Pol-ka, Telefé Contenidos, Cris Morena Group/RGB Entertainment, Cuatro Cabezas*), la publicidad (*Pol-kay Cuatro Cabezas*), la organización de *shows* en vivo (*Telefé, Cris Morena Group/RGB Entertainment*), en tanto que las de menor envergadura, lo hacen más frecuentemente en publicidad (*PPT, Bastiana Films, Mc Fly, entre otras*).

1. Etapa de Integración

Las compañías integradas verticalmente desarrollaban el formato televisivo desde la generación de la idea creativa hasta la comercialización del producto terminado. Ponían en funcionamiento sus propios equipos técnicos, creativos y de producción.

2. Etapa de Desintegración

Con el paso del tiempo, el desarrollo tecnológico y la globalización, se produjeron modificaciones en la conformación de la Cadena de Valor, generando el remplazo de las grandes corporaciones integradas verticalmente, hacia empresas independientes que subcontratan servicios y crean formatos de TV adaptables para mercados internacionales (Waisbord, 2004). Se adoptó un modelo de especialización flexible, basado en la desintegración vertical, la diferenciación y la subcontratación por proyecto. Existe entonces una división del trabajo bien definida conformando una estructura productiva de red (Artopoulos, 2006). Se optimizan nuevas tecnologías para el intercambio de contenidos y servicios, adaptándose el proceso productivo a proyectos empresariales específicos (López, Ramos, Torres, 2009).

Cada programa de televisión conforma un proyecto único que requiere una diferente mezcla de habilidades y contenidos. Es por eso que la empresa que desarrolla el proyecto, aglomera a profesionales generalmente independientes, o pequeñas empresas, para coordinar todas las actividades de la cadena de valor.

La cadena de Valor tradicional se conforma de: Proveedores Creativos, Proveedores de Equipamiento, Productores de programas y Productores de señales televisivas.

- **Proveedores Creativos**

Los Proveedores Creativos, incluyen a las personas que escriben el libreto, directores, especialistas de casting, actores, diseño de indumentaria, maquilladores, peluqueros, editores post producción y diseñadores de escenarios. Son generalmente profesionales “Free Lance” o independientes

que cobran sus honorarios a los productores. Constituyen un eslabón crítico para el éxito del programa, dado que arman el programa en función de los requerimientos y preferencias del mercado al que apuntan.

- **Proveedores de Equipamiento**

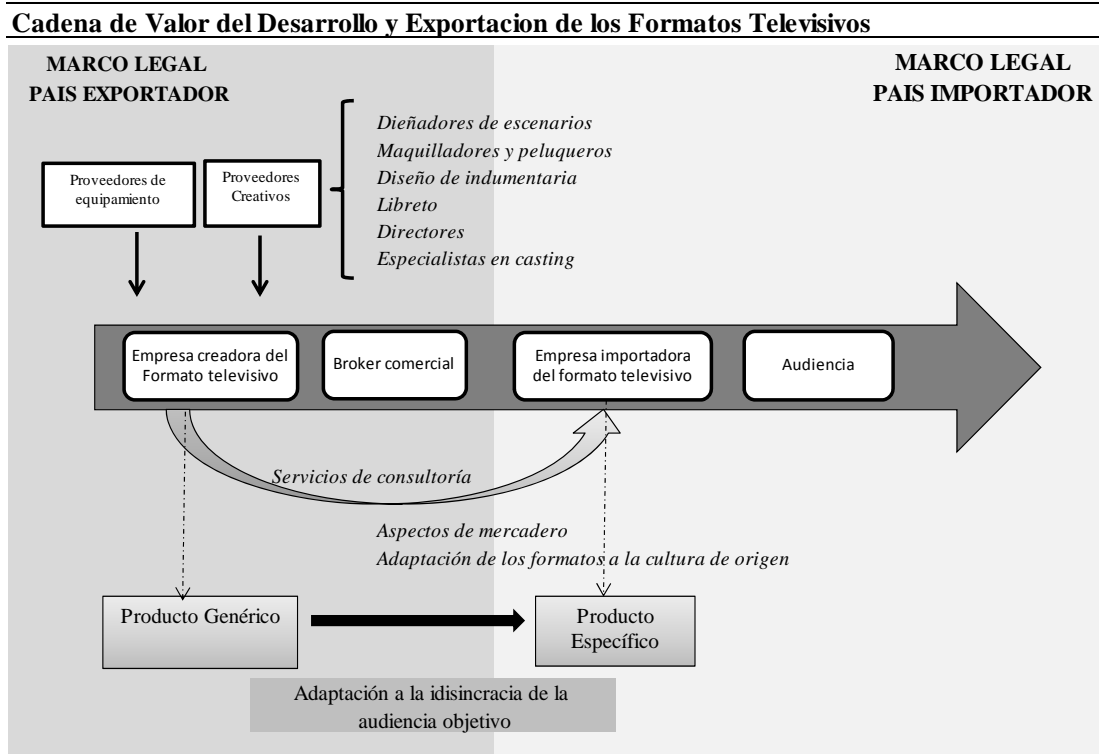
Los Proveedores de equipamiento incluyen a las personas que ofrecen el equipamiento necesario para la producción. No son proveedores críticos, como sí lo son los creativos. Su importancia radica en generar relaciones laborales de largo plazo con los productores

- **Productores del Programa**

Estos agentes son responsables del producto final, que deberá ser creativo, distinto a lo existente en el mercado, para poder lograr la diferenciación pretendida. Resulta imprescindible la conformación de relaciones de largo plazo con los proveedores, ya que de ese modo podrán generarse en el futuro formatos novedosos en forma rápida. Podría entenderse esta red de relaciones como una sola organización, dado que los proveedores se mantienen a lo largo del tiempo y se generan relaciones de confianza, si bien cada proyecto nuevo es totalmente diferente. (Barnatt, Starkey, and Tempest, 2000).

La Cadena de Valor de la industria de Formatos televisivos, ha ido complejizándose y generando diversos tipos de redes internacionales y locales. En un principio conformaban eslabones sencillos de comercialización y desarrollo (venta de contenidos enlatados). Hoy configuran eslabones más complejos definidos por relaciones recíprocas de los agentes en la transferencia de información, conocimientos y contenido artístico (venta de contenidos, asesoramiento, consultoría y servicios adicionales referidos al diseño, análisis de mercado, etc). Actualmente, al adquirir un Formato televisivo, una empresa puede contratar servicios de consultoría para adaptar el producto a la cultura de la audiencia objetivo. Estos servicios pueden ser prestados por la misma empresa proveedora del Formato, o por empresas locales especializadas en la adecuación idiosincrática de un contenido audiovisual. Puede verse entonces, cómo se extiende y complejiza la cadena de valor traspasando los límites nacionales. En este sentido, según la teoría de contratos incompletos, (Helpman, 2006; Nunn, 2005) los riesgos de “externalizar” determinadas actividades también dependen de la calidad del contexto contractual de los países en los que las firmas tercerizadas se desenvuelven. En el caso de los países en desarrollo, dado el débil marco legal prevaleciente, es más factible que queden aislados o poco integrados a los sistemas tipo Red (network) consistiendo en una participación marginal. (Humphrey y Schmitz, 2004).

Eventualmente pueden existir brokers comerciales, que actúan como intermediarios entre las partes negociadoras. En la siguiente figura, puede apreciarse en forma gráfica, la conformación de la Cadena de Valor de los Formatos Televisivos.



Fuente: Elaboración propia.

4. Conclusiones

El desarrollo social, económico y tecnológico ha concebido nuevas relaciones entre agentes económicos, dando lugar a nuevas industrias y re-configurando las existentes. Surgen nuevos negocios, nuevos productos y nuevos clientes, que eligen lo que consumen. Resulta fundamental comprender estos fenómenos y los paradigmas que surgen en consecuencia.

En particular, el Concepto de Cadena de Valor Global requiere un vasto análisis. Los aspectos idiosincráticos, el grado de desarrollo de la estructura legal y económica, las decisiones gubernamentales y la inestabilidad económica, así como el desarrollo tecnológico, han limitado la inserción de América Latina en las redes Productivas Globales. El debate y su investigación a nivel académico, sientan las bases para promover políticas de mejoramiento que fortalezcan su posicionamiento.

La Argentina presenta un escaso desarrollo en la exportación de productos diferenciados, dado que tradicionalmente se ha caracterizado por la colocación de productos primarios en el mercado internacional. Sin embargo, el caso de desarrollo de Formatos de Televisión es la excepción, dada la tradición histórica de la Argentina en la generación de formatos televisivos y vinculados al cine. Numerosos programas, series, novelas, talk shows se han vendido al exterior con éxito. Constituye un caso particular de Innovación constante para colocar productos y servicios en el exterior.

Las transformaciones que ha sufrido la Cadena de valor asociada a este sector industrial, se relacionan con la evolución de las redes tecno-económicas del sector empresarial en general, caracterizadas por la desintegración de la cadena de valor (en particular la subcontratación o la mayor participación de profesionales "Free Lance"), y el desarrollo de nuevos productos con mayor valor agregado. Estos aspectos implicaron mejoras en la productividad y en costos, mermando el riesgo comercial asumido por las productoras e incrementando el riesgo asumido por los clientes.

La percepción y comprensión del sector industrial desde la perspectiva de la Cadena de Valor permite conocer en profundidad cada eslabón de la cadena para poder impulsar mejoras en su funcionamiento y promover políticas públicas que fomenten su desarrollo: como beneficios impositivos, acceso al crédito o estímulos a la formación de profesionales en el área artística. Resulta fundamental motivar su crecimiento para consolidar a la Argentina como líder mundial en exportación de Formatos televisivos, reconociendo además su rol difusor de la cultura, idioma y costumbres Argentinas.

5. Referencias

- Artopoulos, A., D. Friel, and J. C. Hallak. 2006. "Export Emergence of Differentiated Goods from Developing Countries: Four Argentine Cases". Working Paper no. 107. Departamento de Economía, Universidad de San Andrés, Buenos Aires
- Bernardo Kosacoff. 2008. "América Latina y las Cadenas Globales de Valor, debilidades y potencialidades". Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL)
- Gereffi, G. y M Korzeniewicz, 1994: "Commodity Chains and Global Capitalism".
- Gereffi, G. and Lee J., 2012 "Why the world suddenly cares about global value chain".
- Gereffi, G., 1994 "The Organization of Buyer Driven Global Commodity Chains: How US Retailers Shapes Overseas Production Networks".
- Gereffi, G. y Humphrey, J. 2003. The Governance of Global Value Chains. Forthcoming in Review of International Political Economy. Available at: www.ids.ac.uk
- Global Value Chains: <http://www.globalvaluechains.org>
- Helpman, E., 2006. "Trade, FDI, and the Organization of Firms", NBER Working Paper No. 12091
- Humphrey, J. y H. Schmitz, 2000. "Governance and Upgrading: Linking Industrial Cluster and Global Value Chain Research", IDS Working Paper No. 120, University of Sussex
- Institute of Development Studies: <http://www.ids.ac.uk/go/browse-by-subject/all-subjects/globalisation/innovation-and-value-chains>
- International Center for Trade and Sustainable Development: <http://ictsd.org/news/puentes/>
- Kaplinsky, Raphael y Mike Morris (2000): A Handbook for Value Chain Research, IDS: <http://www.ids.ac.uk/IDS/global/pdfs/VchNov01.pdf>
- Klaus – Dieter Altmeyen, Katja Lantzs, and Andreas Will. (2008). "Flowing networks in the Entertainment Business: Organizing international TV format trade". Universidad Técnica Llmeneau, Alemania.
- Nunn, N., 2000. "Relationship-Specificity, Incomplete Contracts and the Pattern of Trade", mimeo, Department of Economics and Institute for Policy Analysis, University of Toronto.
- Ramos J., 1999: "Una estrategia de desarrollo a partir de los complejos productivos (cluster) en torno a los recursos naturales, ¿una estrategia prometedora?".

- Romero Luna I., 2009, “Pymes y cadenas de valor globales. Implicaciones para la política industrial en las economías en desarrollo”, Análisis Económico, Num. 57 vol. XXIV.
- UNIDO (United Nations Industrial Development organization).(2004). “Inserting local industries into global value chains and global production networks”. Working Paper