



**UNDÉCIMO INFORME SOBRE EL
ESTADO DE LA NACIÓN EN DESARROLLO
HUMANO SOSTENIBLE**

Informe final

Encadenamientos y Exportaciones

**Investigador:
Ricardo Matarrita**



Encadenamientos y exportaciones

Es generalmente aceptada la idea de que las grandes compañías, y en especial las multinacionales, tienen un panorama muy amplio derivado de su mayor conocimiento y experiencia en los mercados extranjeros y del de cada una de sus subsidiarias. Este panorama contrasta con la relativa escasez de recursos, habilidades y destrezas de las que se supone caracterizan a las empresas pequeñas. En este contexto, se establece el establecimiento de encadenamientos productivos como una alternativa que facilita la internacionalización de las empresas pequeñas.

Algunos autores han comprobado¹ que las pequeñas empresas vinculadas a multinacionales en alguna parte estratégica del proceso de producción han mostrado también una mayor propensión para la exportación. Sin embargo, esta no es la única forma en que las empresas multinacionales inciden sobre las empresas locales, pues en la medida en que exista algún tipo de vinculación entre ellas, las empresas locales tienden a adoptar prácticas comerciales y empresariales de avanzada, que contribuyen también a su internacionalización e incluso a mejorar su posicionamiento competitivo en el mercado local.

Por otra parte, se ha llegado a la conclusión² de que sólo aquellas empresas que estén en capacidad de proteger su información o conocimiento pueden ganar en el proceso de establecimiento de relaciones o encadenamientos con otras empresas, lo cual hace aún más estratégico el proceso de encadenamiento. Esto refleja una importante externalidad positiva de información derivada de la vinculación entre ambos tipos de compañías (pequeñas locales y multinacionales).

¿Qué es un encadenamiento productivo?

El concepto de encadenamiento debe ser entendido como una relación de largo plazo que establecen unidades empresariales con el propósito de obtener beneficios conjuntos, de allí que el interés de las políticas públicas por promoverlos, debe sustentarse en los beneficios económico- sociales que se derivan y no en el encadenamiento per sé.

El encadenamiento productivo se puede definir en términos generales como el conjunto de actividades involucradas en el diseño, la producción y el mercadeo de un producto o servicio.

De acuerdo a lo anterior, la existencia de relaciones insumo-producto es una condición necesaria pero no suficiente para la existencia de un encadenamiento productivo ya que el encadenamiento implica cierto grado de compromiso entre las empresas más allá de una compra– venta normal.

¹ CUBILLO, J.M.; CERVIÑO, J. 2004. *Export learning process in local supplier networks*. Madrid (España): Universidad Carlos III de Madrid. 20 p. (*Business Economics Series 10*)

² HANLEY, A. 2004. *Exports, linkages and innovation*. (Reino Unido): The University of Nottingham. Industrial Economics Division. (Occasional Paper Series).

La vinculación por su parte puede definirse como una compra y venta de productos estandarizados que pueden ser fácilmente sustituidos por la empresa compradora y que por sus características, no genera necesariamente una relación a largo plazo.

Empresas de Zona Franca como fuente de encadenamientos para el sector productivo

De acuerdo a la definición, un encadenamiento no hace distinción entre el origen de capital de las empresas o el tamaño de las mismas, por lo que se debe señalar que los encadenamientos productivos son igualmente importantes en cualquier tipo de empresa y no únicamente en la relación entre empresas de zona franca y empresas de base local en donde se han realizado significativos esfuerzos en este tema.

No obstante, en el caso de Costa Rica la importancia de las empresas de Costa Rica en el sector exportador hace que muchas de los esfuerzos para lograr encadenamiento se orienten hacia estas empresas.

Durante el año 2004 las empresas de Zona Franca exportaron US\$3.264,6 millones que representaron el 52% del valor total exportado por Costa Rica durante este año.

Según cifras del Banco Central de Costa Rica, en los últimos ocho años, en promedio un 49% de los flujos de IED fueron dirigidos hacia las empresas de zona franca y concentraron la mayor proporción de inversión extranjera directa (62%) en el año 2004³.

Asimismo, en este periodo se registran 127 empresas bajo el régimen de Zona Franca, las cuales elaboran más de 1.000 partidas arancelarias distintas⁴ y constituyen una cartera de opciones para el sector productivo nacional, siendo una fuente de demanda y potenciales encadenamientos para las empresas costarricenses.

Medición de los encadenamientos productivos en Costa Rica

La medición de encadenamientos productivos es compleja, y requiere de una investigación profunda e individualizada que permita determinar el grado efectivo de vinculación que existe entre la empresa demandante y la oferente .

En el caso de las Zonas Francas de exportación, se ha establecido, como una medición indirecta, las compras locales que realizan las empresas beneficiarias a este régimen. Estas compras son de alguna forma un reflejo de relaciones comerciales entre empresas exportadoras y proveedores locales, sin que signifiquen en su totalidad encadenamientos productivos.

³ Banco Central de Costa Rica. Informe de Inversión Extranjera Directa: 1997-2004 pág. 11.

⁴ No incluye el número de empresas de servicios.

Se plantea que las compras locales deben promover una sustitución eficiente de importaciones, en la medida en que le resulte a las empresas ubicadas en el país, más competitivo comprar a un proveedor local que importar el producto. Esta situación no debiera ser esporádica sino permanente para ser considerada encadenamiento. En esta medida, las compras locales recurrentes de un mismo producto pueden dar indicios de relaciones encadenadas. No obstante, debe tenerse presente que de igual forma, si el producto es recurrente, pero la empresa es sustituida- proveedor y/o comprador - el nivel de vinculación puede parecer débil entre ambos.

Debido a que este nivel de detalle no está disponible, se utilizará como una aproximación, la información de las compras locales realizadas por las empresas ubicadas en el régimen de zona franca que es reportada a la Promotora de Comercio Exterior de Costa Rica (PROCOMER).

Es importante insistir que esta información constituye una primera aproximación a las relaciones comerciales que puedan existir entre las empresas locales y las empresas de Zona Franca y no considera las posibles vinculaciones entre empresas exportadoras nacionales y empresas no exportadoras que son igualmente importantes para el desarrollo del país.

Caracterización de las compras locales de las empresas de Zona Franca

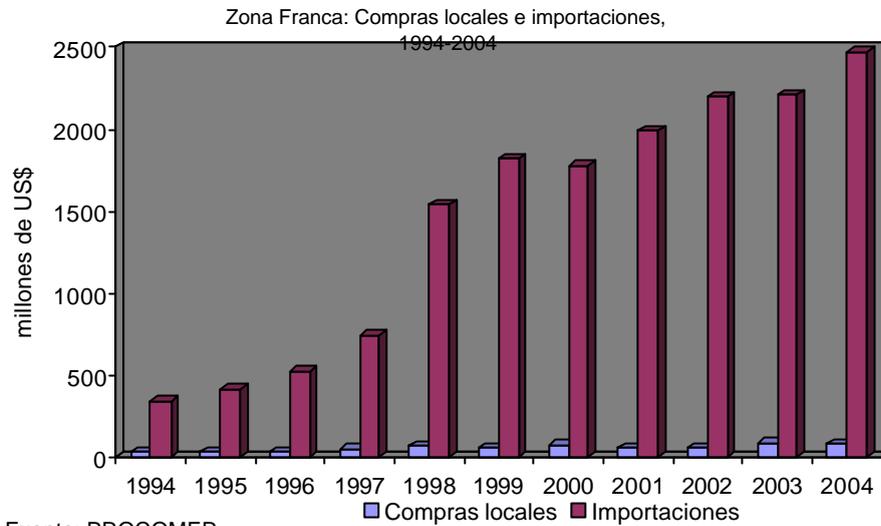
Para tener mayor claridad sobre el nivel de encadenamientos existentes se considerarán al menos cuatro variables. Evolución y montos de compras locales, número y recurrencia de los productos vendidos y número y recurrencia de los proveedores y compradores.

Las compras locales se han definido como las compras que realizan las empresas que disfrutan de los beneficios del régimen de zona franca a empresas costarricenses ubicadas fuera de este régimen.

En los últimos once años la tasa de crecimiento de las compras locales ha sido superior al 100% en, pasando de US\$30,72 millones en el año 1994 hasta US\$79.67 millones en el año 2004.

Sin embargo, a pesar de que se ha dado un crecimiento significativo, la participación de las compras locales con respecto a las compras totales realizadas por las empresas de zona franca ha tendido a disminuir de un 8% en el año 1994 a un 3% en el año 2004, este fenómeno obedece a que el incremento registrado por las importaciones (616%) ha sido mayor que el presentado en las compras locales.

Gráfico 1



Categorías de productos

Al analizar los datos de compras locales registradas durante el año 2004 se determinó que un 55% se concentró en cinco capítulos arancelarios a saber; pescado; productos farmacéuticos; manufacturas de papel y cartón; máquinas, aparatos y artefactos mecánicos; y manufacturas de hierro o acero.

Cuadro 1: Zona Franca: Compras locales según principales capítulos (US\$ Millones)

Capítulo	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004
Arancelario							
Pesca	0,01	0,05	2,16	10,53	11,23	19,89	11,26
Farmacéutico	0,48	0,53	0,63	1,14	0,29	9,10	10,05
Manufacturas de papel y cartón	5,61	6,86	9,75	9,72	9,11	9,23	9,43
Aparatos mecánicos	0,57	1,21	1,75	1,65	1,21	1,57	6,66
Manufacturas de hierro o acero	2,25	2,21	2,85	2,17	2,43	4,74	6,09

Fuente: PROCOMER

Dentro de cada capítulo a su vez se identificaron uno o varios productos que representan la mayoría de las compras locales. Esto permitió identificar tipos de compras locales, en algunos casos se trata materias primas o productos intermedios, material de empaque o embalaje, suministros para la limpieza y material o equipos de soporte para el funcionamiento administrativo de la empresa.

Específicamente se identificaron las tilapias y los medicamentos como insumos de producción. Por su parte se compraron cajas de cartón, productos de madera, estañones metálicos y artículos plásticos para el transporte y envasado de productos⁵.

Como artículos para oficina se identificaron papelería y equipo para oficina de metal, computadoras, calculadoras, copiadoras, aires acondicionados y teléfonos dentro de los productos más importantes.

Como artículos para el aseo personal y limpieza se identificó: papel higiénico, limpiadores, jabones y similares, así como pinturas y pegamentos. Y por último se identificaron artículos de metal que podrían ser considerados como repuestos para maquinaria.

Dadas las características de las compras locales realizadas por las empresas de Zona Franca es difícil hablar de la existencia de fuertes encadenamientos, ya que las empresas podrían fácilmente cambiar de proveedores debido a la estandarización de los productos no solo a nivel local sino a nivel internacional.

Importaciones de Zonas Francas

Las importaciones, por su parte, muestran otra estructura diferente, los cinco principales capítulos donde se clasifican los productos importados representaron el 79% de las importaciones totales. Dentro de estos cinco principales capítulos se encuentran: máquinas, aparatos y material eléctrico; máquinas, aparatos y artefactos mecánicos; instrumentos y aparatos medicoquirúrgicos; productos plásticos y prendas de vestir de punto.

Cuadro 2: Zona Franca: Importaciones según principales capítulos (US\$ Millones)

Capítulo	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004
Máquinas y aparatos eléctricos	767,7 1	1,075,00	907,80	1,093,81	1,17	1,320,4 9	1,332,3 5
Máquinas y aparatos mecánicos	151,8 2	138,87	174,06	211,78	1	279,6 170,34	275,04
Equipo medicoquirúrgico	67,48	42,93	34,99	40,71	74,91 126,6	148,75	150,87
Plástico	49,20	66,85	114,62	124,72	4	106,38	127,14
Prendas de vestir de punto	107,9 1	121,24	129,09	133,23	4	120,0 105,11	86,48

Fuente: PROCOMER

⁵ Es importante hacer mención que algunos de estos productos, aunque sean adquiridos localmente, su origen es extranjero pues por sus características no son posible de fabricar a nivel nacional. Tal es el caso de los estañones metálicos que son importados y comercializados.)

Dentro de los principales productos que importan las empresas amparadas al régimen de zonas francas se encuentran los circuitos integrados, textiles, partes de computadoras, medicamentos, equipos de infusión, cuero, entre otros.

Al analizar la participación de las compras locales dentro de las compras totales por capítulo se tiene que las compras locales representan el 100% en 8 capítulos, sin embargo, estas compras son por montos bajos.

Un ejemplo destacable es la categoría de productos de madera, del cual las empresas de zona franca compraron más de US\$1.5 millones en total y el 95% de estas compras fueron realizadas localmente.

En el caso del capítulo 03, el de pesca la participación de las compras locales supera el 75% de las compras totales. En el extremo opuesto se encuentran las máquinas y aparatos eléctricos, que si bien las compras locales superaron los US\$5 millones, estas representan menos del 0.5% de las compras totales de las empresas de zona franca.

Compradores y proveedores

Durante los últimos años, el número de empresas que han sido proveedoras de las zonas francas se ha mantenido alrededor de las 2100⁶. Sin embargo, cabe destacar el alto nivel de concentración ya que las cincuenta principales representaron el 60% de las compras locales realizadas en el año 2004.

Un aspecto importante de señalar es la permanencia de estos proveedores en el tiempo, ya que dentro de estas 50 empresas proveedoras, 30 han vendido a empresas de zona franca durante los últimos 7 años, lo cual indica que existe un grupo de empresas consolidadas como proveedoras de zona franca.

Por otra parte, se debe señalar que durante el año 2004, se registraron 179 empresas en el régimen de Zona Franca de las cuales 148 registraron compras locales en el país. Las 50 principales compraron el 94% del valor total de estas compras y 12 empresas compraron el 60%. Prácticamente en la totalidad de los casos la frecuencia de compras ha sido regular a través de los años.

Vinculación moderada, encadenamientos incipientes

Una observación general para la experiencia de Costa Rica en los últimos años es que las empresas multinacionales ubicadas en Zonas Francas han aumentado las compras que realizan múltiples proveedores ubicados en el país. Esa relación ha sido estable y consistente a lo largo de los últimos años. Sin embargo, a pesar de identificarse más de dos mil proveedores, se observa una elevada concentración en unos pocos productos y empresas, con características simples en la cadena de

⁶ Es importante aclarar que este número corresponde al número total de proveedores registrados y que se incluyen por tanto aquellos que tienen relación directa en el proceso de fabricación como también proveedores de commodities y servicios básicos.

producción y poco estratégicas en conocimiento o especialización. Tales son los casos de productos de empaque materiales de limpieza y oficina. Esto sin embargo, no puede interpretarse como una total desvinculación, sino como un nivel básico y simple, sin alcanzar niveles de encadenamiento en su estricta definición ya que hay casos sobresalientes, específicamente en los sectores electrónicos y médicos, donde los productos de empaque son especializados. Por ejemplo se utilizan bolsas antiestáticas y materiales que aseguren bajos niveles de energía estática. En el caso del sector médico el empaque va de un nivel medio a avanzado.

En cuanto a los encadenamientos como tales, estos son incipientes pero crecientes ya que con el apoyo de programas y políticas públicas, como el Proyecto Costa Rica PROVEE, que ejecuta actualmente PROCOMER, se ha dado un mayor impulso. Esta experiencia se suma a las exitosas experiencias del Economic Development Board en Singapore, el Enterprise Ireland en Irlanda y el Malaysian Industrial Development Authority y programas similares en América Latina, destacando Chile y México.

En Costa Rica se han realizado proyectos interesantes de vinculaciones en diversas áreas, sin embargo es difícil de cuantificarlo pues inclusive en CRP contamos con información poco limitada al respecto. En cuanto a encadenamientos siento que hay factores como tecnologías, conocimiento técnico, empresariedad y otros aspectos que hacen que a la PyME se le dificulte mantener relaciones de largo plazo.

Costa Rica Provee: Una iniciativa para el desarrollo de negocios reales.

A partir de década de los noventas, Costa Rica ha impulsado una política de atracción de Inversión Extranjera Directa (IED), principalmente de la industria médica, electrónica de alta tecnología y de servicio. Como resultado de ello, se han instalado más de 200 empresas multinacionales en el país cuyo aporte en las exportaciones es significativo.

A pesar de lo anterior, las cifras de bienes e insumos que estas empresas adquieren en Costa Rica esta muy por debajo de las mismas ubicadas en otros países. Se estima que cerca del 7% de estos insumos se adquieren dentro del país, mientras que en países competidores las cifras alcanzan valores del 70% al 75%.

Con la finalidad de impulsar el desarrollo de proveedores locales, a fines de 1999, se decidió realizar el “Proyecto de desarrollo de Proveedores para Empresas Multinacionales de Alta Tecnología”, que tenía como objetivo general “aumentar el valor agregado nacional en la producción de las empresas multinacionales de alta tecnología (EMATs), y como consecuencia mejorar la competitividad de las pequeñas y medianas empresas (PyMEs)”.

En sus inicios, la labor se vio dificultada por el limitado conocimientos de estas empresas del mercado local, cerrando el 2001 con 1 vinculación únicamente. Para el 2004, con más de 100 vinculaciones comerciales acumuladas, Costa Rica

Provee ha contribuido en el desarrollo de negocios de productos y servicios de alto valor agregado para las multinacionales.

Con una estructura sectorial, cuyo objetivo es apoyar la competitividad de las PyMES proveedoras y el aumento del consumo nacional de estos productos y servicios, Costa Rica Provee busca mejores resultados en áreas como: i) Tecnologías de Información y Comunicaciones, ii) Médico, Químico y Farmacéutica y iii) Sector Agroindustrial y Textil.

Una reflexión final

No cabe duda de que Costa Rica ha avanzado en el establecimiento de vínculos empresariales entre empresas multinacionales en Zonas Francas y empresas locales. Sin embargo, la naturaleza de la información utilizada solo permite tener indicios sobre la forma y naturaleza de estas relaciones y no puede ser concluyente en cuanto a si son encadenamientos en su estricta definición.

No obstante, los esfuerzos institucionales, específicamente el proyecto Costa Rica Provee, son catalizadores del proceso y si bien, los encadenamientos son incipientes, los resultados visibles son alentadores sobre su futuro cercano.

Tipos de encadenamientos que se pueden generar entre empresas tenemos los siguientes:

- ? *Vinculaciones de alto estándar gerencial: es una relación establecida entre empresas de producción y comercialización y/o servicios. El eje principal se establece a través de estrategias comerciales o de vinculación de capital. Hay intercambios de tipo horizontal entre las empresas.*

- ? *Subcontratación vertical: por lo general se da entre firmas con distintos tipos de productos que parten de las empresas grandes hasta las microempresas. Existen varios tipos de subcontratación:*
 - o *Especializados autónomos: que son empresas con capacidad y dominio de la tecnología. Serían aquellos con mayor autonomía.*

 - o *Especializados dependientes o fabricantes de insumos, piezas y componentes críticos: estas empresas tienen un alto grado de tecnología y asistencia técnica brindado por parte de la empresa contratante.*

 - o *Subcontratistas de actividad primaria o proveedores de productos con alto grado de estandarización: su trabajo es realizado con tecnología simple y trabajo, en general, poco especializado.*

- ? *Interrelaciones financieras: de capital o de accionistas, entre variados actores empresariales. Este vínculo consiste en la presencia de diversos grupos económicos que posee simultáneamente acciones en más de una de las empresas participes en diferentes niveles de la cadena.*

- ? *Cluster: La Organización para el Desarrollo Industrial de las Naciones Unidas (UNIDO) define un cluster como la concentración sectorial y geográfica de empresas que producen y venden un rango de productos complementarios y de esta manera enfrentan cambios y oportunidades en común.*

NOVICK, M. 1997. Una Mirada integradora de las relaciones entre Empresas y competencias laborales en América Latina.

En: Competitividad, redes productivas y competencias Laborales. Montevideo (Uru.): OIT. 33 p.

Experiencia internacional en encadenamientos.

Singapur: En este país la Economic Development Board se encargó de la implantación de un programa dirigido a la promoción de la subcontratación de empresas locales, programa conocido como Local Industries Upgrading Programme. El principal objetivo del programa es otorgar a las empresas pequeñas y medianas una fuerte asistencia tecnológica apoyada en su mayor parte por las empresas multinacionales.

A través de este programa, las empresas transnacionales son motivadas a adoptar a empresas particulares, de tamaño pequeño y mediano, como subcontratistas. En retorno al compromiso de parte de las empresas multinacionales de proveer entrenamiento laboral "on the job" y asistencia técnica a las empresas subcontratadas, el gobierno de Singapur provee a estas con un paquete de asistencia principalmente financiera y técnica, con elementos tales como transferencias de riesgo compartido (cost sharing grants), préstamos para compras de equipo, consultorías y entrenamiento.

Las empresas multinacionales se comprometen a la asignación de un encargado de proveeduría (procurement officer) para la administración de las relaciones con las empresas subcontratadas, con un salario pagado por el gobierno.

No se cuenta con datos más actualizados, pero según la UNCTAD para finales de 1990 un total de 27 empresas multinacionales y 116 pequeñas y medianas empresas se habían unido a este programa.

Irlanda: Una de las iniciativas irlandesas para la promoción de encadenamientos productivos fue el programa National Linkage Programme (NLP). De estos programas se han realizado varias versiones y la más actual data de 1998. El programa es ejecutado por Enterprise Ireland, institución gubernamental bajo la dependencia del Ministerio de Finanzas.

Con un equipo de aproximadamente 15 personas, el NLP actúa principalmente como un organismo de enlace entre compañías locales y externas, estas últimas visitadas y analizadas por su personal, para tener como resultado una asociación a alguna proveedora local capaz de proveer los insumos requeridos. Debido a las disparidades entre las necesidades de las multinacionales y las capacidades de los locales, el programa tomó una dirección más orientada hacia la creación de la capacidad productiva y de innovación de parte de las empresas locales.

El énfasis del trabajo del programa es hacia las empresas que muestren una actitud innovadora, apertura a los cambios y disponibilidad de recurso humano capaz de enfrentar los cambios.

Bajo un esquema de "Networks / Value added partnerships", que toma en cuenta las características propias de cada una de las pequeñas empresas, se establecieron ocho redes por industria, en sectores que van desde fabricación de moldes hasta quesos. Estas redes constituyen el área de trabajo particular de las empresas con el programa, dentro de las cuales se efectúan actividades de investigación y desarrollo, mercadeo, promoción conjunta y aprovisionamiento de

materias primas. Como resultado, el nivel de sofisticación de los proveedores locales se ha incrementado notablemente.

Malasia: Las políticas relacionadas con el encadenamiento en Malasia han estado agrupadas bajo el plan conocido como Second Industrial Master Plan 1996-2005, formulado e implementado por el Ministerio de Comercio Exterior e Industria. El objetivo principal de este programa es el de trasladar la estructura productiva hacia niveles superiores, desde las actividades de manufactura simple hasta diseño de productos, investigación y desarrollo, mercadeo y distribución. Para esto es necesario la implantación de encadenamientos entre las pequeñas y medianas empresas y las multinacionales.

Dentro de este programa, algunas instituciones se encargan de los aspectos funcionales del mismo: El MIDA (Malaysian Industrial Development Authority) es el principal agente de promoción y coordinación del desarrollo industrial, incluyendo la interacción entre la inversión local y externa. El MIDA supervisa a la Small and Medium Industries Corporation y al Ministerio de Desarrollo Empresarial, encargados de mejorar la competitividad de los productores locales. El plan mencionado trabaja con una serie de incentivos, entre ellos deducciones impositivas para empresas grandes que incurran en gastos relacionados con la capacitación de pequeñas empresas, así como otros mecanismos.

Asimismo la Small and Medium Industries Corporation promueve el desarrollo de encadenamientos entre las empresas locales y el resto de los países, mediante un programa de Suplidores Globales que busca mejorar a las empresas en cuanto a habilidades críticas por medio de la capacitación y la vinculación inicial a las empresas multinacionales.

Otros programas: se han desarrollado en la región latinoamericana, destinados a la formación de encadenamientos entre empresas multinacionales y mediana-pequeña empresa (integración vertical), así como para promover la competitividad y colaboración de las empresas nacionales (integración horizontal).

Entre los programas destinados a la integración horizontal entre empresas se observan los programas PREX en Argentina, y el Comité de Exportaciones de PROCHILE (para promoción de exportaciones), los programas PAIDEC y PCT en México y CONACYT y FONTEC en Chile (para modernización tecnológica), así como la mejora en la gestión empresarial (FAT y PROFO en Chile, y el Programa de Integración Industrial de México. Por su parte, los programas de integración vertical entre empresas son abundantes, y de acuerdo a CEPAL, los más avanzados son instaurados por varias instituciones como FAO, el IICA y el United Nations Industrial Development Organization (UNIDO).

LITERATURA CONSULTADA

ATHUKORALA, P.C; SANTOSA, B.H. 1996. *Gains from export growth: Do linkages matter?*. Canberra (Australia): Division of Economics Australian National University. 28p.

BEKERMAN, M. 2001. *Encadenamientos productivos: estilización e Impactos sobre el desarrollo de los países periféricos*. Buenos Aires (Arg.): Centro de Estudios de la Estructura Económica. Universidad de Buenos Aires. s.p.

CUBILLO, J.M.; CERVIÑO, J. 2004. *Export learning process in local upplier networks*. Madrid (España): Universidad Carlos III de Madrid. 20 p. (Working Paper 04-29: Business Economics Series 10)

HANLEY, A. 2004. *Exports, linkages and innovation*.
<http://www.nottingham.ac.uk/~lizecon/RePEc/pdf/exports.pdf>

HODGKINSON, A; MCPHEE, P. 2002. *SME Information sourcing for Innovation an export market development: from local or External networks?*. Wollongong NSW (Australia): Department Of Economics. University of Wollongong. 25 p. (Working Paper Series 02-08)

KETELS, C. 2003. *The Development of the cluster concept-present Experiences and further developments*. In: NRW conference on Clusters (2003, Duisburg, Germany). 25 p.

NOVICK, M. 1997. *Una Mirada integradora de las relaciones entre Empresas y competencias laborales en América Latina*. In: *Competitividad, redes productivas y competencias Laborales*. Montevideo (Uru.): OIT. 33 p.

PORTER, M.E. 1998. *Clusters and the new economics of competition*. Harvard Business Review (EE.UU.) 76(6): 77-90.