

ASOCIATIVIDAD, COOPERACIÓN EMPRESARIAL Y EXPORTACIÓN PYME: EXPERIENCIAS RECIENTES EN AMÉRICA LATINA Y EUROPA



NACIONES UNIDAS



900031428 - BIBLIOTECA CEPAL



Asociatividad, cooperación empresarial y exportación PyME: experiencias recientes en América Latina y Europa

Este libro reúne las presentaciones realizadas por diferentes expositores en el Seminario Internacional “Asociatividad, cooperación empresarial y exportación PyME: experiencias recientes en América Latina y Europa”, realizado por la Subsecretaría PyMEyDR, dependiente de la Secretaría de Industria, Comercio y PyME del Ministerio de Economía y Producción de la República Argentina, la Oficina en Buenos Aires de CEPAL-Naciones Unidas y el Programa IberPyME del SELA en octubre de 2004 y compiladas por Mariana Fuchs de la Oficina de la CEPAL en Buenos Aires y Leila Nazer de la Subsecretaría PyMEyDR. La responsabilidad por las opiniones expresadas es exclusiva de los autores y no compromete a las instituciones que participaron en la realización del estudio.

Publicación de las Naciones Unidas
LC/BUE/L.207

ISBN 987-20715-2-7

Copyright © Comisión Económica para América Latina y el Caribe
(CEPAL), Naciones Unidas. Todos los derechos reservados
Buenos Aires, octubre de 2005
Impreso en la Argentina

PRÓLOGO

El desarrollo de estrategias asociativas y la construcción de redes empresariales entre pequeñas y medianas empresas integran la agenda de temas clave de la problemática PyME. Las experiencias exitosas de algunos países han demostrado la importancia de impulsar iniciativas de articulación tanto productiva como comercial entre firmas y el impacto positivo de estas sobre el tejido empresarial local, en términos de mejoramiento de la base tecnológica, de calidad de los recursos humanos involucrados y del entorno de negocios.

Tanto a nivel público como privado se vienen impulsando, durante los últimos años, en muchos países latinoamericanos, entre ellos la Argentina, diversos programas integrados por instrumentos específicos con el objeto de mejorar la competitividad PyME, y en especial, ampliar su inserción internacional. El desarrollo de estrategias de cooperación entre firmas –tanto en redes horizontales como verticales articulándose con grandes empresas– es creciente y los casos exitosos merecen ser estudiados. La heterogeneidad de estos y las condiciones propias en las que se desarrollan dejan en claro que las réplicas no son posibles pero que resulta valioso rescatar las enseñanzas que se desprenden de ellos para la implementación de políticas futuras en ese sentido.

Con el objeto de contribuir al debate acerca de los mecanismos y políticas más adecuados para impulsar una mayor cooperación empresarial se organizó el Seminario Internacional sobre Asociatividad, Cooperación empresarial y exportación PyME. Esta publicación reúne las presentaciones realizadas por los expositores durante el Seminario organizado en la Ciudad de Buenos Aires en octubre de 2004, por la Subsecretaría PyMEyDR, dependiente de la Secretaría de Industria, Comercio y PyME del Ministerio de Economía y Producción de la República Argentina, la Oficina en Buenos Aires de CEPAL-Naciones Unidas y el Programa IberPyME del SELA.

El Seminario tuvo como objetivos analizar experiencias prácticas de construcción de redes de cooperación interempresariales recientes en países iberoamericanos; conocer los instrumentos de gestión pública y privada que se utilizan con éxito en distintos programas tendientes a mejorar la competitividad de las pequeñas y medianas empresas; sensibilizar a empresarios, funcionarios y analistas sobre las potencialidades de la cooperación empresarial y finalmente contribuir al perfeccionamiento de los programas de cooperación y/o

asociatividad empresarial existentes en la región, a partir del conocimiento de casos exitosos.

El Seminario se dirigió a empresarios de pequeñas y medianas empresas, participantes o no de emprendimientos asociativos, funcionarios públicos de nivel nacional, provincial y municipal, dirigentes y técnicos de instituciones públicas y privadas de fomento al desarrollo PyME, consultores en comercio exterior personal de universidades e institutos técnicos dedicados a la prestación de servicios a las PyME.

A lo largo de la presente publicación se encuentran las ponencias expuestas en los distintos paneles, organizados sobre la base de ejes temáticos: consorcios de exportación, cooperación empresarial vinculada a la especialización productiva, desarrollo de *clusters*, redes que vinculan PyME con grandes empresas y dimensión territorial o local de la cooperación empresarial.

Los dos primeros paneles presentaron un conjunto de experiencias recientes en materia de consorcios y asociatividad empresarial exportadora. Estas ponencias pusieron de relieve los distintos formatos y herramientas utilizadas en algunos países iberoamericanos. Se presentaron experiencias colombianas, chilenas, argentinas y españolas. Todas ellas destacaron las principales características de los procesos de asociatividad, los instrumentos utilizados y sobre todo el aprendizaje empresarial que tuvo lugar en cada una de ellas.

El tercer panel, y segundo bloque temático, lo constituyó aquel vinculado a las Redes empresariales, tramas productivas y políticas de fomento a la competitividad PyME, con especial énfasis en las experiencias recientes de desarrollo de redes de clientes y/o proveedores PyME y grandes empresas industriales. Allí se presentaron experiencias de México, Brasil y Argentina. Las ponencias combinaron miradas distintas sobre la problemática y brindaron elementos muy valiosos para la comprensión de los fenómenos de articulación y coordinación entre firmas, a partir de las experiencias mencionadas.

Las ponencias que integraron el cuarto panel del Seminario se concentraron en la temática de la asociatividad empresarial y la dimensión territorial, focalizando sobre el rol de las instituciones locales, públicas y privadas en el desarrollo de sinergias interempresariales. Aquí se presentaron tres experiencias: una mexicana y dos argentinas. Estas pusieron de relieve la importancia de lograr entornos procompetitivos que permitan potencial la asociatividad empresarial como elemento clave para lograr un desarrollo productivo local y regional con derrames positivos sobre el territorio.

Cabe destacar que todas sesiones que formaron parte del Seminario contaron con comentarios por parte de funcionarios y expertos nacionales e

internacionales que enriquecieron el conjunto de experiencias presentadas en cada panel con sus propias visiones y reflexiones.

Las experiencias expuestas en el Seminario que se transcriben en la presente publicación confirman la importancia de construir una institucionalidad público-privada y generar mecanismos e instrumentos que impulsen la construcción de redes de firmas y la mayor participación de las pequeñas y medianas empresas en la actividad exportadora, de manera más estable y continua, incorporando cada vez más productos diferenciados, que conlleven desarrollos innovativos y la utilización de mano de obra calificada.

Por último, resulta imprescindible agradecer a cada uno de los expositores que han revisado y corregido sus ponencias y a Sebastián D'Indri quien se encargó de la desgrabación y de la transcripción de éstas.

Federico Poli

Subsecretario de la Pequeña y
Mediana Empresa y Desarrollo
Regional, Secretaría de Industria,
Comercio y la Pequeña y Mediana
Empresa, Ministerio de Economía y
Producción de la República
Argentina

Bernardo Kosacoff

Director
Oficina en Buenos Aires
CEPAL-Naciones Unidas

Índice

I. Experiencias recientes en materia de consorcios y asociatividad empresarial exportadora: formatos, instrumentos y aprendizaje empresarial.....	13
Experiencia de Chile por Alberto Martínez Pérez-Canto Gerente de los Proyectos de Fomento de Internacionalización y Exportaciones de la Asociación de Industriales Metalúrgicos y Metalmeccánicos de Chile (ASIMET).....	15
Experiencia de Colombia por Ricardo Garzón Gerente del Programa de Promoción de Operaciones Empresariales Cooperativas de la Asociación Colombiana de Medianas y Pequeñas Industrias (ACOPI).....	21
Experiencia de Argentina por Marcelo Wiñazky Coordinador del Grupo Industrial Argentino de Productos Eléctricos de Buenos Aires (GIAPE).....	31
II. Experiencias recientes en materia de consorcios y asociatividad empresarial: formatos, instrumentos y aprendizaje empresarial	35
Experiencia de Colombia por Nohora Rodríguez Chacon Gerente de la Alianza Asociativa del sector calzado de Bucaramanga “INVERCALZA S.A.”.....	37
Experiencia de España por Ignacio Comella Gerente del Consorcio de tornillería y piezas especiales bajo plano “Fastenex S.L.” de Vizcaya (País Vasco) y secretario de la Asociación de Consorcios de Exportación Españoles (ASCENE)	43

Experiencia de Chile por Sara Cabrera Gajardo Directora Regional Metropolitana, Corporación de Fomento a la Producción (CORFO).....	47
III. Redes Empresariales, tramas productivas políticas de fomento a la competitividad PyME. Las grandes empresas industriales y el desarrollo de las redes de clientes y/o proveedores PyME. Experiencias recientes, aprendizaje institucional y lecciones para la política pública	57
Experiencia de México por Gerardo Garduño Pereda Empresario integrante del cluster del sector Muebles de Aguascalientes.....	59
Experiencia de Brasil por Renato Corona Fernández Gerente de Proyectos de Competitividad de la Federación de Industrias del Estado de San Pablo (FIESP).....	65
Experiencia de Argentina I por Hernán Pelfini Gerente de Desarrollo PyME del Grupo Techint-Programa ProPyME	69
Experiencia de Argentina II por Ricardo Grether (h) Gerente de Marketing y Exportaciones de Poliestireno, Petrobrás Energía SA	75
IV. La asociatividad empresarial y la dimensión territorial. El papel de los vínculos regionales y territoriales en el desarrollo de sinergias interempresariales y entornos procompetitivos. El rol de las instituciones locales (públicas y privadas).....	79
Experiencia de México por Arturo Salcedo Carabez Director de Agrupamientos Empresariales de la Secretaría de Economía de México.....	81

Experiencia de Argentina I por Gustavo Marino,
subsecretario de Industria y Comercio de la Municipalidad de
General San Martín, Provincia de Buenos Aires 87

Experiencia de Argentina II por Carlos Correa
Coordinador del Grupo de Muebles de Esperanza, Provincia de
Santa Fe 97

**V. Asociatividad, Redes Microeconómicas y Fomento a la
Competitividad de las PyME en el MERCOSUR:
¿Reflexiones Dónde estamos? ¿Hacia dónde vamos? 101**

Reflexiones de Federico Poli
Subsecretario de la Pequeña y Mediana Empresa y Desarrollo
Regional, Secretaría de Industria, Comercio y de la Pequeña y
Mediana Empresa, Ministerio de Economía y Producción de la
República Argentina. 103

Reflexiones de Reginaldo Braga Arcuri
Secretario Técnico del MERCOSUR. 107

I. Experiencias recientes en materia de consorcios y asociatividad empresarial exportadora: formatos, instrumentos y aprendizaje empresarial

EXPERIENCIA DE CHILE

Alberto Martínez Pérez-Canto*

Me referiré a mi experiencia en el campo de la creación de los Proyectos de Fomento Exportadores y de Internacionalización (PROFO). Primeramente, explicaré qué son estos proyectos. Un PROFO busca asociatividad, capacidad de gestión, continuidad y el establecimiento de una base exportadora. El PROFO tiene que tener una masa crítica, es decir, el número de empresas que participan tiene que tener cualidades específicas que le permitan hacer frente al desafío exportador.

Además, debe incorporar mercadeo, tecnología, información, desarrollo y diseño de producto, estándares de calidad, siendo este tema muy crítico, ya que cuando se trata de una misión asociativa en la que el proyecto de fomento adquiere una imagen única, una falla en la calidad por parte de alguno de sus participantes puede acarrear la ruina de un PROFO. También se busca un efecto grupal de acción, que es muy importante, y el hecho de compartir necesidades y principios éticos, lo cual es vital cuando se asocian empresarios, debido a que los objetivos tienen que ser comunes y, ciertamente, la ética debe ser común.

En resumen, se trata de dotar a las PyME mediante una acción concertada de las ventajas que tiene la gran empresa frente a la comercialización de sus productos. La pequeña y mediana empresa carece de los medios para enfrentar los mismos desafíos exportadores de las grandes empresas.

También hay que formar una organización que genere, para sus asociados, resultados permanentes y sustentables en el tiempo. Debe tener indicadores capaces de medir los resultados obtenidos. En esto trabajamos conjuntamente con la Corporación de Fomento a la Producción, que es el ente estatal que nos facilita la co-financiación de estos proyectos y nos exige resultados.

* Gerente de los Proyectos de Fomento de Internacionalización y Exportaciones de la Asociación de Industriales Metalúrgicos y Metalmeccánicos de Chile (ASIMET).

Experiencia de Chile

Hay un número de acciones que están perfectamente definidas en cada proyecto y se trata de determinar el nivel de asociatividad requerido para llegar al fin propuesto, se ven los niveles de capacidad con que cuentan las empresas para llegar a los mismos y, por último, se hace un análisis de logros que analizaré a continuación.

¿Qué es deseable ver en un PROFO? Una conducta asociativa reflejada en proyectos concretos y comprometidos en una acción participativa, capaz de mejorar la gestión de cada empresa, posibilitando el logro de sus objetivos.

Las características son un co-financiamiento Estado-empresa, temporalidad de un apoyo estatal, cooperación entre el sector público y privado, programas evaluables en resultados y un rol privilegiado de la demanda.

De las empresas que participaron, una de ellas, ARMAT, producía sólo cospeles (la parte de la moneda cuando no está acuñada) y nosotros nos propusimos, desde un principio para dominar el mercado, convertir a esta empresa en una "seca", es decir, que pudiese estar certificada internacionalmente para acuñar la moneda en forma directa. Este fue el plan desde el principio, ya que exportar una moneda acuñada cuesta exactamente lo mismo, excepto en el seguro, que exportar un cospel. Por lo tanto, el valor agregado era tremendamente importante.

La Metalúrgica Sudamericana era una empresa que estaba en muy malas condiciones por la competencia de Brasil, nuestro tremendo problema, debido a que producían el acero necesario para los discos de arado (Chile es un país agrícola). ¿Qué podíamos hacer para evitar esta situación en la que el disco de arado terminado paga cero arancel, pero las materias primas pagaban arancel, por lo que encarecían el producto nacional? Ya contaré los detalles más adelante.

ODIS Candados y Cajas de Seguridad es un caso muy especial en el que la producción de los candados baratos estaba en manos de China, probablemente aquí ocurra lo mismo, con lo que nosotros nos aprovechamos de ellos como proveedor de insumos, establecimos una oficina en Shangai de control de calidad ya que ellos no la aportaban, generamos y perfeccionamos todos los tipos de calidad de los candados con un producto que tenía un componente chileno muy amplio, con

Alberto Martínez Pérez-Canto

ciertos componentes chinos que nos abarataba enormemente los costos, con lo que podíamos competir.

Las ventas internas tienen esa evaluación en INDUMAC. Las exportaciones pasaron de setenta y tres mil dólares (US\$ 73.000) en 1999 a cuatrocientos cuarenta y cuatro y novecientos sesenta y cinco mil (US\$ 444.000 y 965.000) en los años siguientes. Esto significa que es muy bonito de ver pero es terrible de sufrir para una pequeña y mediana empresa pasar de esas ventas dentro del territorio nacional a exportaciones tan significativas, que implicaban tremendos problemas de recursos económicos, financiación, créditos para los mercados externos, etc., que para una empresa del tamaño mediano significó un esfuerzo realmente tremendo. Y si ustedes vieran lo que fue la compañía antes y después, notarían un cambio gigantesco. Antes había tres líneas de fabricación manuales, mientras que hoy se cambió a una línea completamente automatizada, realmente robotizada, que permitió fabricar lo mismo que fabricaban las otras tres multiplicadas por dos. Esto le permitió entrar al mercado centroamericano de forma significativa y, posteriormente, acceder al mercado norteamericano.

ODIS comenzó a exportar más tardíamente, porque nos encontramos con el problema de que los chinos son tremendamente aficionados a copiar. Ingresamos al mercado centroamericano y, al año siguiente, los chinos sacaron la misma marca, el mismo producto y todo copiado. O sea, eran candados ODIS hechos en China, integralmente, independientemente de no pagar nada, lo que nos costó una enorme lucha para sacarlos del mercado centroamericano, por lo que las ventas fueron muy lentas.

La Metalúrgica Sudamericana sí fue un cambio importante. Ahí hubo un cambio, gracias a un sistema de innovación tecnológica de CORFO, en el que logramos obtener el uso de una patente sin costo, porque estaba vencida, para endurecer los discos de arado, lo que nos permitió decir, al ingresar al mercado americano, que todo disco de arado fabricado por nosotros tenía garantía de por vida. Eso nos posicionó como únicos en el mercado estadounidense y nos abrió, primero, un estado netamente agrícola y, posteriormente, dos estados más. Entramos por Nebraska, posteriormente Florida y, luego, Texas. Ahí llegó al tope la capacidad de producción de esta empresa que no ha podido producir más porque, recién en este momento está observando la posibilidad de que se incorpore un

Experiencia de Chile

socio capitalista que permita aumentar su base financiera y económica, para poder producir y entrar en otros estados de la unión. Pero, la verdad, es que la capacidad total de la producción está vendida.

En el caso de ARMAT, pasamos de una situación muy significativa de ventas de cospeles a otra de ventas de moneda, con lo que llegamos a dominar algunos mercados muy interesantes como, por ejemplo, Centroamérica, Tailandia y todas las monedas de un Euro.

En cuanto a la contratación de mano de obra, el hecho de que contratemos con buenos sueldos es porque la mayoría entró en empresas altamente tecnificadas, por lo que no era mano de obra barata, no eran obreros no calificados, sino que buscamos otro nivel de gente.

Todas las empresas quedaron con capacidad de comercio electrónico. En alguna de ellas, como Metalúrgica Sudamericana, el 20% de sus ventas llegaron a ser *be to be* y *be to see*. En el caso de *business to consumer*, que era lo más importante para Metalúrgica Sudamericana, fue crítico en la competencia contra Brasil. Ellos, que manejaban el mercado de los discos de arado, tenían oficinas en todo Chile, que son muy costosas; eso lo enfrentamos teniendo *business to consumer*, en el que inmediatamente podíamos suministrar, sin costo de tener las oficinas, todo lo que necesitaban las grandes empresas agrícolas en cuanto a discos.

La inversión del Estado, CORFO en este caso, fue de ciento cincuenta y un mil dólares (US\$ 151.000), las exportaciones fueron setenta millones de dólares, de las cuales el crecimiento neto fueron cincuenta y dos millones de dólares, quitando toda exportación previa.

A CORFO le costó un 0,29% de su aporte solamente en exportaciones y no estoy hablando de ventas internas del país. El número de personas empleadas creció en un 37% y se mantienen, un año después de haber cerrado la financiación del Estado, en las mismas condiciones, creciendo, vendiendo y generando más empleo.

Se creó una oficina de apoyo en Costa Rica, que nos permite manejar nuestros negocios desde allí a todo Centroamérica. Otra en Miami que nos permite detectar las oportunidades de negocios en Estados Unidos, un departamento de control en Shanghai que nos permite comprar los insumos a precio mucho más barato y garantizando que somos capaces de recibir el producto.

Alberto Martínez Pérez-Canto

El apoyo mutuo en cada país fue muy importante porque en el punto donde uno entraba, estaban todos usando la misma oficina como base de trabajo. El cruce de informaciones de mercados y posibilidades de ventas fue muy importante. Los países centroamericanos están en manos de nueve familias y tienen legislaciones que son terribles. Por ejemplo, si ustedes en algún momento entregan una licencia en Centroamérica, estarán atados de por vida y no cumplir con sus objetivos le pueden costar mucho dinero a una PyME. Lo que hacen los centroamericanos es encontrar al “chilenito estúpido” que le entrega la licencia y con eso le impide entrar al mercado, manteniendo un monopolio, por lo que hay que tener mucho cuidado con lo que se hace en esos mercados.

La protección de marcas cuesta muchísimo en cada país. Hay que descubrir los trucos necesarios y quién es capaz de registrar marcas, ya que uno siempre dice que el Mercado Común Centroamericano es un absurdo ya que cada país va por su cuenta y lo que se piensa que se puede estandarizar no se puede.

Es importante, también, el cruce de información sobre costumbres locales y cómo se hacen los negocios. Esto último facilitó enormemente la atención.

Cada una de estas misiones requiere especialización, porque en las PyME de nuestro país todo el mundo piensa primero que tienen secretos y que no pueden compartirse, lo que es una gran mentira ya que todos sabemos lo que pasa y, al final, tenemos que compartir las habilidades y debilidades que se pueden tener, siendo el gerente el habitual confesor.

Es importante la adecuación de los productos a los mercados objetivos. Es asombroso ver como productos que están perfectamente probados en un mercado, no son adecuados para otros. CORFO nos ha apoyado en la readecuación de estos productos, para que cumplan en los mercados objetivo con su misión y con las necesidades locales. Por cierto, resultan importantes los estudios de mercado, la capacitación del personal dedicado a exportaciones, la información sobre gasto y evolución, apoyo al comercio electrónico, desarrollo de catálogos y apoyo a los contratos internacionales.

EXPERIENCIA DE COLOMBIA

Ricardo Garzón*

En Colombia, el Programa de Promoción de Operaciones Empresariales Cooperativas de la Asociación Colombiana de Medianas y Pequeñas Industrias (ACOPI) se ha instaurado recientemente y ha tenido logros importantes para nuestro sector empresarial. Colombia es un país donde este sector alberga en un 93% a PyME.

En esto hemos identificado una serie de dificultades que durante muchas décadas tuvieron los empresarios. Básicamente el tema de trabajar de manera individual, y no sólo desde el punto de vista empresarial, sino desde lo institucional.

Este programa pretendía recoger la experiencia de diferentes países, como el caso de Chile, el modelo italiano y en el caso de México a “Redes Empresariales”; además queríamos hacer una adaptación de esas diferentes metodologías a las necesidades colombianas.

Para nuestra sorpresa, hemos creado un clima de confianza, que es la base de nuestra propuesta, desde los empresarios hacia el sector institucional, hacia sus gobiernos y hacia sus políticos. Eso es lo que este programa ha logrado en Colombia y queremos compartirlo con toda la buena voluntad con los empresarios argentinos.

En esta oportunidad abordaremos siete tópicos. El primer tema es el contexto, ya que el escenario político que estamos viviendo en Colombia, seguramente más reciente que el de ustedes, es el de la integración nacional con nuestro tratado de libre comercio con Estados Unidos que, a pesar de su firma, luego hay que negociarlo con cada estado específicamente, lo que hace mucho más difícil la participación de empresarios individualmente. Si esto lo adicionamos al proceso que se está dando, sobre el ingreso a nuestras economías de productos chinos de forma masiva, vamos a tener más dificultades debido a que nuestras

* Gerente del Programa de Promoción de Operaciones Empresariales Cooperativas de la Asociación Colombiana de Medianas y Pequeñas Industrias (ACOPI).

Experiencia de Colombia

economías han sufrido muchos ciclos en los que la repetición de las crisis, desafortunadamente, es muy frecuente y la economía del consumidor como tal, que es un trabajador, sigue sufriendo esas constantes variables, por lo que muchas veces las condiciones de precio, es decir lo más barato, termina siendo un factor decisivo, en ese sentido, frente a calidad o a niveles de desarrollo de producto, específicamente.

Colombia tenía una serie de limitaciones bastante grandes. Las primeras tienen que ver con innovar y actualizarse tecnológicamente de forma individual. Esto es terriblemente costoso para un empresario en particular. De igual forma, hay grandes limitaciones para actividades exportadoras; de hecho hay mucha intermediación y poco valor agregado en las empresas que se estaban generando. Nuestro nivel de exportaciones hasta hace dos años, en PyME, no superaba el 3% de las exportaciones netas colombianas. En el tema de subcontratación y desarrollo de proveedores, el Estado que se convierte en un socio estratégico debido a que no eran las PyME colombianas las que estaban trabajando en ese proceso, ya que no estábamos organizados para eso, además de tener un Estado que difería bastante en sus políticas de contratación de un ministerio a otro, de una industria a otra y de un sector a otro, lo que dificultaba la inserción de los proveedores colombianos en esas políticas como tal.

Por último, Colombia es un país que está dividido en departamentos que, a su vez, hacen parte de una serie de regiones que, al mismo tiempo, estaban cada vez más aisladas. No existía la posibilidad de cooperación en actividades y concursos logísticos que permitieran desarrollar las regiones como tal y a sus empresarios a la vez. En este escenario, cada gobernante de municipios o pequeñas ciudades pretendía tener la verdad de cómo sacar su región adelante y no le importaba estar rodeado de quince ciudades pequeñas más en procura de sacar esa región.

Nos encontramos, también, con unos paradigmas muy importantes que tal vez les suenen conocidos, siendo el principal, para nosotros, que el conocimiento no se compartía. ¿Por qué voy a compartir con mi competencia? Es no sólo era por parte del empresario, sino también su familia, ya que estamos hablando de empresas familiares, donde la esposa y los hijos son parte de la empresa y toman decisiones en conjunto con el empresario y, después de quince años de estar trabajando solos, venir a

hablar de socios y de asociatividad genera preguntas al estilo de ¿usted qué está haciendo con nuestra empresa?

Los empresarios tenían en claro que solamente la reducción de costos los iba a hacer más competitivos. Dicha reducción a veces sacrificaba mucho el tema de la calidad, perdía mucho el concierto de las actividades que tenía que hacer el empresario porque se radicalizaba solamente en ese tema, la contratación de la mano de obra calificada ya no era la adecuada porque era un poco más alta de lo que debería poder contratar para mantener un costo bajo. Esa ventaja competitiva también se convertía en un paradigma difícil para el tema de la asociatividad, específicamente.

También resultaba imposible que en Colombia hubiese dos socios. Si había una sociedad que no fuera cincuenta y cincuenta, resultaba muy difícil trabajar. Si, por el contrario, las sociedades donde usted coloca el conocimiento y yo apporto el capital, el que otorga el conocimiento siempre va a sentir que es menos remunerado que el que coloca el capital, que a la vez, siente que tiene la sartén por el mango. Estas dificultades encontraban un nicho muy grande para nosotros en el mercado que hacía difícil pensar en temas asociativos. Hoy, por fortuna, tenemos alianzas empresariales que agrupan no sólo a dos, sino como mínimo a cinco empresas y hemos llegado hasta setenta y cinco dentro de una alianza empresarial.

Otro tema, con el que empezamos a trabajar con las instituciones, es el hecho de que las empresas no parecía ser de los empresarios, sino de las instituciones. Por ejemplo, la cámara de comercio no podía trabajar con un gremio para hacer un programa conjunto, o si era de un gremio no podía trabajar con el ministerio o con un fondo especial que hay para el desarrollo de PyME, sino que tenía que pertenecer a ese programa de forma exclusiva. Por esto el empresario estaba en un circuito de programas de cooperación no reembolsable donde siempre le tocaba pagar a él un porcentaje, a veces alto, pero donde nunca había sinergia entre los mismos programas de las instituciones. Y lo más triste de esto es que al final todos tenemos el mismo discurso; proponemos la mejora de la productividad y la competitividad en las PyME, pero no podíamos, a nivel institucional, ponernos de acuerdo en ese sentido.

Por ellos decidimos plantear, hace dos años, un nuevo enfoque que tiene que ver con la asociatividad, la cooperación entre empresas, las

Experiencia de Colombia

alianzas empresariales, los desarrollos sectoriales, las minicadenas productivas y, por último, los *clusters*. En este momento nos encontramos apenas en el tema de alianzas empresariales, con lo que hemos avanzado tres niveles de este desarrollo y esperamos, con lo que ustedes compartamos, seguir avanzando en estos temas.

Una vez planteados estos temas, nos encontramos con dos grandes beneficios desde el punto de vista de la asociatividad. El primero es que el enfoque que se le da a este nuevo sistema no se busca sólo en el interior de las empresas sino cómo se articulan en factores externos y colectivos. Estos últimos implicaban la vinculación de instituciones y generadores de políticas en beneficio de la productividad y la competitividad de las PyME. Desde ese punto de vista, trabajar con las instituciones y pretender desprenderse de intereses institucionales en la figuración del éxito de un programa fue una labor que también nos costó algo de trabajo, pero que por fortuna hemos ido logrando.

El segundo beneficio es que la colectividad le permite a los empresarios operar a unos niveles de eficiencia que de otra forma no podrían alcanzar, es decir, de manera individual.

Esta metodología puede explicarse en cuatro etapas fundamentales. La primera es una valoración de las sinergias, luego pasamos a una serie de opciones estratégicas, una construcción de soluciones y una generación de ventajas competitivas. Esto se hace con un equipo de dos facilitadores, el trabajo total que se le pide al empresario es su tiempo y eso es construido por los empresarios, porque quién más que ustedes como tales conocen mejor su empresa. Por muy buen consultor y por mucho conocimiento que tenga una persona, nunca podrá superar el conocimiento que tiene el empresario que lleva en su sangre lo que está construyendo para él, para su familia y para el futuro de su país como tal.

Esto nos permitió generar una serie de herramientas que vinculan, durante todo el tiempo, el proceso. Y, en este sentido, se crea un sistema de habilitadores, que nos permite generar, por encima de la planeación de las empresas y de la alianza misma, un tema de planeación y de integración sectorial.

Luego trabajamos, permanentemente, en la gestión del conocimiento. Esto ocupa, para nosotros, el primer lugar en el desarrollo de la

asociatividad. Es mucho más importante que la financiación. Encontramos que hay muchos mecanismos si tenemos proyectos claros, si tenemos ventajas competitivas definidas y si tenemos valor agregado adicional.

La gestión de calidad es un elemento con el que no podemos vivir. Los certificados, los sellos de calidad se hacen necesarios para poder competir en los mercados nacional e internacional.

Y, por último, tal vez lo más importante, la gestión de cambio. No se trabaja sólo con los empresarios, sino también con sus empleados, con sus operarios y, también, con sus familias, con sus esposas e hijos. De tal manera que se brinda ese proceso asociativo y estamos generando una nueva cultura de desarrollo y de trabajo en las regiones colombianas.

Cada una de estas fases tiene características y herramientas. Hacemos talleres de sensibilización grupal; se diseñaron unos juegos gerenciales y unas dinámicas de grupo que nos permite ir construyendo la confianza externa, que es la del conocimiento, la de poder perder el miedo de hablar en el grupo, la de plantear alternativas para poder construir entre todos el conocimiento global de lo que puede ser el desarrollo de alianza específicamente; también desarrollamos talleres de generación y construcción de confianza y otro de diagnóstico individual. Este último corresponde a un software que fue diseñado para que sea autodiagnóstico; es un diagnóstico exhaustivo de cada empresa enfocado en lo que va a ser su participación en la alianza. Este autodiagnóstico se contesta en un promedio de seis a ocho horas de trabajo, frente a un ordenador, y nos permite tener una línea base clara de la empresa, es decir, cómo entra la empresa a la alianza para luego tener los indicadores claros, tanto positivos como negativos.

Los potenciales de sinergias son, por un lado, compartir conocimiento. Cada empresario tiene que ir generando la posibilidad de compartir lo que ya sabe y de contar, principalmente, en qué se ha equivocado para que los demás no nos equivoquemos y contarnos, también, en qué se ha acertado para que los demás podamos seguirlo en ese camino. El conocimiento se convierte en nuestra principal herramienta. De ahí derivamos en integraciones horizontales, verticales, estrategias coordinadas y poder de negociación. En Colombia tenemos un sector panificador microempresarial. En ese sentido, ANIPAN, que es la alianza que se creó con las setenta y cuatro panaderías distribuidas a lo largo y ancho de la

Experiencia de Colombia

geografía nacional, pasaron de comprar veinte o treinta bultos a la semana a adquirir, entre todos, seiscientas toneladas de harina. Y digo a comprar entre todos en un solo negocio con unas especificaciones técnicas donde este programa les aportó los recursos para que un laboratorio le dijeran cuáles eran las condiciones de esa materia prima que ellos debían tener y a poner las condiciones de entrega “justo a tiempo” en cada una de estas pequeñas unidades productivas.

Hoy por hoy, para reducir, ellas tienen una marca única. Han homogeneizado su producto y están sacando, a final de este mes, un producto especial que en Colombia va a ser competencia de una multinacional muy importante en lo que se refiere al pan molde, el pan blanco que viene tajado. Esto es hecho en setenta y cuatro fabricas con todas las condiciones de higiene, de patentes y las certificaciones correspondientes. Estos son elementos que van haciendo el desarrollo asociativo.

Esta creación combinada de negocios es lo que les da futuro. También había un par de multinacionales que a las grandes superficies de comercializadores, tanto nacionales como internacionales, les entregaban su producto con un descuento de entre el dieciocho y el veinte por ciento. A estos, que son pequeños distribuidores, le entregaban un margen del tres o cuatro por ciento como máximo por vender sus productos. Se pusieron de acuerdo y le dijeron “¿por qué no nos dan a nosotros lo mismo que le da a las grandes cadenas de comercialización si muchas veces comercializamos más volumen?” Al no poder llegar a un acuerdo, ellos ahora están sacando, con otra alianza que tenemos en el sector lácteo, su propia marca de leche, de yogurt y de productos netamente regionales que van desarrollando en ese sentido.

La siguiente fase es un diagnóstico colectivo que también corresponde a un software, donde nos hemos focalizado en un tema fundamental que es la generación de capital social. Esto nos permite medir en el tiempo cómo va creciendo la confianza de los empresarios en el desarrollo de la alianza, cómo esa confianza se va construyendo a base de resultados. Y lo más importante es que pasan de la vocación, es decir de la necesidad natural de buscar la unión para tener fuerza a la convicción que es cuando el resultado se traduce en beneficios económicos y en resultados rentables para sus empresas.

Siempre la parte técnica está fundamentada en la gestión de la cadena de abastecimiento, por lo que aparecen los talleres de refuerzo, donde trabajamos con los operarios y los empleados de las empresas y comenzamos a trabajar todo el tema de refuerzo de confianza en ese sentido.

La próxima fase tiene que ver con la formulación de proyectos. El software arroja gráficos en los cuales aparecen unos puntos débiles donde tenemos que realizar una formulación a largo plazo de estas alianzas, pero con resultados en el corto plazo, que les permita a los empresarios obtener resultados rápidamente. El tema de compras conjuntas es apenas uno de ellos. El otro es que busca esta priorización ir a la especialización de cada una de estas empresas. Los empresario, usualmente, tienen en su portafolio de productos seis o siete, sabiendo que son buenos en sólo dos o tres. Y ahí es donde está la rentabilidad. Pero por la necesidad de tener un flujo de caja que les permita financiar su nómina, los pagos que corresponden a sus proveedores, los impuestos y las obligaciones, le hace tener ese portafolio para estar facturando.

Pero en la alianza, si buscamos la especialización, y el volumen nos permite concentrarnos en ese nivel de especialización, seguramente tendremos los resultados que luego veremos. En este sentido, empezamos a trabajar el tema de resultados. Aquí no trabajamos por informes, ni por horas de consultoría, ni por horas de capacitación, sino con resultados específicos en cada una de las empresas y en sus resultados en función de la alianza.

En la cuarta fase, tenemos una contratación de firmas consultoras especializadas para la implementación del plan de acción; y es en este sentido que podemos pretender que las firmas trabajen si logran los resultados, donde van a ser beneficiadas con los pagos a los cuales se compromete un presupuesto. Mientras que no existan esos resultados, no cabe la posibilidad de ellos cobren sus honorarios.

Y en la siguiente fase, tenemos todo lo que son los nuevos esquemas de financiación. Ahora el empresario ya no tiene que ir a golpear para pedir que le den un crédito, sino que a las alianzas el sector financiero tradicional les está diciendo “ahora queremos financiarlos porque son un grupo de empresas con ventas muy interesantes”. Y siempre se busca en

Experiencia de Colombia

este sentido la unificación de marca, la opción de especialidades, la incorporación y la transferencia de tecnología.

En cuanto al modelo que tuvimos que construir, este surgió a partir de la unidad de un consejo asesor, una dirección nacional, seis coordinadores regionales y los gerentes de las alianzas. Este programa tenía como metas difundir este proceso para veinte grupos empresariales; en dieciocho meses logramos treinta y seis alianzas, de las cuales veintidós están en proceso de implementación.

En lo cuantitativo tenemos los instrumentos de diagnóstico individual-colectivo, el diseño de esta metodología que nos permite la creación de confianza, no ya a nivel empresarial sino institucional, un sistema de monitoreo y seguimiento por indicadores alcanzados.

En lo cualitativo, buscamos siempre una articulación externa que no dependa de los empresarios. Hay una generación y construcción de confianza permanente, los socios tienen que ser reales y no virtuales. La confianza es un proceso sostenible, tenemos que pasar de la vocación a la convicción en el tema específico, la inversión que se le pide al empresario en estas primeras fases es tiempo, ya que ahí es donde encontramos el verdadero conocimiento.

Hemos logrado institucional y regionalmente una economía mucho más articulada, un incremento de la productividad y la competitividad en cada una de las empresas. El nuevo esquema de financiamiento nos permite encontrar líneas de bancos de inversión que, antiguamente, no había en Colombia para las PyME, operaciones conjuntas que ya hacen las alianzas en logística, exportaciones, compras, información y cualificación de los recursos humanos, además de las mejores prácticas de lo colectivo a lo individual de cada una de ellas, entendiendo que la especialización los está llevando a una mayor contratación de mano de obra.

Trabajamos en sectores muy variados que van desde joyería, alimentos, metalmecánica, cuero y calzados.

Las empresas enfrentan esos procesos, quieran o no, y de la forma colectiva es mucho más fácil hacerlo, la asociatividad nos implica un alto nivel de confianza, requiere un entendimiento muy importante individual de cada empresa y cada empresario tiene que sentir que sus necesidades

Ricardo Garzón

están siendo atendidas desde la colectividad, desde la alianza empresarial. Debemos ir a la especialización y nuestra principal fuente de competitividad es el conocimiento. En ese sentido es nuestra contribución y la presentación de nuestro programa para ustedes, apenas estamos comenzando, llevamos dos años en este proceso. Pero atender a estas cuatrocientas veintitrés empresas que tenemos vinculadas, con cerca de seis mil empleos directos nos ha permitido tener un resultado que difícilmente, de otra manera, hubiéramos tenido. Nuestro mensaje es que la asociatividad, la agrupación empresarial, la creación de redes, los encadenamientos y los *clusters*, son el mecanismo que tenemos que aplicar para que nuestras regiones y países puedan ser mucho más sostenibles en el tiempo y dejar un mejor futuro a las generaciones que vienen detrás de nosotros.

EXPERIENCIA DE ARGENTINA

Marcelo Wiñazky*

El Grupo Exportador GIAPE comenzó sus actividades en junio del año 2000 dentro del Programa para el Desarrollo Sectorial de las Exportaciones Argentinas, que auspician la Fundación Bank Boston y la Fundación Export-Ar. Este Programa cuenta con treinta y ocho consorcios de exportación que agrupan alrededor de trescientas PyME. También existen otros programas de desarrollo de consorcios, que son auspiciados por la Subsecretaría PyME, por el Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires, por la Asociación de Dirigentes de Empresas (ADE) y por Pro Mendoza, entre otras instituciones.

Hoy en día, podemos decir que hay más de cien grupos exportadores participando de los programas que mencioné y otros que no participan de ningún programa. Estos cien grupos, en 2003, exportaron alrededor de trescientos millones de dólares, esto es, el 1% de las exportaciones totales argentinas, que fueron – en ese año – de unos treinta mil millones de dólares. Si bien los consorcios han crecido desde el año 1998, cuando se inicia esta segunda etapa de desarrollo asociativo para la exportación (la primera fue en la década de 1980), todavía hay mucho por hacer, tanto a nivel de incremento en la cantidad de consorcios, de empresas que los integran, en el aumento de las exportaciones y en materia de políticas públicas que impulsen este tipo de iniciativas.

Nuestro Grupo está integrado por diez empresas PyME, fabricantes de materiales eléctricos y de iluminación. Todas están radicadas en la Ciudad de Buenos Aires y el Gran Buenos Aires. Las empresas no compiten entre sí y tienen una oferta diferenciada. GIAPE viene trabajando desde hace más de cuatro años, tiene una estructura societaria bien constituida y, en los dos últimos años, no hubo entradas ni salidas de empresas. Todas las empresas del Grupo, en este momento, están exportando. Los destinos

* Coordinador del Grupo Industrial Argentino de Productos Eléctricos de Buenos Aires (GIAPE).

fundamentales son, básicamente, los países de Latinoamérica, si bien hay algunos otros destinos puntuales.

En 2002, GIAPE obtuvo el Premio Exportar en la Categoría “Asociatividad para la Exportación”. Dicho Premio es otorgado por la Fundación Exportar, en forma ininterrumpida, desde hace casi 10 años.

Las actividades que realiza GIAPE son las que llevan a cabo todos los grupos exportadores; en efecto, participamos en ferias, misiones comerciales, ruedas de negocios y eventos de lanzamiento de productos (*show-room*) en el exterior. En general, asistimos a dos ferias por año y hacemos uno o dos eventos de lanzamientos de productos fuera del país; los hemos hecho en Perú y en Chile.

En Noviembre de 2003, el Grupo hizo, por primera vez, una actividad en el mercado local. Fue en una exposición de materiales eléctricos y de iluminación (BIEL). Pensamos exponer nuevamente en dicha feria en 2005 y también realizar eventos promocionales con los clientes locales. Con esto quiero decir que el Grupo, de a poco y muy lentamente, está incursionando en la realización de algunas actividades dentro del país. Sé que hay otros grupos que lo hacen, probablemente no la mayoría, pero creo que es un intento que de a poco nos está dando buenos resultados. También contamos con una página web propia, con catálogos y con artículos promocionales; además, estamos realizando una presentación multimedia para poder exhibirla en las distintas charlas que damos, fundamentalmente, a los clientes argentinos.

Contamos con un reglamento interno bien elaborado, que es el único contrato firmado entre las empresas. Nuestro Grupo, al igual que la mayoría, no tiene otro tipo de contrato firmado entre sus miembros. No contamos con ningún estatuto y el Grupo funciona de hecho, es decir que, jurídicamente hablando, no tiene entidad alguna.

Con respecto al reglamento interno, los elementos que están contenidos en él pueden ser comunes a los demás grupos. Aunque, éste refleja la idiosincrasia, las actividades y la realidad de cada grupo en particular. GIAPE no está pensado como una estructura para ventas sino, fundamentalmente, para el desarrollo de las empresas que lo integran. Es un grupo de promoción, no de ventas. En efecto, las empresas se han

Experiencia de Argentina

unido no para vender en forma conjunta en el exterior, sino para promocionar sus productos en forma asociada.

Contamos con un plan de trabajo anual bien elaborado. En dicho plan, constan todas las actividades que el Grupo realizará durante el año. Al respecto, resulta fundamental poder contar con un adecuado planeamiento estratégico grupal.

Dentro de los factores cohesionantes que explican parcialmente el éxito de GIAPE en estos años, puede mencionarse, fundamentalmente, la concientización y la capacitación de cada uno de los empresarios que integran el consorcio. Además, cada firma cuenta con una persona que está dedicada al comercio exterior en la empresa. Vale la pena decir que no hubo cambios en el coordinador desde la creación del Grupo. Hay que agregar que las empresas cuentan con los recursos financieros adecuados para invertir en comercio exterior y desarrollar sus actividades.

A pesar del repunte en el mercado interno a principios de 2003, los empresarios de GIAPE continuaron apuntando al comercio exterior y no variaron su posición ni su mentalidad con respecto a la necesidad de seguir incursionando en los mercados externos. Esto tiene que ver con una visión estratégica y de largo plazo y con la consideración que la internacionalización de la empresa sólo se puede dar a partir de la asociatividad. Sin duda, para nuestras PyME, el hecho de estar asociadas implica una mayor competitividad.

Por otro lado, tenemos buen intercambio de información en materia de mercados y de clientes; además, existe una muy buena relación entre los integrantes de GIAPE. Esto parece una cuestión menor, pero no lo es, ya que podemos tener los mejores productos, las mejores empresas, todas las certificaciones de calidad y de producto, pero si la relación entre los integrantes es mala, el consorcio no puede funcionar. Estos son los cimientos básicos sobre los que se asienta nuestro Grupo.

Además, hay respeto por la disciplina interna. Hubo y habrá, seguramente, cuestiones para dirimir y problemas que se presentarán. Pero, en general, los hemos resuelto a través de la aplicación del reglamento interno. Esto siempre lo destaco porque es muy importante, ya que todos somos bastantes individualistas, lo que implica que el respeto por la disciplina interna y el hecho de no hacer lo que uno quiere sino lo

que el reglamento y el grupo dice es sumamente importante. Esto también explica parte del éxito de algunos consorcios. Todos sabemos que al integrar un grupo, hay empresas que en algún momento tendrán que ceder algo, mientras que, en otros, se beneficiarán. Es importante que en determinados casos las empresas puedan ceder, ya que es parte de la dinámica del proceso asociativo.

La tarea del coordinador es formular ideas permanentemente. Su actividad es proponer y ejecutar lo que dicen las empresas. Sería distinto si fuera un gerente, pero no lo es. Quiero destacar que en todos los grupos el rol del coordinador es muy importante.

Las experiencias, los desarrollos y las velocidades de las empresas de GIAPE, por lo menos en la actualidad, son similares. Es muy importante que sea así, ya que de esta forma se evitan las fricciones.

¿Cuáles son los beneficios para las empresas que integran el grupo? El aprendizaje en conjunto, el ahorro de costos, el adecuado manejo de información, la posibilidad de llegar a mercados no tradicionales, la mejora de productos y de la imagen de la empresa, la certificación de normas ISO, el acceso a nuevos tipos de compradores, la posibilidad de presentarle al comprador una oferta exportable mayor y así poder entusiasmarlo, contar con una persona que viaja en nombre del grupo y representa a las empresas en el exterior y, también, poder compartir un agente o representante en el exterior.

Finalmente, me gustaría mencionar que nuestro Grupo ha incrementado sus exportaciones en porcentajes importantes. En efecto, entre el 2002 y 2003, el aumento fue del 100% y, entre 2003 y 2004, este incremento fue del 85%.

Estas cifras abonan la idea de que estamos en el camino correcto. En este sentido, las empresas de GIAPE creen – con una visión de largo plazo – que la asociatividad es la única alternativa válida para incursionar en los mercados externos. Son concientes de la necesidad de seguir invirtiendo en comercio exterior y de la posibilidad de continuar aumentando las ventas externas e ingresar en nuevos mercados.

II. Experiencias recientes en materia de consorcios y asociatividad empresarial: formatos, instrumentos y aprendizaje empresarial



EXPERIENCIA DE COLOMBIA

Nohora Rodríguez Chacon,*

“... La globalización nos lo impone realmente, es necesario tener negocios y empresas productivas que nos permitan competir en el mercado internacional...”

De esta necesidad, nace el trabajo asociativo promovido en Colombia por entidades como el BID FOMIN ACOPI en las PyME de un sector específico. Es un cambio radical, es generar una cultura de pensamiento en equipo, identificación de necesidades conjuntas, se dejan de lado los intereses particulares, y se busca solo el bien común.

Es así, como se da inicio al proceso de sensibilización en las empresas PyME buscando generar en ellas la necesidad de asociarse, y por consiguiente generar un entorno favorable a la decisión que puedan tomar en pro de la creación de un modelo de integración horizontal. En el proceso se invita a las empresas, y se sensibiliza sobre la realidad que hoy día se vive en el contexto internacional y la necesidad existente para que las empresas PyME Colombianas se unan y de esa manera logren competir en el mercado extranjero y por ende mantenerse en el local.

Fueron nueve las empresas que en junio de 2003 creyeron en el proceso y se comprometieron a ejecutar un proyecto asociativo. Después, de un proceso natural de preselección, entre la homogeneidad que los mismos empresarios tengan, de sentirse identificados con el grupo, quedaron cinco empresas en la alianza. En el mes de octubre del mismo año se desarrollo el plan de asociatividad de Invercalza S.A., basado en las cinco empresas que oficializaron y protocolizaron en una Sociedad Anónima el compromiso de trabajar por objetivos comunes en el marco de la consolidación de un verdadero modelo asociativo.

Hoy día las cinco empresas cuentan con una estructura nueva de su alianza INVERCALZA S.A., con una imagen corporativa que refleja unión, articulación y proyección de país. Cuenta con su propia página

* Gerente Alianza Asociativa del sector calzado de Bucaramanga, INVERCALZA S.A.

web donde se coloca información comercial de las empresas que la conforman y a su vez se promociona y difunde el avance en asociatividad.

Estas cinco empresas que formalizaron su alianza en la conformación de una Sociedad Anónima son: “Suelas Gallego” es una empresa productora de suelas; “Calzado Helga” produce calzado de cuero en la línea de dama, es una empresa exportadora de tradición; “Calzado Naranja” es una empresa que realiza diferentes líneas, es exportadora indirecta; “Creaciones Laura Mini” elabora calzado infantil de cuero y exporta tradicionalmente; y “Calzado Joan Sport” elabora calzado de caballero y exporta indirectamente.

Es de resaltar que las empresas mantienen su nombre, pero crearon una nueva figura que represente y lidere el proceso asociativo. La Alianza, a pesar que refleja integración horizontal cuenta con una empresa proveedora de suelas.

Es de resaltar que existe un acompañamiento por parte del BID FOMIN ACOPI, orientado a la consolidación de la asociatividad, específicamente a través de proyectos de contrapartida que les permita contar con consultoría especializada en las áreas coyunturales de las empresas. Para ello, y buscando generarle dinámica a la figura creada para su alianza, se resalta que las empresas de calzado asumieron tal responsabilidad y en menos de dos meses de iniciado el proceso lograron: Contar con una Gerente ejecutora de proyecto, una nueva figura jurídica, y una estructura acorde a las expectativas que las entidades de cooperación internacional tenían para con la unión de cinco empresas de calzado de Bucaramanga- Colombia. *“muchas veces, cuando se empieza con un grupo empresarial hay que hablarles de las bondades de la asociatividad, pero lo fundamental es crear una base de confianza, por lo que se requiere que la persona que está apoyando el grupo sea alguien totalmente neutra, es decir, que no sea un familiar sino alguien que por su idoneidad y su perfil pueda estar allí para ejecutar las acciones y los proyectos que tengan los empresarios en su esquema asociativo”* cita la gerente de la Alianza quien desde el comienzo se encuentra apoyando el trabajo de los empresarios.

Cuando se inicia un proceso asociativo, debe existir claridad acerca del resultado que se espera con el proceso. Por lo que se considera fundamental elaborar un plan de acción en el grupo, el cual debe

Experiencia de Colombia

responder a: ¿Quiénes son? ¿Qué se quiere lograr? ¿Para qué asociarse? ¿Qué resultados se esperan? ¿Beneficios del trabajo en grupo *versus* individual? ¿Exportaciones o productividad? ¿Cuál será el impacto?

En este sentido, la alianza del sector calzado cuenta con un plan de acción cuya primera labor es el mejoramiento de la productividad, llegar a estándares de certificación y establecer una producción en cadena de manera que cada una de las empresas se especialice en un proceso y así les permita ofrecer un producto estandarizado, altos niveles de calidad y una capacidad mayor de producción (volúmenes de exportación).

La segunda fase que queremos realizar es la ubicación de un departamento de diseño, pues en el sector del calzado la tendencia y la moda la generan los italianos, pero es bueno que nuestras empresas empiecen a desarrollar colecciones.

En tercer lugar tenemos la comercialización en el mercado internacional, pero acompañada. Es de resaltar que las PyME por su condición no son agresivas en la búsqueda de nuevos mercados y por ende en la obtención de nuevos clientes. En Colombia existen grandes esfuerzos institucionales en acompañar a los empresarios a ferias, misiones, macroruedas, show room entre otros. Uno de los proyectos de la Alianza, es que sean los empresarios quienes propongan a las entidades sus necesidades en organización de eventos en los que puedan interactuar con clientes acordes a la Oferta Exportable de las empresas y la Alianza., y de esta manera obtener relaciones comerciales

Por ultimo, en el marco del Plan de Acción de la Alianza, y teniendo en cuenta que las PyME deben unirse para mostrarse como Industria, el proyecto macro de las empresas que conforman la Alianza INVERCALZA S.A., es la de ubicarse todas en un único espacio (una sola planta) de manera que juntas aprovechen las bondades que genera la unión (mayor capacidad de negociación con proveedores, bajos costos administrativos, contar con departamentos de Diseño, Mercadeo, Talento Humano, Compras y Cartera, y una imagen de confianza ante clientes nacionales e internacionales)

Es de resaltar, que en un esquema asociativo debe darse un cambio cultural y que los empresarios tengan propuestas proactivas y de desarrollo regional, basados en el convencimiento que tengan con

Nohora Rodríguez Chacon

respecto a que son los empresarios quienes impulsan el desarrollo económico de su ciudad. Este nuevo esquema incluso le permite elevar su nivel de negociación con su gobierno, ya que no es sólo pensar en lo que le puede dar el Gobierno o la institución, sino cómo van a mostrarse atractivos e interesantes como grupo para que a la institución y al Gobierno le sea también de interés estar invirtiendo en un modelo asociativo.

El dar inicio a la conformación de alianzas, implica el que cada empresa se despoje de sus secretos y empiece a construir con la unión de experiencias y sabiduría, nuevas estrategias que le servirán en primera instancia a su alianza y por ende a su empresa. Una de las fortalezas de la Alianza INVERCALZA S.A., es que las empresas que la conforman cuentan con trayectoria exportadora, resaltando mercados como: Estados Unidos, Honduras, Puerto Rico, Venezuela, Ecuador, Curazao, Republica Dominicana, Guatemala entre otros. A su vez, el gobierno nacional tiene una entidad llamada "Proexport Colombia", encargada de promocionar las exportaciones Colombianas y a su vez formar al empresario en una Cultura Exportadora. Estos son factores externos que acompañan los esfuerzos que hacen los empresarios para volverse mas competitivos y posicionarse en el mercado internacional.

Si se hace un análisis, en un año los logros han sido: organizar a las cinco empresas, mejorar la productividad, la calidad de los productos, el aprovechamiento de los programas que el Gobierno y las entidades de fomento ofrecen al sector empresarial. También se ha constituido como una empresa S.A. que es una de las legislaciones más complejas en el país, puesto que es de accionistas.

La parte administrativa cuenta con un revisor fiscal, un gerente y un asistente administrativo.

También se logro participar como grupo en una macro rueda organizada en Cartagena Colombia, con compradores europeos. Otro logro es haber participado en una feria que se organizó en Bogotá, ya como grupo "ExpoPyME", cuyo objetivo fue mostrarnos en esquema de alianza.

Experiencia de Colombia

Participamos, además, en la feria “Santander vende bien”, una feria regional, en la que nos acercamos con la Gobernación entidad que puede aportar recursos de contrapartida a las iniciativas empresariales.

El siguiente es el logro más importante para la Alianza, ya que en el sector calzado existe una debilidad en el proceso de la guarnición. No se consigue mano de obra formada puesto que es un proceso muy técnico, manual y operativo. Allí hicimos una alianza con una entidad a nivel nacional -SENA- que capacita y forma el talento humano, esta entidad forma en una primera fase a los jóvenes, y posteriormente INVERCALZAS S.A., les capacita en la practica generando de esa manera mano de obra con el conocimiento teórico y prácticos que posteriormente van directamente a las empresas.

En cuanto a las proyecciones de la alianza se quiere trabajar en la estructuración de alianzas estratégicas en el interior de la cadena, en la parte de los insumos de manera que se logre bajar los costos de producción. Ejecutar la consultoría, y consolidar un modelo de empresa que se muestre como industria al unir las plantas y la experiencia de las cinco empresas.

Como mensaje a los empresarios diríamos el siguiente: la base del éxito en los modelos asociativos está en: Primero, la creación de una base de confianza entre sus miembros, Segundo, dejar los intereses particulares y pensar en un interés común y tercero, cuando se asocia para cubrir mas mercados se debe empezar por organizar la casa, su producción, su calidad, estandarización y un gran trabajo en el interior de las empresas, las ventas se dan siempre que se tenga capacidad de respuesta. El proceso no puede ser invertido, vender y luego revisar cómo voy a producir ya que en este caso no es una sola empresa sino cinco que deben organizarse para atender grandes pedidos de exportación. El orden es; “organicémonos primero que con la imagen y calidad que se tenga las ventas llegarán con una pequeña estrategia de mercadeo”.

“En cuanto a otras proyecciones se resalta que si nosotros queremos exportar, y hacerlo muy bien, primero tenemos que trabajar en el tema productivo ya que lo exige la globalización. Por lo que nuestro esfuerzo debe estar concentrado en el interior de las empresas. Definitivamente el éxito de una alianza se da si cuenta con el compromiso, apoyo y sentido de pertenencia de los empresarios que la integran”.

EXPERIENCIA DE ESPAÑA

Ignacio Comella *

En cuanto a la clasificación que hacemos en España, en primer lugar y por su función, consideramos un consorcio de promoción aquel que solamente promueve el producto, normalmente genérico, lo cual se confunde con una asociación sectorial. El otro es el consorcio de venta, aunque no facture directamente.

Luego, por su localización, tenemos el consorcio de origen, cuya sede social está cerca de las fábricas que lo componen; y la figura del consorcio en destino, donde la sede social está en el mercado donde las fábricas componentes del consorcio quieren vender. Por ello, Fastenex S.L. es un consorcio de venta y en origen.

Una empresa pequeña, según mi punto de vista, no puede pertenecer más que a un consorcio de origen. No parece lógico que tenga la sede social fuera del ámbito o de la localización de sus empresas. Una empresa mediana puede tener un consorcio en origen, pero sería temporal, para comenzar. Se unen tres o cuatro empresas, durante cuatro o cinco años y, una vez consolidados los mercados, existe la capacidad individual de continuar en solitario. Esto es posible, viable y bueno.

Un consorcio de empresas grandes, evidentemente, no tiene ningún sentido que esté en origen, ya que tienen todos los medios para acceder a los mercados exteriores directamente. A la vez, un consorcio de destino es muy utilizado para las empresas medianas; es una figura muy utilizada y extendida en nuestro país. También puede ser utilizada por empresas grandes para mercados globales.

Fastenex es un consorcio en origen, formado por pequeñas empresas. En primer lugar es una sociedad limitada. Es una empresa jurídicamente independiente de los socios fabricantes, pero las participaciones de

* Gerente del Consorcio de tornillería y piezas especiales bajo plano "Fastenex S.L." de Vizcaya (País Vasco) y secretario de la Asociación de Consorcios de Exportación Españoles (ASCENE).

nuestra empresa están tomadas por los fabricantes que componen el consorcio. Hay una figura que se está usando mucho para la formación de los nuevos consorcios, que es mucho más ágil y menos rígida, que es la agrupación de interés económico. Es mucho más fácil de formarse, exige mucho menos papeleo, es más fácil de disolverse; pero también tiene sus contrapartidas de responsabilidad de los empresarios que la forman.

En nuestro caso, las participaciones son idénticas entre los nueve socios fabricantes que lo componen. Considero que se trata de una condición muy importante: que no existan situaciones de privilegio en la toma de decisiones de aquellas empresas que tengan mayor participación.

La labor de nuestro consorcio sólo se dirige al mercado externo. Dentro del mercado español, los socios actúan independientemente. Está conformado por empresas pequeñas y nuestro producto es el de tornillería y piezas especiales. Fue fundado en mayo de 1986, a los dos años de iniciado el plan de consorcios en España y creo que hoy en día es el más antiguo en actividad. Somos tres empleados que estamos involucrados, aún siendo de ventas, en la recepción de consultas y pedidos, envíos de ofertas, seguimiento y cobros. Solamente no facturamos y enviamos productos, ya que esto se desarrolla por parte de cada uno de los fabricantes. Pensamos que si tuviéramos que facturar necesitaríamos dos personas más.

Las fábricas están situadas en un entorno de ciento cincuenta kilómetros de la sede social del consorcio, a las afueras de Bilbao. Los productos son complementarios, no compiten entre sí. Tenemos conocimiento de otros consorcios que sí lo hacían con lo que, finalmente, fracasaron. Al ser productos complementarios, el sector de distribución es similar.

En nuestro caso, el noventa y cinco por ciento de la producción está conformada por productos especiales, es decir, no estandarizados.

Como cualquier departamento comercial, recibimos más de dos mil consultas. Cada vez que recibimos una consulta, debido a que fabricamos productos especiales, debemos comprobar con la fábrica para recibir su oferta. El año pasado hicimos doce viajes comerciales a distintos países y asistimos a siete ferias internacionales, tres en Alemania, dos en Francia, una en Italia y la última en España, a la que acudimos todos los años. En

Experiencia de España

años anteriores hemos participado en ferias en Suecia, Reino Unido, Holanda, Portugal, Turquía y Dinamarca.

La ventaja más importante de nuestro consorcio es la posibilidad de acceder a los mercados externos por parte de las empresas que lo componen. Es muy complicado para las empresas pequeñas acceder por sí solas a este tipo de mercados. Este acceso conlleva a la evolución tecnológica, mejora de la calidad y, en algunos casos, mayor margen de beneficios. También es importante el reparto, entre los miembros, de los costos fijos y variables.

Otra ventaja es que se les puede ofrecer a los clientes una gama de productos más completa que en nuestro caso es, evidentemente, importante. También se accede a mayor poder de negociación con clientes, distribuidores y agentes. Evidentemente, la unión hace la fuerza. Luego, es destacable el acceso a la ayuda de las instituciones. En España existen ayudas que solamente se conceden a este tipo de agrupaciones.

Finalmente son importantes las sinergias de compra-venta-colaboración que se originan entre los socios fabricantes que componen un consorcio. Antes de organizarlo, cada fabricante hacía la guerra por su cuenta, mientras que ahora tienden a colaborar en ese mismo sentido.

Inconvenientes existen y, entre otros, encontramos la pérdida de la libertad de acción de cada uno de los socios, a la vez que los posibles conflictos entre estrategias exportadoras de cada uno. Esto es así y es difícil. En España y en el país Vasco dicen que somos más proclives a asociarnos. Esto no es cierto. Tenemos más experiencia pero nos sigue costando el mismo esfuerzo que dos o más empresarios se unan en un proyecto.

También encontramos disparidad de resultados comerciales entre los distintos socios. Es imposible intentar que los nueve facturen lo mismo en el exterior, ya que siempre va a haber una disparidad entre el que más y el que menos. Esto lo intentamos solucionar actuando con mucha transparencia por parte del consorcio y lealtad por parte de los componentes. Nosotros cada mes enviamos a los nueve socios los resultados de cada uno de ellos. Es decir que cada uno conoce lo que ha hecho el resto de las empresas componentes.

Nohora Rodríguez Chacon

Dentro de las instituciones que más nos han ayudado encontramos al Instituto de Comercio Exterior (ICEX), que tiene un programa específico de apoyo a empresas y a consorcios de exportación. Esta institución colabora con el cincuenta por ciento de todos los gastos durante el primer año, mientras que en el segundo el cuarenta y cinco por ciento y en el tercero el cuarenta.

Evidentemente, para acogerse a este programa hay que reunir una serie de condiciones. Para recibir la ayuda durante el segundo año, habrá tenido que cumplir una serie de objetivos comprobables.

Otra de las instituciones de las que recibe ayuda es el Departamento de Industria y Comercio del gobierno vasco.

Por último, tenemos una asociación de consorcios. No somos muchos, somos del país vasco. Está compuesto por noventa y dos empresas, de las cuales cuarenta y siete tienen menos de cincuenta empleados. Esto quiere decir que la mayoría de las empresas que componen los consorcios de nuestra asociación son pequeñas empresas, que suman, aproximadamente, cinco mil personas.

EXPERIENCIA DE CHILE

Sara Cabrera Fajardo*

En esta oportunidad quisiera referirme a la experiencia de CORFO promoviendo la asociatividad empresarial a través del instrumento Proyecto de Fomento. Para contextualizar este trabajo voy referir unas palabras generales al quehacer de la CORFO.

La Corporación de Fomento de la Producción es la organización chilena de carácter estatal responsable de fortalecer la competitividad del sistema productivo a través de esfuerzos públicos y privados articulados y complementando la operación de los mercados, de modo de contribuir al desarrollo equilibrado de Chile. Esta labor la realiza en la actualidad a través de tres grandes líneas de trabajo: fomento a la calidad y asociatividad empresarial; a la innovación y la transferencia tecnológica y al financiamiento.

Los proyectos de Fomento (PROFO) son un apoyo del Estado que se administra como un Fondo concursable de ventanilla abierta, creado por CORFO en 1992 para promover la asociatividad de pequeñas y medianas empresas. Este es un fondo no reembolsable, en los términos de la OMC.

Las pequeñas y medianas empresas, en general, trabajan muy aisladas y resolviendo los problemas del día a día. No tienen tiempo para buscar información relevantes para entrar en nuevos mercados, o negociar mejor los precios de los insumos, o mejorar la tecnología o incorporar técnicas modernas de gestión. Los PROFO buscan generar ese espacio de conversación, diseño y resolución de problemas comunes. Al mismo tiempo, son un excelente espacio para afrontar desafíos complejos como es la certificación de procesos y productos, adaptación de nuevas tecnologías, introducir marcas, elaborar una oferta complementaria a sus principales clientes.

* Directora Regional Metropolitana, Corporación de Fomento a la Producción (CORFO).

Sara Cabrera Fajardo

A través de este apoyo, se cofinancia la gestión de un proyecto común presentado por al menos cinco empresas cuyo objetivo esté vinculado al mejoramiento de la competitividad de las empresas participantes a través del desarrollo de un nuevo negocio.

Los temas a través de los cuales se considera que las empresas pueden mejorar su competitividad tienen que ver básicamente con la identificación y desarrollo de nuevos negocios, nuevos mercados, cumplir con los estándares del intercambio comercial, como son la certificación, mejoramiento ambiental, mejoramiento de la gestión, formación empresarial, tecnologías de información, comercio electrónico, etc.

Los recursos de los PROFO se canalizan al financiamiento de los costos asociados a la gestión del proyecto mismo, no a inversiones directas en las empresas, en un rango decreciente en el tiempo, que han ido desde un máximo de 70% el primer año a 50% o menos del costo total los últimos años, con un límite máximo de 70 mil dólares anuales de apoyo CORFO. El porcentaje de cofinanciamiento va a cambiar el próximo año 2005 así como los énfasis en las orientaciones de los proyectos. En lo sucesivo, CORFO sólo cofinanciará el 50% de los gastos y se concentrarán los esfuerzos en proyectos que conduzcan a la generación de nuevas empresas y cuya asociatividad tenga un impacto importante en la creación de riqueza para el país. En particular, se financia los gastos asociados a la gestión del proyecto: remuneración de un gerente, seminarios, consultorías, capacitación empresarial, estudios, arriendo oficinas/equipos, servicios básicos, adquisición de libros/revistas, etc.

Cuando recién se lanzaron al mercado este tipo de iniciativas surgieron una serie de temores acerca de su utilidad y de su capacidad de apoyar realmente al empresario y lograr un mejoramiento de su competitividad en el mercado. Los principales temores estaban asociados al paternalismo, que se transformara en una fuente de corrupción, falta de rentabilidad de la inversión, dudas sobre transitoriedad de los apoyos y del impacto.

Por lo que las orientaciones de política fueron muy importantes para evitar esas situaciones. En ese sentido, CORFO trabaja desde una óptica de demanda, es decir, apoya y cofinancia iniciativas empresariales, no es la institución la que va con proyectos donde los empresarios, sino

Experiencia de Chile

son éstos quienes traen sus proyectos para ser evaluados y cofinanciados si se aprueban. CORFO define los lineamientos básicos de política, áreas de intervención, énfasis, etc., pero, los proyectos los diseñan y desarrollan los empresarios. Por otra parte, son proyectos cofinanciados, es decir, este fondo apoya a empresarios que financian al menos el 50% de los gastos asociados.

Así también, se establecen plazos máximos para operar un proyecto, hasta 5 años en la actualidad y establece también restricciones a las empresas para su participación en más de un proyecto. El desarrollo del Proyecto PROFO se realiza en tres etapas. Al inicio, los PROFO en 1992, eran proyectos de dos años. Luego nos dimos cuenta de que era un plazo corto, por lo que lo aumentamos a tres. Posteriormente vimos que era necesaria una etapa preparatoria, por lo que incorporamos una de seis meses en la que se conceptualiza el proyecto, donde se reúnen los consensos, se resuelven los temas asociativos y se diseñan los planes de trabajo. Los siguientes tres años son de implementación de un proyecto. También, parte de las evaluaciones que hicimos en 1995-96, nos decían que esos tres años eran muy poco para ciertos proyectos de inversión por lo que cuando tiene componentes de este tipo, puede llegar a obtener un subsidio por dos años más. Creemos que este esquema hay que volver a cambiarlo, por lo que haremos una etapa preparatoria de un año y dejaremos en cuatro el desarrollo del proyecto. Y no sólo para los proyectos de inversión, sino para los de todo tipo.

Aquellas empresas que quieran hacer planes de negocio y quieran desarrollar negocios conjuntos, terminado el primer año de trabajo, tienen que estar constituidos legalmente. Tienen que tener una sociedad anónima, una sociedad de responsabilidad limitada o cualquiera que exista hoy día en el mercado. Esto es una obligación. No así en otros proyectos que no son de negocios y pueden no constituirse.

Por último, un factor clave en el éxito de esta iniciativa ha sido la administración descentralizada en Agentes Operadores Privados, es decir, no es la CORFO quien administra este fondo ni quien define los proyectos sino que son principalmente gremios que convocan a sus asociados para discutir sus proyectos y son ellos mismos quienes administran los fondos. Corfo cumple el rol de asignador de recursos y supervisor de que los gastos se realicen correctamente. Por ejemplo, en la región metropolitana

tenemos once gremios donde los empresarios acuden a ellos para discutir y evaluar sus proyectos. Después que esos gremios le dan el visto bueno, consideran que el grupo está orientado al negocio, que tiene claro su objetivo, etc., en ese momento postula el proyecto a nosotros. Si bien definimos, no somos nosotros quien decidimos qué proyecto va a tener la pertinencia de los negocios.

En cuanto a la evolución histórica de los últimos años, desde 1995 a la fecha, estamos trabajando con un promedio de cuatrocientos proyectos en el año, mientras que en términos de dinero, estamos invirtiendo unos doce millones de dólares anuales, es decir unos treinta mil dólares por proyecto. Con esto estamos hablando de cuatro mil empresas en estos últimos años. Con lo que tenemos entre un ocho y diez por ciento del universo potencial de PyME. En términos de la inversión total anual, se estima en un gasto público cercano a los 12 millones de dólares a los que se debe sumar otro monto equivalente de financiamiento empresarial.

Para garantizar el mejor uso de los recursos, también son importantes los requisitos de presentación y seguimiento de proyectos. En esto nos hemos puesto muy rigurosos, todos los proyectos tiene indicadores de logros, de proceso y de éxito; es decir que todo es medible. Aquí se acabaron muchas de las conversaciones que hacíamos y ahora vamos a los números duros. ¿Cuáles son sus metas? ¿Cómo se mide en porcentaje? ¿Cómo se mide en plata? Y pasado el año, ¿cuánto avanzamos? Después de esa discusión, se renueva el proyecto, o se le da más plazo, o se les dice que busquen otras alternativas.

Lo importante es que esto no sea concebido por los empresarios como un subsidio otorgado porque sí. Hay empresarios que están mal acostumbrados. Aquí el Estado no da nada, solamente apoya a aquellos que tienen claridad en lo que quieren y tiene claridad en, por lo menos, hacerse las preguntas, identificar los estudios y los antecedentes que se requieren para cumplir con sus objetivos. Es allí donde nosotros los vamos a apoyar y a tratar de que cumplan en el menor tiempo y al menor costo con los objetivos propuestos.

El Ministerio de Hacienda contrató en 1996, un estudio en la Universidad de Chile para verificar que los fondos que se estaban invirtiendo cumplieran con sus objetivos. En ese momento los proyectos

Experiencia de Chile

recién comenzaban a existir y los resultados entonces fueron muy satisfactorios, se determinó que por cada peso que se invirtió en esos años el gobierno recuperaba 2.4 pesos, sólo por concepto de incremento en el pago del impuestos al valor agregado que realizaron las empresas participantes.

En 2001 se contrató nuevamente este estudio para ver si este tipo de inversión pública seguía siendo rentable desde el punto de vista social, pues no se debe olvidar que por mucho que las PYME sean importantes y jueguen un rol social, los fondos que se manejan son públicos y por tanto tienen que ir al bienestar social de la población.

Los resultados de la investigación que hizo la Universidad de Chile muestran que los PROFO alcanzan una cobertura del universo empresarial PYME de 3.4% en 1999 y de 3.3% en 2000, esto considera la tasa de mortalidad de las PYME y otros factores, y significa que en los 10 años que se lleva trabajando, se ha cubierto alrededor del 10% del universo de estas empresas. En términos de satisfacción, más de la mitad de las empresas declararon estar satisfechas o muy satisfechas de haber participado en estos proyectos. En términos de evaluación de impactos intermedios, sus resultados deben evaluarse en el marco de la crisis registrada a raíz de la crisis asiática, que afectó a partir de 1999, por lo que este último año, 2000 y 2001 fueron de muy poco crecimiento en Chile, y hubo períodos de crecimiento negativo.

Lo que hace la Universidad de Chile es una evaluación usando un grupo de control, comparando los resultados de las PYME que participan en los proyectos con los resultados del grupo de control. Los ámbitos que ellos destacan como los más positivos se refieren a los vinculados con la dirección de negocio, de innovación de proceso productivo, de gestión de recursos humanos y relaciones con el entorno. La mayoría de los resultados en estos tres ámbitos son significativamente mejores en las empresas que han trabajado los temas asociativos que en las empresas que no participaron en ningún proyecto. Incluso el grupo de control que seleccionó la universidad corresponde a empresas un poco mayores que las que están participando en los proyectos asociativos, ya que se tomó como supuesto que en términos de cultura empresarial podían estar mejor posicionadas que las PYME, y fue una grata sorpresa saber que en

términos de indicadores más duros de manejo de gestión, las empresas participantes en PROFO estaban haciendo las cosas correctamente.

En términos de impactos finales, la variable que mejor comportamiento tuvo fue el aumento de los salarios medios, situación que no se había visto en la primera evaluación, cuando el impacto fundamental había sido en la generación de empleos y los retornos que se habían logrado en términos de IVA, entre otros.

En esta evaluación se logró identificar un factor fundamental, que es el aumento de los salarios medios, cuestión que para el gobierno y para CORFO es relevante, pues entre sus objetivos está el de generar más y mejores empleos, y el aumento de los salarios relativos quiere decir que esa masa laboral fue capacitada, tiene una mejor disposición y mayor productividad. En el conjunto de los indicadores hay coherencia entre lo que son los salarios, el crecimiento de las ventas y el aumento de la capacitación.

Experiencias destacadas y factores de éxito

Entre las experiencias destacadas en la instrumentación de los PROFO, mencionaremos a los Programas: del Vino, de Certificación, de Exportaciones y los Ambientales.

Me voy a detener en detalle en los programas del vino, pues ayudan a percibir no solo los cambios que se producen a nivel de un grupo de empresarios participantes sino los impactos sectoriales que se pueden obtener. En el Programa del Vino se ha apoyado su reconversión desde una industria orientada al mercado interno, de calidad no garantizada y con gran desconocimiento de las aptitudes de valles y cepas hacia una industria organizada hacia el mercado externo, donde se prioriza la calidad, el conocimiento, el avance tecnológico en vasijas, bodegas, marketing, etc.

En los años 1992-1993 llegan los primeros grupos del vino a CORFO, tres tipo de productores, el caso de los exportadores pequeños, o llamadas viñas emergentes, que solicitaron el apoyo para generar una nueva asociación de elaboradores de vino, CHILEVID, que eran 12, con 50 a 200 hectáreas cada una, con intenciones de entrar en mercados de nicho de Europa, Estados Unidos, Asia, la mayoría de esas empresas eran

Experiencia de Chile

dirigidas por profesionales y con clara información de las tendencias de la industria del vino a nivel mundial.

Los beneficios derivados de este subsidio que obtuvieron las empresas fueron el apoyo para la coordinación de las acciones del programa de promoción de exportaciones; la recopilación, análisis y difusión de información actualizada para los asociados respecto de actualización tecnológica, evolución de mercados, concursos, ferias y exposiciones, análisis de coyuntura y contratación de expertos, entre los más importantes. Así, se consiguió su presencia permanente en Londres, principal plaza del mercado mundial de vinos finos, y se obtuvo una mejor articulación con organismos sectoriales, públicos y privados, entre los que se cuentan ProChile, Fundación Chile, CORFO, Universidades, y otras organizaciones gremiales.

Con el desarrollo de este proyecto se logró la penetración y consolidación de nuevos mercados; el sostenido crecimiento de las exportaciones; el fortalecimiento institucional de la Asociación de Productores de Vinos Finos de Exportación, Chilevid; y la atracción de nuevas empresas a la Asociación. Hoy la Asociación agrupa a más de 40 empresas.

Un segundo grupo, estaba constituido con productores que sólo tenían uvas o bodegas muy antiguas, fuera del estándar de exigido por lo mercados más exigentes, y que en esa época tenían grandes dificultades para valorizar su vino, recibiendo valores risibles por el litro de vino, agudizado por el hecho de la baja clasificación de las cepas cultivadas, entre otras. Gracias a estas iniciativas, se trajo a muchos expertos y se conversó con los pequeños empresarios en términos de calidad, de cuáles eran las cepas que tenían importancia y cuáles era mejor sustituirlas, la manera cultivar las plantas, esto es, hubo que cambiar dramáticamente lo que era la cultura productiva y del manejo de las uvas y vides, bodegas.

Hubo también otro grupo de empresarios que estaban recién plantando las vides y anticipaban los elevados costos de construir bodegas, por lo que desarrollaron un proyecto para la construcción de una bodega común. Proyectos como los anteriores se multiplicaron en los siguientes años.

Sara Cabrera Fajardo

Por último, se tuvieron las rutas del vino, copiando la experiencia californiana pues para Chile el vino nunca se asoció al turismo. Al introducir el concepto “ruta del vino”, aparecieron otros factores competitivos como tener buena presentación, hacer invitaciones a los turistas, llevarlos a conocer, mostrar las instalaciones, aunque en esa época no había mucho que mostrar que no fuera la experiencia. Hoy día el vino es cultura y tecnología. Actualmente existen entre 60 y 80 proyectos del vino, todos bastante exitosos, y todos han pasado por mejoramiento del manejo de viñas, el mejoramiento del manejo en bodegas (hoy es común ver el sistema de acero inoxidable en bodegas). Recientemente, se comenzó a introducir los temas medioambientales, de certificación ISO 9001, 14.000 y 18.000, de determinación de origen, atracción de capitales extranjeros.

Los factores que permitieron el éxito de este proyecto fueron la existencia de un grupo de empresarios con clara orientación exportadora, una visión compartida del futuro de la industria y las oportunidades y amenazas que enfrenta el país, la voluntad asociativa, el rigor en la selección de gerentes y asesores así como la alta capacidad de la gerencia y los líderes del grupo para articularse con organismos sectoriales, públicos y privados.

En lo que se refiere a los Programa de Certificación, esta fue una demanda de grupos de empresarios para cumplir con requerimientos de normas: ISO 9000, 14,000, Orgánicos y Buenas Prácticas Agrícolas, entre otras. Estas últimas también están asociadas a los programas ambientales, dado que colaboran a una acción empresarial de menor impacto sobre su entorno y con productos más inocuos. Algunos de los logros obtenidos son el haber reducido los plazos para obtener la certificación, mejorado la efectividad, bajado costos y creado un mercado de consultores.

En la Región Metropolitana de Santiago se certificaron 100 empresas, en 3 años, principalmente PYME, con el apoyo de CORFO, y se estima que lo harán otras 250 en los años 2004 -2005. Cabe mencionar que Chile está muy atrasado en el tema de certificación, en el año 2000 se registraban menos de 200 empresas certificadas a nivel del país, la mayoría grandes.

En el marco de los Programas de Exportaciones, orientados al apoyo de los exportadores pequeños y medianos, en la Región

Experiencia de Chile

Metropolitana de Santiago se trabaja con 31 grupos cuya meta es duplicar sus exportaciones en 3 años, creando a 80 nuevos exportadores. Las principales actividades consideradas en este esquema consisten en conocer los mercados de destino, identificar la oferta exportable, adecuar los productos a los requerimientos de los mercados a los que van dirigidos y dar a conocer los beneficios de los nuevos tratados comerciales en los que participa Chile.

También se deben considerar como parte de los programas de impulso a las exportaciones aquellos que facilitan la generación de ciertas capacidades intermedias de las empresas que les posibilite desarrollar proyectos de exportación. Básicamente están los proyectos ambientales, que abordamos a través de dos instrumentos importantes como los acuerdos de producción limpia, que significa no crear problemas ambientales y los que tienen que ver con la certificación ISO 14000, lo que significa el apoyo a la producción orgánica y a las buenas prácticas agrícolas, y también los proyectos de certificación de normas internacionales, ya mencionados anteriormente.

Los Programas ambientales tuvieron una amplia gama de acción: la acción conjunta para cumplir con metas sectoriales de reducción de residuos (fundiciones, cerdos, etc.), la creación de organizaciones gremiales de consultores y expertos medioambientales, la creación de empresas que dieran soluciones a la reducción y disposición de residuos.

Gracias a estos proyectos las empresas pudieron obtener la identificación y separación de residuos y emisiones, elaboración de los proyectos de ingeniería para su reducción, consolidación la Gestión Ambiental en cada empresa, reducción de costos de adoptar tecnologías limpias en 30%, cumplimiento de metas del Acuerdo de Producción Limpia en 85%. Se crearon dos empresas recicladoras, una orientada a la recuperación de pozos de áridos compactando los residuos de la construcción y otra que administra y valoriza los residuos de 6 grandes agroindustriales. Se formó AEPA que agrupa más de 40 empresas prestadoras de servicios ambientales. En el caso agrícola, el amplio programa de apoyo a la incorporación de Buenas Prácticas Agrícolas ha permitido a estos productores mantenerse en los exigentes mercados europeos y americanos.

Sara Cabrera Fajardo

Concluyendo:El trabajo asociativo de las empresas permite avanzar de manera más rápida y efectiva en el cumplimiento de objetivos.La búsqueda de soluciones compartidas da viabilidad a nuevas opciones. El PROFO ha constituido una buena plataforma para promover la asociatividad entre las empresas

Por último los proyectos asociativos tienen éxito en la medida que están claros los objetivos, que tengan una orientación al mercado y desarrollen un conjunto de actividades adecuadas al cumplimiento de sus objetivos.

III.Redes Empresariales, tramas productivas políticas de fomento a la competitividad PyME. Las grandes empresas industriales y el desarrollo de las redes de clientes y/o proveedores PyME. Experiencias recientes, aprendizaje institucional y lecciones para la política pública



EXPERIENCIA DE MÉXICO

Gerardo Garduño Pereda*

El Estado de Aguascalientes está ubicado en el centro de México, a quinientos kilómetros del puerto de Tampico, que da al Golfo de México, mientras que a otros quinientos kilómetros del océano Pacífico y el puerto de Manzanillo.

Es uno de los estados más pequeños de la República, tan sólo ocupa el dos por ciento del total del territorio nacional, lo que equivale a cincuenta y cinco mil kilómetros cuadrados. La población es de un millón de habitantes y once municipios.

Entre otros datos importantes, cabe señalar que el setenta y tres por ciento de la población es menor de treinta y cuatro años, lo que significa que año tras año el Gobierno tiene un reto importante ya que se incorporan alrededor de doce mil personas anualmente al mercado laboral. Por otro lado, cuenta con uno de los más altos promedios de escolaridad con un promedio de nueve años de educación y un índice de alfabetización de noventa y siete por ciento.

En cuanto al sector de los muebles, existen más de quinientos establecimientos de los que el noventa y cinco por ciento son microempresas. Y allí tenemos que ver cómo clasificarlas. En Aguascalientes lo hacemos como micro, es decir las que van desde cinco a treinta trabajadores. Este sector emplea a más de cinco mil personas y aportamos solo el seis por ciento al PIB manufacturero del Estado, mientras que la mayor parte se la lleva la industria automotriz.

En Aguascalientes se fabrican muebles para el hogar, donde predominan estilos clásicos y contemporáneos, utilizando maderas suaves como la caoba, el pino, algo de aglomerados y MDF que es un producto que está funcionando mucho. A la vez, tenemos que destacar que estos productos se comercializan básicamente en la región centro del país y

* Empresario integrante del cluster del sector Muebles de Aguascalientes.

aportamos muy poco a las exportaciones, ya que sólo se exporta el cuatro por ciento de la producción total.

Entre las fortalezas del sector encontramos que tiene una gran experiencia en la fabricación de muebles ya que son empresas que, en algunos casos, ya están por la tercera generación. Tenemos una localización geográfica estratégica y estamos a ochocientos cincuenta kilómetros de la frontera con Estados Unidos. Existe un buen clima laboral. De hecho, en Aguascalientes no han habido huelgas en treinta y un años. Existe una infraestructura sólida y moderna, hay amplios apoyos gubernamentales, tanto estatales como federales. También hay que mencionar la buena calidad de vida, además de muy buenos tratados comerciales entre los que se destaca, principalmente, el tratado con Estados Unidos y Canadá.

Por el lado de las debilidades, se puede marcar que se trata de una industria poco tecnificada ya que, a diferencia de otros sectores, se ha quedado mucho en la parte artesanal; la mano de obra, si bien tiene experiencia, es poco calificada; carecemos de diseño; no tenemos acceso a esquemas crediticios, que si bien se han abierto un poco, para nosotros llega a tasas de un dieciséis por ciento anual; hay un bajo nivel de especialización de procesos de productos; importamos gran parte de la materia prima, ya que nos abastece en un buen porcentaje Chile.

Con este panorama de Aguascalientes, que es muy diferente a la situación del resto de México, empezamos a visualizar el concepto de cluster. Para nosotros es un sector económico integrado por un equipo de trabajo interinstitucional, que aprovecha sus fortalezas para diseñar esquemas de ganar-ganar.

Por otro lado, el cluster debe tener una visión compartida y de largo plazo. Nosotros estamos proyectando una estrategia que le llamamos veinte-veinte, es decir desde el 2000 hasta el 2020; trabajo conjunto de todos los actores involucrados; además de procesos de liderazgo, consenso y colaboración.

Al igual que en el nivel federal, cada estado tiene su propio gobierno de seis años. En este escenario, la figura máxima de un estado es el gobernador, y cada uno de ellos propone el modelo económico a seguir durante su periodo. El actual, Felipe González, que ya está por terminar su

Experiencia de México

gestión, recurrió a una universidad de mucho prestigio como la Tecnológica de Monterrey, la que le recomendó que un modelo muy usado en países europeos y de buenos resultados: el cluster. De ahí que el Gobierno se acerca a asociaciones ya existentes, en nuestro caso con AFAMA, que es la Asociación de Fabricantes de Muebles de Aguascalientes, la que agrupa a los “muebleros” del estado, que está poco formalizada y con pocos resultados. No obstante, el Gobierno ve que es un sector estratégico. Así, en septiembre de 2000 surge el cluster de la industria del mueble, que la llamamos CONIMUEBLE.

CONIMUEBLE opera bajo la figura de asociación civil sin fines de lucro con total autonomía, es decir que no depende del Gobierno y el comité de gestión tiene una duración de cuatro años. Posee una asamblea general que es el máximo órgano dentro del cluster y que está, básicamente, representada por cuatro personas. El presidente del cluster forzosamente tiene que ser un empresario del ramo. No puede ser ninguna persona del Gobierno, ni un académico. Esto es así porque, desafortunadamente, en México existe mucha apatía hacia lo que son los programas gubernamentales. Por otro lado, se invita también al presidente de la asociación, al secretario de Desarrollo de turno y al titular de un organismo para la competitividad. De ahí que tenemos a las cuatro personas. Los empresarios tienen la mayoría, porque el presidente del cluster es quien tiene el voto de calidad. De allí que las decisiones están tomadas por los empresarios.

También se cuenta con un comité directivo, que es un poco más ejecutor. Consta del mismo presidente del cluster de la asamblea general, quien tiene un mandato de cuatro años. Cuenta asimismo con un secretario técnico, que trabaja específicamente para el cluster, y es contratado para tal fin. También poseemos un comité técnico, que funciona como un consejo, donde hay cinco cámaras empresarias, cuatro secretarías, cuatro institutos, sindicatos invitados, universidades y la Banca de Desarrollo.

En referencia a nuestra misión, estamos para darle apoyo al sector “mueblero”, implementando esquemas de beneficios globales y partiendo de objetivos ya establecidos. Nuestra visión es cómo queremos vernos en 2020: queremos ser la institución que, a través de su liderazgo, coloque al sector “mueblero” en los más altos niveles de competitividad.

De ahí que, con todo esto, surgen seis objetivos y para cada uno de ellos se plantean líneas estratégicas. El primero de los objetivos es en el que se empezó a trabajar para desarrollar el cluster. En ese momento, la industria del mueble estaba atravesando un buen momento y todavía las importaciones de Asia no eran significativas. Es por ello que existía un problema de capacidad de producción, de desarrollo de productos y de diseño, por lo que los tres primeros objetivos con los que se empezó a trabajar tienen relación con el financiamiento.

Para el primer objetivo se hizo un censo sobre la cantidad de empresas, cómo estaban y quiénes las integraban; luego se hizo un estudio sectorial. Con esto se empezó a tratar de hacer una división de sector, empezar a ver sus características, se plantea un desarrollo de proveedores, se hace un boletín informativo de manera frecuente, hay proyectos con las universidades y se realizan eventos sociales con gente que tiene capacidades diferentes.

En el segundo y tercer objetivo, que es desarrollo, producto y capacitación, se decidió especializarse a fondo en esto, por lo que se creó el primer Centro Tecnológico de la Industria del Mueble del país. Dicho centro en el que se invirtieron más de un millón de dólares. Esta es una inversión compartida entre el Gobierno y los empresarios y, básicamente, se hacen servicios de diseño, rediseño, se elaboran algunas plantillas, se asesora en determinados proyectos y se otorga soporte técnico en áreas de control numérico. En esta primera etapa no desarrollamos, sino que compramos tecnología y la llevamos a la pequeña empresa.

Por otro lado, el área comercial es en la que se trabaja fuertemente. El cluster tiene presencia en eventos locales y regionales, participa en las mejores exposiciones del país, también tiene participación en eventos internacionales, tiene contacto permanente con consejeros comerciales, posee un catálogo del sector y realiza invitaciones directas a compradores.

En el área de financiamiento existen convenios con bancos de desarrollo y se participa junto a la secretaría de Economía. Otra línea de acción es, básicamente, la gestión de apoyos de gobierno, informando a los empresarios del sector sobre los instrumentos que existen, sirviendo como un filtro para que cuando llegue el “mueblero” sepa, específicamente, que existen tales o cuales apoyos.

Experiencia de México

En cuanto al organigrama operativo tenemos que en la parte del cluster está el presidente, el secretario técnico, gente en administración, promoción y difusión. En la parte del centro tecnológico tenemos áreas de administración, diseño e ingeniería.

Este cluster lo integran catorce personas con diferentes especialidades, como por ejemplo, en diseño industrial, ingeniería industrial con especialidad en manufactura, ingeniería en computación, licenciados en administración de empresas, entre otros, todos ellos enfocados a lo que es la industria del mueble.

Operar el cluster tiene un costo mensual promedio de veinticinco mil dólares. Estos recursos se obtienen, en un setenta por ciento por los mismos empresarios, mientras que el treinta restante es aportado por el Gobierno. Para esto debe lograrse una operación óptima. En cuanto a los resultados obtenidos a la fecha, se observa que si bien es un universo de quinientas empresas, ciento setenta son las que están trabajando activamente y a diario. Se creó una primera empresa integradora, que es como un consorcio; se está creando otra integradora para comercializar muebles; en el centro tecnológico se ha invertido más de dos millones de dólares; se ha capacitado a más de seiscientas personas; se han realizado alrededor de diez eventos en relación a la comercialización; se logró un crecimiento sostenido durante estos cuatro años con más del cuatro por ciento anual, con lo que el sector se encuentra por arriba de la tasa de crecimiento del país; además de la creación de ocho nuevas empresas.

Por último, creo que el esquema de cluster, concretamente en Aguascalientes, es un tema en el que se tiene que seguir trabajando mucho, debido a que aún existen muchos problemas y su entendimiento. Los “muebleros” de Aguascalientes reconocemos que el esquema de cluster ha funcionado. Si fracasa en México y en algunos lugares del mundo es porque es un modelo poco conocido para los gobiernos. Creo que es fundamental que un gobierno dé la iniciativa para que ellos puedan surgir. Muchos proyectos no han logrado resultados satisfactorios y, de hecho, todavía es una figura poco conocida para nuestras leyes. Todavía estamos discutiendo algunos baches que se tienen y que no hemos logrado resolver.

EXPERIENCIA DE BRASIL

Renato Corona Fernández*

FIESP es una federación que reúne a los sindicatos patronales y el trabajo que venimos haciendo se orienta a dinamizar la competitividad a través de una concentración sectorial en *clusters*. Una cosa es una concentración sectorial en una determinada ciudad y otra distinta es dinamizar estas relaciones de cooperación y de confianza para iniciar un proceso de “clusterización”, lo que en Brasil denominamos desarrollos productivos locales.

Como objetivo buscamos aumentar la competitividad, crear procesos de autosustentación y fortalecer continuamente estos *clusters*, incrementando la participación en el mercado, la gestión, las finanzas, el crédito, el capital humano, la innovación tecnológica y las acciones de cooperación de mediano plazo, además del aumento de la visibilidad y la reputación de las empresas y los productos, tanto en el mercado interno como también en el externo.

Nuestro primer proyecto ha sido desarrollar el sector de joyas, luego, con el aprendizaje que tuvimos en el proyecto iniciamos otro patrocinado por la FIESP, el SEBRAE -institución que apoya a la pequeña y micro empresa- y Bradesco, banco privado de Brasil. El proyecto se inició en agosto de 2003, mientras que la finalización de la primera etapa fue en septiembre de 2004.

En cuanto al plan de trabajo, primero precisábamos descubrir dónde estaban las concentraciones. Ahí comenzamos un plan de mapeo y selección, cruzando una serie de datos para identificar a los sectores y los municipios. Comenzamos con más de quince mil concentraciones en localidades y ciudades con más de quince empresas. Luego montamos una fórmula apoyada en variables del mercado, de trabajadores y de establecimientos, y observamos, también, la calidad de vida, la maduración y la experiencia desarrollada en esas ciudades. Luego fuimos

* Gerente de Proyectos de Competitividad de la Federación de Industrias del Estado de San Pablo (FIESP).

diez ciudades para conocer al gobierno de cada una y, en especial, para identificar empresas interesadas en participar del proyecto. Finalmente, en cuatro ciudades las empresas que aceptaran el desafío fueron parte de un grupo piloto, en los sectores de muebles, bordados y cerámica.

Consecuentemente, la importancia de los grupos piloto antes citados radica en un diferencial importante. En realidad, son la referencia para el desarrollo del proyecto, posibilitan el entendimiento de la realidad local a partir de la muestra, proporcionan un ambiente para la construcción de vínculos entre empresas e instituciones locales, además de la especialización de las mismas y, en especial, el desarrollo de la confianza que, para nosotros, es la base más importante si hablamos de cooperación.

Por lo tanto, trabajamos a partir de la necesidad de los empresarios, construyendo un proceso de confianza y entendiendo cuáles son sus reales necesidades. A partir de aquí, promovemos lo más importante: la comunicación de las experiencias. Todo lo que ocurre en el grupo piloto es comunicado al cluster.

Una vez elegidas las localidades, realizamos el lanzamiento del proyecto con análisis sectoriales y seminarios comportamentales. Hay un psicólogo trabajando con nosotros, en especial en el área comportamental de los emprendedores. Este estudia qué es lo que hace la diferencia para la construcción de confianza y quiebre de la resistencia, haciendo un perfil sociométrico para identificar los distintos comportamientos que se presentan –más o menos cooperativos-.

También formamos el grupo gestor, que es el que representa a la comunidad ante el poder político local. Aquí tenemos a los sindicatos de trabajadores, asociaciones o sindicato de industria y comercio y toda otra institución con peso local.

Trazamos el diagnóstico de las empresas, tanto en tecnología como en management, o liderazgo de capital social para luego presentar un plan de acción inmediata que genere resultados en corto plazo de reducción de costos e incremento de facturación. Aquí, una de las cosas más importante es la definición de la meta considerada para movilizar a las empresas. Entre otras actividades, también contamos con un seminario de visión de futuro, pesquisas de mercados para el sector, planeamiento estratégico, además de innovación y diseño.

Experiencia de Brasil

Una de las cosas más importantes es lo que llamamos control y acompañamiento de la evolución en el manejo de campo. Los técnicos de la FIESP se quedan en el campo para movilizar a los empresarios, generar motivación y motivarlos al cumplimiento de la meta; también para organizar la acción de consultores contratados y, especialmente, lograr el trabajo del grupo gestor, que es lo que le dará la autosustentación al proyecto.

Uno de los desafíos que tuvimos fue la especialización de las instituciones, ya que los productos de éstas no estaban adecuados según las necesidades sectoriales de los empresarios. Entonces construimos un proceso de gobernabilidad entre las instituciones, lo cual no fue simple. Pero logramos obtener la especialización y propagar en los empresarios la confianza y la cooperación.

En cuanto a las instituciones, ellas son: FIESP; SEBRAE; el sindicato local, que tiene un papel de suma importancia en el proceso por el poder de movilización de empresas, construcción de una agenda local y el apoyo técnico y financiero; SENAI -institución de aprendizaje industrial-; IPT -instituto de investigación tecnológica-; UNICAMP-Universidad de Campinas-; y las empresas de consultoría que fueron contratadas.

En cuanto al grupo gestor, está conformado por la comunidad local y define agendas especializadas.

Por otra parte, a partir de datos y números, vemos que no fue un ambiente muy amigable el que acompañaba al inicio del proyecto. El ambiente macroeconómico siempre incide en el desarrollo de este tipo de proyectos y afecta, en especial, a la autoestima y la autoconfianza de los empresarios. ¿Cómo crecer en este ambiente? ¿Cómo movilizar y motivar? Concretamente nuestro proyecto tuvo, en ocho meses, un incremento del 9% al 42% en la productividad, dependiendo del sector, y un aumento medio del 25% en la eficiencia. Cada tres meses hacemos una evaluación cualitativa, lo que equivale a la calificación del grupo piloto. Comenzamos con una buena nota, la cual deriva en un descenso de la misma, para volver a ascender. Esto se traduce en que durante el trabajo hay un quiebre en la confianza entre pares, para después reconstruir el proceso.

Renato Corona Fernández

Logramos mejorar el transporte de carga, organizar la participación en ferias y misiones, el inicio de exportaciones antes inexistentes, cambios hacia productos con mayor valor agregado, más servicios, mejor management, afianzamiento de la cadena productiva, proyecto de ventas conjuntas y mayor calidad de producto. En las ciudades donde se desarrollan estos proyectos, los empresarios comenzaron a generar el aumento de la escolaridad, tanto para sus trabajadores como para el resto de la ciudad.

La conclusión es que las pequeñas empresas tienen que esforzarse mucho, trabajar juntas para combinar escala con flexibilidad, mientras que las grandes perciben que hay que pensar en negocios y no en empresas aisladas, algunas están ayudando en la cualificación de las pequeñas empresas y de esta forma reduciendo el comportamiento predatorio. En Mirassol por ejemplo, están trabajando juntas y su reputación actual es la de un cluster en crecimiento y expansión. Básicamente hay que desarrollar la autoconfianza de los emprendedores, en las estructuras societarias, la confianza entre los emprendedores y de estos para con las instituciones.

Para finalizar quiero citar una frase de Galileo Galilei: “usted no puede enseñar nada a un hombre. Usted puede apenas ayudarlo a encontrar la respuesta dentro de sí mismo”.

EXPERIENCIA DE ARGENTINA I

Hernán Pelfini,*

Techint tiene tres empresas importantes en Argentina: Siderar, Siderca y Exiros, siendo esta última la que compra para todas las empresas del mundo del Grupo. Siderca no se relaciona con PyME ya que es líder mundial en tubos de acero sin costura, básicamente le vende a Petrobrás, a Repsol YPF, a Esso o a Shell. Siderar, por su parte, es la empresa que acciona con más PyME.

Siderar produce dos millones y medio de toneladas de acero, factura mil cien millones de dólares anuales, ha invertido más de doscientos millones de dólares desde 1993 y tiene cinco mil empleos directos y tres mil cien indirectos. Los principales productos que fabrica son las chapas laminadas calientes, por ejemplo para ruedas, laminadas en frío para tambores y electrodomésticos, galvanizado para estructuras, prepintado para la construcción, hojalata para envases y productos viales como defensas de autopistas. Su oficina central está en la Ciudad de Buenos Aires, la planta madre está en San Nicolás, mientras que hay otras en Ensenada, Florencio Varela, Ezeiza y Haedo.

En 2003 se abrió una oficina en Beijing y tenemos otras en sitios como Bérnago, Valencia, Houston, Monterrey, Guatemala, Venezuela, Colombia, Ecuador, Perú y San Pablo. Esta red es parte de otra más grande con treinta y un oficinas en el mundo, las que están a disposición de nuestros clientes.

En cuanto a la situación del mercado argentino en los últimos diez años, donde vemos que después del record de 1997-98 la desaceleración en la economía, y el acero explica claramente la caída de nuestra economía, no hizo llegar al piso en enero de 2002 con un posterior rebote en junio, con valores similares a los de octubre de 1997. Luego de la crisis y la devaluación, Siderar logró salvarse gracias a que siempre exportó un 25 % de su volumen producido. En aquel escenario hizo la inversa y exportó el 70 % de la producción.

* Gerente de Desarrollo PyME del Grupo Techint-Programa ProPyME.

En el marco del programa ProPyME de Techint creemos que el desarrollo industrial es el único camino sustentable hacia el crecimiento argentino. El mundo de la siderurgia se sustenta si sus clientes metalmecánicos se desarrollan con éxito. Desde ya que nuestro programa no es filantrópico, por más que ahora estamos invirtiendo sin recuperar. Estamos pensando en el mediano y largo plazo para que nuestros clientes sean más competitivos y, a la larga, consuman más acero en el futuro. Para Techint es vital la promoción y el crecimiento de las PyME metalmecánicas argentinas, siendo éste un rubro muy importante en la industria manufacturera nacional por empleo y valor agregado.

Durante el primer trimestre del año 2003 creamos la gerencia PyME con cuatro objetivos fundamentales: fomentar el acceso al mercado por parte de nuestros clientes, es decir que en lugar de exportar nuestras bobinas, éstas son exportadas por nuestros clientes. Ese incremento en la exportación no debe ser sólo por el tipo de cambio, sino por el desarrollo competitivo que también les permita sustituir importaciones en el mercado interno y lograr un fomento de la inversión. Hay alrededor de ciento cincuenta proveedores y ciento veinte clientes en el programa.

Durante los primeros seis meses seleccionamos a las PyME piloto, vimos qué problemas tenían a nivel micro y macro, contratamos una consultora exitosa para ver qué soluciones se dieron en otros países y las acciones particulares que hicimos con cada cliente.

Entre las PyME con las que trabajamos hay veintitrés de maquinaria agrícola, diecisiete de bienes de capital, quince autopartistas, nueve de artículos para el hogar y nueve de construcción. De aquí seleccionamos un grupo de veintiséis en función de cuál tenía más perfil exportador, cuál tenía productos de calidad, el management, si ya tenían canales de venta, cómo estaban financieramente, entre otras cosas. Convocamos a una consultora de renombre internacional para que nos hiciera este diagnóstico, vimos cuáles fueron los problemas detectados en las PyME, de carácter financiero, la falta de estímulo de inversiones y exportaciones a nivel de las políticas del Gobierno; desde el punto de vista comercial intentamos salir a promover exportaciones de los productos argentinos, con la Fundación Exportar de la Cancillería Argentina, aunque las PyME aun no tienen acceso directo y estamos tratando de trabajar con ellos para fomentar ferias y demás, es decir, mayor

Experiencia de Argentina I

conocimientos de mercados externos y canales de venta. Desde lo institucional siempre hubo quejas por la indefinición de una política industrial y estrategias exportadoras del país, asimetrías de promoción industrial con otros países, subsidios, cuotas, dumping y barreras arancelarias y paraarancelarias.

Otro problema que vimos es el de la capacitación. Lamentablemente en nuestro país, las PyME quieren crecer y no encuentran mano de obra calificada. De ello se habló con el Ministro de Educación Daniel Filmus y con el Subsecretario PyME Federico Poli. Vemos que en la franja de veintiocho a treinta y cinco años no hay oficial soldador ni torneros, debido a que las personas que lograron insertarse en el mercado lo hicieron mayoritariamente en las empresas de servicios. Entonces surge la alternativa de volver a contratar a la persona que tuvo que despedir en la década del noventa, que ya tiene cincuenta años y que no quiere volver a insertarse en la industria.

Desde el punto de vista de tecnología y producción, no hay mentalidad de desarrollo de *clusters*, pero es algo que se está generando. Por ejemplo en la zona de Las Parejas, Provincia de Santa Fe, hay un cluster regional natural de maquinaria agrícola, de baja escala de producción, deficiencia productiva y déficit tecnológico.

En el estudio realizado sobre la experiencia internacional en esta materia en otros países en los últimos cuarenta años, y particularmente en cuanto a desarrollo industrial de gestión y competitividad, vimos que el mejor trabajo se hizo en Irlanda, en promoción de industria nacional el mejor programa es el que tiene Río Metal en Brasil, lo mismo sucedió con Chile en cuanto a la inserción internacional de acceso a mercados, el programa de Australia, el PIPE 2000 en España para asistir a las PyME a que se internacionalicen, el Foro de Competitividad de Brasil, etc. Todos estos programas se los presentamos al Gobierno, al Secretario de Industria y a sus subsecretarios, y estamos trabajando con ellos para analizar las posibles medidas que el Gobierno podría implementar.

Yendo a lo particular de ProPyME, nuestros clientes pidieron, para mi sorpresa, no exportar a Brasil ya que es muy difícil. Nos pidieron que hagamos estudios en México y en España. Con la ayuda del BID trabajamos para hacer estudios de mercado de maquinaria agrícola y artículos del hogar; con la gente de Cancillería, a través de la asistencia

Hernán Pelfini

del programa de desarrollo de comercio exterior, tomamos sesenta de las PyME relevadas y enviamos información sobre sus productos a las ciento nueve embajadas argentinas en el exterior para que nos dijeran qué productos se importan de dónde y cuánto. Con esto conseguimos mil doscientos contactos ya que, lamentablemente, nuestro país no tiene una gran reputación; cuando uno sale a fomentar productos argentinos para que importen, nos encontramos con muchas negativas.

También le ofrecemos a los clientes pasantías rentadas de seis meses a cargo de Siderar, dependiendo de dónde esté el cliente, a través de acuerdos con las universidades de Cuyo, Rosario o el ITBA. También hemos contratado a un consultor para el diseño de sistemas de gestión de calidad, para que las PyME puedan certificar ISO 9000.

En cuanto a la financiación, y sin querer actuar como banco, observamos que los bancos querían prestar a cierta tasa y las PyME querían tomar a otra, los bancos quieren prestarle a Techint o a Petrobrás por una cuestión de solvencia, algo que no pueden ofrecer las PyME, con lo que estuvimos seis meses dando vueltas hasta que relanzamos nuestra sociedad de garantía recíproca para las PyME que exporten por dos millones de dólares. Acá estamos financiando hasta ciento ochenta días con LIBOR más dos puntos, es decir menos de tres por ciento en dólares; y en agosto de 2004 lanzamos un programa para las PyME que realmente quieran invertir en tecnología para aumentar capacidad, por lo que estamos ampliando el plazo de crédito en treinta días y ya hemos asignado cuatro millones de dólares a veintisiete empresas.

En cuanto a la materia prima, cuando una PyME cotiza en el exterior, a pesar de los vaivenes que ha habido este año en el precio del acero, le aseguramos el precio con el cual cotiza por un cierto plazo.

Hemos contratado a un estudio de abogados para la defensa en la práctica de las áreas de comercio, lo que se vio en el caso de las cocinas y los electrodomésticos de Brasil.

En referencia a las inversiones, Siderar tiene un plan de ciento cuarenta millones de dólares en los próximos cuatro años. Estas inversiones se van a desarrollar en acería, laminación en caliente, áreas primarias, cuyo efecto será el aumento de producción, la mejora

Experiencia de Argentina I

cualitativa, el aumento de productividad y el aumento del empleo por el efecto de dos mil personas contratadas.

Esto lo hacemos porque consideramos que la Argentina tiene una oportunidad única de consolidar definitivamente un desarrollo exportador y de mayor integración nacional en el mercado interno, en los diferentes sectores metalmecánicos. Para lograrlo, las PyME del sector deberían avanzar en la resolución de cuellos de botella y aquellas fallas del mercado que le permitan ser competitivas en el contexto local, regional y global.

Las experiencias en competitividad demuestran que los países compiten como redes empresarias, integrando las grandes empresas y las PyME de un sector en contextos institucionales favorables. El mundo fomenta la competitividad sistémica a través de iniciativas en tres niveles: macro, a nivel Gobierno; mezo, como gran empresa; y micro con las PyME.

Para fortalecer la cadena de valor hay que trabajar sobre dos pilares: políticas industriales apoyadas por el Gobierno que fomenten el normal desarrollo de la industria y el trabajo coordinado e inversiones de todos los sectores de la cadena. De esta manera, se logra una masa crítica para solicitar medidas al Gobierno Nacional, es decir, una agenda clara de la industria para poder generar proyectos de inversión y tener oportunidades de mejora.

EXPERIENCIA DE ARGENTINA II

Ricardo Grether (h)*

En Petrobras ENERGIA División Estirénicos a fines de 2001 se discutieron las posibilidades de exportación de los productos que hacían nuestros clientes para aumentar las ventas. Estos productos son difíciles de exportar porque pesan muy poco (altos costos logísticos). No obstante hoy estamos exportando 5 millones de dólares anuales, mientras que por exportaciones propias de los clientes, alcanzamos el 1,5 millón de dólares. El siguiente es un breve relato de nuestra experiencia de exportación en conjunto con nuestros clientes.

Petrobras posee una planta de poliestireno -material plástico utilizado para los vasitos de yogur o los utilizados para tomar café, por ejemplo- Petrobras vende la materia prima y nuestros clientes hacen los productos, vendiéndolos en el mercado interno.

Primero, tenemos que ver cómo es la generación de valor en la cadena. A partir del petróleo, en una refinería se extrae la nafta petroquímica y, mediante distintas mezclas, se llega a la segunda generación que es lo que vende la unidad de negocio, el poliestireno. El agregado de empleo es muy bajo porque son industrias de alto capital intensivo, con pocos empleados. Donde hay mayor empleo es en la tercera generación, en los transformadores (nuestros clientes), que, según datos de Expoplastic de Brasil, tienen cincuenta y cinco empleos por 1000 toneladas al año.

Entre 1998 y 2001 debido a las condiciones económicas de Argentina se nos cayó el mercado local un 23%, afortunadamente actualmente está retomando el consumo. Lo que se observa, fundamentalmente, es que la situación de ventas la controlan factores exógenos, macroeconómicos, fuera de nuestras manos. Por eso estamos buscando la manera de lograr que los ciclos no sean tan abruptos y cambiantes.

En la década pasada se dio que la industria plástica argentina se tecnificó muchísimo. La tecnología que hay en Argentina es muy amplia.

* Gerente de Marketing y Exportaciones de Poliestireno, Petrobrás Energía SA.

El cliente argentino era, históricamente, muy parecido al europeo más que al americano y en nuestro mercado se da que nuestras tiradas son muy cortas y que exige hacer un buen producto en muy poco tiempo. Por otro lado nuestro mercado es chico y no estamos acostumbrados a producir volumen. Esto, por un lado es una ventaja en el sentido de que cuando uno quiere acceder en un mercado del exterior tiene un conocimiento industrial, pero por otro lado no se sabe operar las plantas a grandes volúmenes. La industria petroquímica es competitiva a nivel internacional; de hecho lo que no se produce se exporta. La realidad es que teníamos una buena base para trabajar, buena maquinaria y buenos precios de materias primas.

En cuanto a la exportación de los clientes, Petrobras, tradicionalmente, ha dado incentivos con precios especiales, financiación, cursos de comercio exterior, asesoramiento productivo, venta de electricidad a través de Petrobrás Energía, entre otras cosas. Desgraciadamente este sistema de incentivo a las exportaciones de clientes no nos ha dado resultados rápidos en términos de volumen; nuestros clientes estaban exportando solo a Sudamérica, a países que tienen los mismos problemas de ciclos macroeconómicos que nosotros.

El desafío, entonces, fue romper el paradigma, adaptarse al cambio y tratar de llegar a los mercados altamente desarrollados (Europa, Estados Unidos). Se impulsó el concepto de plataforma exportadora que consiste en la asociación con el cliente para agregar valor a la cadena productiva y agrandar el mercado. De esa manera logramos descomprimir las ventas en el mercado interno.

Contamos con materias primas competitivas, pero a las PyME les cuesta ver el mercado de acá a un año, cómo se va a mover y, muchas veces, los acuerdos de precios en el exterior son a un año. En cuanto a la logística, en Estados Unidos se entrega todo en la casa del cliente, lo que implica mayor complicación. Las inversiones de capital de trabajo son muy grandes porque se venden a treinta o sesenta días puesto en destino, lo que implica un financiamiento; también complica el tema del IVA, que si es una PyME chica tiene que pagar el 5% más el 21%, lo que después de exportar es devuelto por el Estado teóricamente a los treinta días, aunque no sabemos bien cuándo es devuelto realmente. Para exportar, hay continuamente cambios de normas etc.

Experiencia de Argentina II

Generar mercados en el exterior es un tema de tiempo, trabajo e inversión. Por eso, todos estos condicionantes, más aquellos aportados por el mercado de destino, que en nuestro caso en los Estados Unidos y Europa los competidores son grandes jugadores con millones de productos en todos los tipos de materiales, que hacen que sea complicado competirles en su terreno.

En consecuencia lanzamos el concepto de asociatividad formando alianzas estratégicas con los transformadores, con el forwarder logístico, hicimos sociedades con los clientes del exterior y, fundamentalmente, tratamos de tener la mentalidad exportadora, siempre tratando de encontrar, entre todas las partes, una solución a los problemas.

Petrobrás está exportando el producto final al cliente y diseña en conjunto con ellos los distintos moldes, llegando al mercado final. El poliestireno es un commodity. El valor está dado fundamentalmente por materia prima (el setenta y nueve por ciento). Tenemos una planta de poliestireno biorientado (Bops) que fabrica láminas que son utilizadas para fabricar envases.

Hicimos un relevamiento de todas las maquinarias de nuestros clientes para confirmar si eran o no competitivas. Asimismo hicimos una evaluación gerencial y financiera. La realidad nos indicó que teníamos que invertir en moldes o traerlos de Estados Unidos. En cuanto a la maquinaria, por suerte, era bastante competitiva; mientras que ahora estamos pensando en traer directamente máquinas en importación temporaria para exportar.

Algo muy importante es la calidad. La falta de ella implica costos enormes, es decir que no cumplir con un cliente en un supermercado de Estados Unidos y mandar el producto por avión es terrible. Es por esto que trabajamos mucho con programas de apoyo de concientización de la importancia de la calidad y ahora estamos trabajando para implementar un sistema japonés de calidad, en ciertos transformadores que para nosotros adolecen de grandes problemas en este aspecto. Para eso nos está ayudando la Subsecretaría PyME.

En cuanto a la logística, básicamente somos competitivos en la costa este de los Estados Unidos, más que en la oeste, con respecto a China y en cuanto al mismo México, que tiene gran influencia en el sur de Estados

Unidos. Trabajamos mucho con los acuerdos de flete y en cómo mejorar la cantidad de material por container.

Con referencia al riesgo crediticio, Petrobras los asume pues es la que vende. El cliente no debe ocuparse de los problemas de venta y financieros, sino hacer lo que mejor sabe, es decir, fabricar el producto. El desafío radica en encontrar los nichos de mercado en el exterior. El mercado argentino de Poliestireno es de treinta y seis mil toneladas y el mercado mundial son dos millones y medio en Estados Unidos y otros tantos en la Comunidad Europea. O sea, no somos prácticamente nada respecto al mercado mundial. El NAFTA está importando acerca de cuarenta billones de dólares en packging. Vemos que si bien es difícil ya que no somos competitivos en ciertos segmentos, en otros sí lo somos, y el mercado es muy grande.

Se observa que la manufactura se está yendo hacia China y se mantiene baja en Estados Unidos. De hecho en 1945 la manufactura de Estados Unidos era el treinta por ciento del PBI y hoy es el 14%. Realmente, toda la manufactura se está yendo a Oriente, por lo que nuestra pregunta es ¿cuál va a ser nuestra participación de producto en el mercado mundial, o sea, de los países desarrollados?

Hoy estamos trabajando con diez plantas industriales, con procesos de termoformado y de inyección, hacemos moldes locales o los importamos, etc. Empezamos en junio de 2002 facturando, en seis meses, ochocientos setenta y un mil dólares. Ya estamos exportando cinco millones de dólares anuales y nuestros cliente estan exportando por su cuenta 1,5 millones.

Petrobras propone agregar valor a los clientes mediante la asociación para la exportación de sus productos; crear mercados de exportación que sean sustentables en el tiempo; tener asociaciones estratégicas en el exterior que siempre estén en lo último del desarrollo del mercado; y, finalmente, fomentar la cultura exportadora desarrollando en los clientes las capacidades de exportar para que ellos lo capitalicen en negocios futuros.

IV. La asociatividad empresarial y la dimensión territorial. El papel de los vínculos regionales y territoriales en el desarrollo de sinergias interempresariales y entornos procompetitivos. El rol de las instituciones locales (públicas y privadas)

EXPERIENCIA DE MÉXICO⁺

Arturo Salcedo Carabez*

Quiero compartir con ustedes lo que estamos haciendo en México para promover el negocio de la asociatividad, que creo que es uno de los temas fundamentales para llegar a los niveles competitivos que se requieren en todos los mercados mundiales.

Quiero iniciar con un par de reflexiones sobre la competitividad, cómo se están moviendo las cosas en los últimos años y aportar un par de reflexiones de Michael Porter, que dice que hay un nuevo paradigma de competitividad: las empresas, las instituciones y los gobiernos tienen que comprender, en primer lugar, que la competitividad de las empresas, regiones países o bloques económicos está basada en las capacidades de actualización y de innovación. Es un paradigma basado en la especialización y en la rapidez de actuación.

También quiero agregar que las empresas, en la nueva economía, que generan riqueza y que seguirán teniendo éxito en el futuro, serán las que actúen en tiempo cero. Antes teníamos plazos mientras que ahora tenemos que reaccionar de inmediato a exigencias del mercado, a presiones, más calidad, más rapidez, etc.

Tienen que involucrarse instantáneamente dentro de un sistema de redes. Ya no trabajan las empresas aisladamente. Deberíamos estar impulsando la formación y la participación en redes. Estas nos pueden habilitar para generar valor.

En cuanto a la problemática de las PyME, creo que reside en la limitada capacidad de respuesta, el reducido poder de negociación, el limitado acceso al financiamiento, el limitado acceso a proyectos más grandes y más rentables, altos costos de maquinarias, bajos niveles de innovación y tecnología, limitada capacitación, y puedo seguir con la lista.

⁺ Desgrabación libre, sin revisión del expositor.

* Director de Agrupamientos Empresariales de la secretaría de Economía de México.

Arturo Salcedo Carabez

El mensaje que quiero que quede claro es que la falta de competitividad de las PyME nos es porque sean chicas, sino porque están aisladas.

En este contexto, en México estamos trabajando, en cuanto a política nacional, con la articulación productiva. Y ésta es la que nos está generando dividendos. Tenemos el enfoque de crear y fortalecer redes verticales y horizontales, donde, las últimas de ellas, están formadas por empresas de un tamaño similar, lo mismo que el sector, localizadas en el mismo espacio geográfico y con etapas de proceso productivo similares. Con estas redes, lo que estamos tratando de fortalecer son las relaciones entre empresas.

Entre los beneficios de trabajar en red, tenemos la complementariedad de capacidades productivas, la incorporación de tecnologías, la reducción de costos de insumos y materias primas, la consolidación de oferta, los contratos con grandes clientes, el acceso a fuentes de financiamiento, etc.

El plan que estamos ejecutando se llama “Empresas Integradoras” (EI). La misión de ellas es elevar la competitividad de las PyME a través de la asociatividad. Con esto queremos llevarlas a un entorno de competitividad, de organización y de acceso a mercados a través de esta vía de unión.

Una Empresa Integradora es una empresa de servicios. La EI no realiza ninguna parte del proceso productivo de los asociados. Es una empresa que compra, vende, gestiona y obtiene financiamiento a nombre de los socios. Su principal objetivo es elevar la competitividad de las PyME y, sobre todo, es lograr que el pequeño empresario deje de pensar de manera individual y empiece a ubicarse en un entorno de red. Y pensar en estos términos, definitivamente, no es fácil. Y no lo es por muchas circunstancias. Una de ellas es la famosa desconfianza que todos hemos venido discutiendo en estos días. Por ello, el sistema individual ya no opera; lo que sí opera es la supervivencia y la permanencia de los empleos. Tenemos que ver las cosas de diferentes maneras, para que se construya una nueva forma de trabajar, una estrategia más eficiente para competir, un mecanismo para hacer negocios más rentables, etc.

Los objetivos que perseguimos con esta figura es elevar la capacidad de negociación de los socios, consolidar presencia en mercados tanto

Experiencia de México

internos como de exportación, fomentar la especialización, promover la integración de las PyME en los encadenamientos productivos y generar economías de escala.

Una EI le presta a los socios la posibilidad de las compras en común de insumos, la comercialización, el desarrollo de proveedores, el desarrollo y la modernización de tecnologías y el financiamiento y la gestión administrativa. Este último tema tiene un altísimo costo en las empresas pequeñas. Finalmente, una EI no es más que un director, sus gerentes, sus auxiliares, su oficina, su computadora, su conexión a Internet y la capacidad para salir a buscar mercados.

En esta figura el éxito depende de varios factores. Alguno de ellos es que los asociados deben tener un proyecto conjunto de negocios. Es decir, el centro de toda asociación debe ser un proyecto de negocios. Otro factor de éxito muy importante es definir las reglas del juego antes de la integración. Tenemos muy probado que las empresas que están operando exitosamente en México antes de asociarse decidieron cómo encarar un determinado proyecto, cómo distribuir las ganancias, cómo distribuir los ingresos mayores que genera la integración, entre otras cosas. En estas reglas de juego es donde hay que poner mucho énfasis. Aportar capital suficiente. La figura en México requiere un capital mínimo de cincuenta mil pesos (cuatro mil quinientos dólares). Por ello hay que integrarse con un proyecto aportando capital suficiente. También hay que reinvertir utilidades, es decir que cuando los empresarios empiezan a notar que tienen mayores ingresos, cometen el error común de comprar lo que siempre quisieron tener, olvidándose de la parte sustantiva que es reinvertir los beneficios que se están obteniendo con la organización. Hay que contar con una administración profesional, ya que cuando tienes a un directivo frente a una EI que no tiene la capacidad ni de abrir mercados, ni de buscar clientes, ni de visualizar proyectos nuevos, en ese momento es un proyecto que no va a funcionar. Otros factores son respetar la autonomía de las empresas asociadas, realizar acciones en común, la participación de los socios en la toma de las acciones y aplicar adecuadamente el régimen fiscal simplificado.

En cuanto a los obstáculos, el primero es la desconfianza en los socios potenciales. En México queremos incorporar un guía o una persona que persuada hacia la asociatividad. Otros tienen que ver con, por ejemplo, la

Arturo Salcedo Carabez

ausencia de un líder moral, las relaciones de competencia, la heterogeneidad del grupo y el tamaño inadecuado.

Con respecto a los requisitos que se exigen para formar este tipo de grupos, los socios pueden ser cuatro como mínimo, el capital mínimo es de cincuenta mil pesos, las empresas PyME deben tener el treinta por ciento del capital máximo y pueden entrar empresas grandes hasta con un veinticinco por ciento de ese capital. Para formalizar estas empresas necesitamos un acta constitutiva y un proyecto de factibilidad.

En cuanto al proceso, éste es muy sencillo y cuenta con cinco fases principales. La primera consiste en generar la confianza. Luego tenemos una planeación preliminar en la que se empiezan a buscar ideas de negocio; posteriormente debemos hacer una planeación a detalle, es decir el propio estudio de factibilidad con números. Finalmente tenemos la constitución de la empresa y un registro que le otorga la Secretaría de Economía.

Hoy, en México, tenemos ochocientos noventa y cinco EI que organizan, aproximadamente a treinta y nueve mil PyME; además tenemos dividido el país en cinco mezo regiones: la noroeste, la noreste, centro occidente, centro y sur. Con esto les queremos mostrar que estamos actuando básicamente en todo el territorio y estamos actuando en la gran mayoría de los sectores.

Finalmente quiero mencionar la manera en que apoyamos estos procesos asociativos. En México tenemos, afortunadamente y por primera vez en la historia de la Secretaría de Economía, un fondo que se inició en 2001 con ciento sesenta millones de pesos. Al día de hoy estamos hablando de alrededor de seiscientos millones y esperamos, en 2005, subir de los mil millones de pesos. Esto no es absolutamente nada para el tamaño de país y el número de PyME que tenemos, pero es un avance.

Nosotros apoyamos la integración y, como ejemplo, este año hemos contratado un servicio de consultoría para que un experto en integración de cadenas productivas los lleve en todo el proceso. Esto es porque debe haber un líder que acompañe en el proceso a las firmas. También financiamos el estudio de factibilidad y la consultoría para arrancar la EI, la capacitación a empresarios y, también, tenemos en marcha un diplomado de EI para capacitar al directivo de esa empresa. Finalmente

Experiencia de México

tenemos apoyos para proyectos de infraestructura y de promoción empresarial.



EXPERIENCIA DE ARGENTINA I

Gustavo G. Marino*

La presente exposición tiene como objeto describir en forma resumida, los principales ejes de acciones desarrolladas para el segmento de las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas (MIPyME), en el Municipio de Gral. San Martín, en el comienzo desde la Dirección de Gestión Externa y luego desde la Subsecretaría de Industria y Comercio (ambas pertenecientes a la Secretaría de Industria y Comercio), para el periodo ubicado entre diciembre de 1999 y octubre de 2004.

Gral. San Martín es un distrito del conurbano de Buenos Aires, caracterizado por la gran concentración de sus habitantes: aproximadamente medio millón en tan sólo 56 kilómetros cuadrados. Lindante a la ciudad de Buenos Aires en el primer cinturón de la región metropolitana, posee un potencial industrial muy significativo, aportando el 10 % del PBI de la provincia de Buenos Aires, reuniendo idéntica proporción del total de establecimientos manufactureros de toda la Provincia, con alrededor de 3.500 industrias. Los principales sectores de actividad son: metalmecánico, textil, plástico, papel cartón y afines, matricería, muebles maderas y accesorios, químico, eléctrico y equipamiento. Del total de los establecimientos, un 52 % resultan ser medianas empresas, el 32 % son pequeñas, el 14 % microempresas y un 3 % grandes empresas.

En el transcurso el primer año de la nueva gestión administrativa municipal (año 2000), se plantea el desarrollo de políticas hacia los principales sectores de actividad de las MIPyME locales, cuya determinación surgió luego de una serie de estudios realizados por el Programa de Redes Productivas de la Universidad Nacional de San Martín. Dichas políticas se orientarían al trabajo sobre mejoras competitivas sectoriales de manera asociada, con la concurrencia de

* Subsecretario de Industria y Comercio de la Municipalidad de General San Martín (Provincia de Bs. As.).

entidades de apoyo y la colaboración de organismos del sector público en todos sus niveles.

Para poder empezar con los proyectos y programas, fue importante reconocer e internalizar la existencia de una profunda crisis. No sólo del tipo socioeconómico y de las MIPyME, sino especialmente una crisis de confianza en las instituciones, con particular énfasis en la instancia local, basada en años de deterioro y del conocimiento que por su aproximación permanente los empresarios locales poseen de ello. La degradación del ambiente local y la prepotencia del poder (singularmente en la década pasada) habían marcado con carácter expulsivo las relaciones con las inversiones y el sector empresario.

El municipio tiene la misión fundamental de ser el primer contacto del habitante con el estado, la relación es directa y cotidiana, ya que es el lugar donde el empresario concurre para realizar sus trámites (como empresario y como vecino) es decir: pagar sus tasas, presentar su problemática, seguir sus diligencias, renovar sus permisos, entre otros. El objetivo entonces tuvo dos vectores de trabajo: por una parte el desarrollo de políticas públicas hacia el sector MIPyME para contribuir a mejorar su capacidad competitiva, y por otro la reconstrucción de un espacio confiable y abierto, para que el empresario pueda recibir servicios y participar en las características de su diseño, en un ambiente favorable para los negocios. Solo la concreción de acciones en ambos sentidos paralelamente, restablecería la confianza y permitiría la evolución en el armado de una agenda de trabajo realizable.

Para iniciar el proceso se comenzó por recibir y entender las preocupaciones del socio más débil (las MIPyME), cuáles eran las distintas características derivadas de cada situación y cuáles aquellos puntos en común, y considerando el impacto que producen las decisiones de las políticas, responder a las demandas en forma transparente y horizontal.

Resultó necesario darle al proceso cierta densidad institucional, cuya acción principal fue una articulación con todos los actores productivos. Esta "articulación" (palabra que sintetiza tal vez, el nuevo rol del estado local), es uno de los elementos esenciales del denominado "desarrollo local", que parecería más efectivo y real cuando es motorizado en la práctica diaria, y bajo la cristalización de las respuestas que deben ponerse

Experiencia de Argentina I

a disposición por ejemplo (y como en este caso) del sector empresario. El Municipio por su naturaleza y en esta función, tracciona a todas las organizaciones necesarias, incluso a aquellas que pudieran ser de distinta orientación, para en conjunto lograr operativamente el objetivo planteado.

Desde el estado también fue necesario “asociarse” institucionalmente, no solo para demostrar que es conveniente y “predicar con el ejemplo”, sino porque la crisis devino en una escasez generalizada de recursos de todo tipo. Aquellas especialidades que por su función están presentes en otros organismos y que habían sido requeridas por los empresarios, fueron solicitadas y prestadas por diversas entidades (INTI, Universidades, Institutos, Polos tecnológicos, Incubadoras de empresas, etc.). Al asociarse todos los participantes pudieron entender que el potencial era mucho mayor, y sobretodo que ponerlo en práctica requería una puesta a punto en las culturas de todas las estructuras. Para llegar con las soluciones al empresario, se desarrolló una política de estrecha vinculación empresa – estado, insertando así en el nivel de las decisiones a la comunidad, dejando atrás el ser solo “espectadores” para pasar a ser “protagonistas”. Y como mencionábamos anteriormente, la principal responsabilidad del municipio fue la de generar el “ambiente favorable” para que ello suceda, y que sea sustentable. Reuniones periódicas, visitas a plantas y encuentros de trabajo sistematizados con los empresarios, permitieron darle forma al nuevo esquema.

Esencialmente este nuevo enfoque implica una cierta ruptura con las visiones neo-clásicas acerca del desarrollo económico y del comportamiento empresarial, ya que se propone que la comprensión de tan complejos fenómenos debe ser abordada aunando conceptos y metodologías provenientes de diversos campos del conocimiento. Así, cobran importancia los conceptos de red, cultura, innovación, sinergia, institución, marco normativo, aprendizaje y se proponen construcciones o modelos de desarrollo basados en las diversas particularidades locales.

Haber tomado contacto desde un principio con los destinatarios de las políticas, permitió focalizar y responder a los cambios que produjo la crisis, planificando más y mejor. En un distrito con tanto agrupamiento industrial, en un principio el desafío era mantener las fuentes laborales sosteniendo a la industria existente y lograr que la capacidad *galponera* ociosa fuera siendo ocupada, recomponiendo así el tejido productivo.

Previo a la devaluación, se puso en funcionamiento el “Sistema de Promoción MIPyME” para las nuevas empresas y las establecidas que incorporen personal, que adaptó normativa tributaria local y sumó un gran componente al programa de Consorcios Exportadores y asistencia técnica a MIPyME en marcha, atrayendo más empresas interesadas.

Estas medidas innovadoras con un significativo aporte estatal, arrastraron a las demás entidades relacionadas con el sector productivo que volcaron en estos programas sus capacidades. Conducidas bajo un objetivo claro, el municipio las tomó y contuvo en el marco de un programa de trabajo consensuado que comenzó a dar pequeños resultados alentadores, sumando experiencia y la voluntad de más empresarios, produciendo un círculo virtuoso. A lo largo del tiempo se fue construyendo una red, con un entramado compuesto por muchos nodos que operan como soporte a las MIPyME, que otorga continuidad y sostiene los programas en el tiempo independientemente de quién lo lleve adelante.

Cada participante aportó sus habilidades distintivas y experiencias, enfocadas al sector de actividad a tratar en cada caso (muebles, maderas y accesorios, textiles, metalmecánica, plástico, etc.), constituyendo una oferta variada imposible de abarcar por un solo organismo. Entre los principales participantes que colaboraron podemos mencionar: la Subsecretaría de Industria y Comercio de la Provincia de Buenos Aires (Ministerio de la Producción); Área de Comercio Exterior de la Subsecretaría de la Pequeña y Mediana Empresa y Desarrollo Regional (Ministerio de Economía y Producción de la Nación); el Instituto Nacional de Tecnología Industrial; las Universidades Nacionales de San Martín, de Buenos Aires, y Tecnológica; el Polo Tecnológico Constituyentes y su Incubadora de base tecnológica; el Parque Industrial Suárez; la Red Productiva Local y Consorcio Exportador de Muebles, Maderas y Accesorios de Gral. San Martín; Sección Económica de la Embajada Argentina en Italia; Áreas de Promoción de Exportaciones y de Cooperación de la Cancillería Argentina; un sinnúmero de organizaciones como las cámaras empresarias locales, cámaras sectoriales nacionales, organizaciones no gubernamentales, fundaciones, institutos especializados, etc.

Experiencia de Argentina I

Desde el exterior llegaron acciones de organismos y aportes de contrapartes interesadas en apoyar las iniciativas, como: Embajada de Italia en Argentina; Oficina de Cooperación de la Embajada de Italia en Argentina; Provincia de Pordenone; Cámara de Comercio Italiana; Centro de formación profesional de Pordenone; Ente Friulano para la asistencia social y cultural al emigrante; Instituto Italiano de Comercio-Exterior; Comisión Parlamentaria conjunta del MERCOSUR; Ministerio de Trabajo y Ministerio de Asuntos Exteriores Italianos.

Para completar el análisis mencionaremos una serie de pautas y precondiciones que ordenaron el trabajo.

Los sectores elegidos deberían poseer en la localidad:

- un importante número de empresas presentes;
- casi en su totalidad o en sus procesos fundamentales, los eslabones de la cadena de valor del rubro;
- tradición en su producción;
- presencia de mano de obra calificada;
- red de servicios de soporte, aprovisionamiento e I+D;
- posibilidad de incorporar otros actores económicos en el sector;
- masa crítica de empresas dispuestas a comprometerse para iniciar el proyecto.

Una vez elegido el sector de actividad, se procedió a seleccionar a las MIPyME participantes, que luego de entrevistas y reuniones debían responder a las siguientes características básicas:

- actitud asociativa, permeable al trabajo conjunto con otras empresas (colegas), con organismos y entidades intermedias;
- experiencia comprobada en su actividad;
- buena calidad de los productos y de la tecnología de producción;
- que necesiten y reconozcan incorporar nuevos procesos, equipamientos, diseños ó productos;
- que posean cierto potencial exportador;
- medianamente sensibilizadas en temas de gestión, comercio exterior, tecnología, diseño, etc.

Asimismo surgieron las necesidades de los primeros grupos de empresas que fueron seleccionadas:

- agrupamiento y complementación productiva;
- organización para las compras de algunos insumos en común;
- generación de nuevas vías de comercialización y desarrollo de nuevos mercados;
- nuevos productos;
- ampliación de conocimientos en herramientas de gestión, manejo básico de telecomunicaciones e informática, comercio internacional y de mercados específicos;
- realización de experiencias en el exterior (misiones comerciales, visitas a ferias y misiones inversas).

Cierto es que las caracterizaciones antes mencionadas surgieron en algunos casos como requisitos y en otros luego de comprobar a “prueba y error”, cómo funcionan y se relacionan las cosas en cada sector de actividad. Muy distintos unos de otros, de cuatro sectores iniciales solo uno prosperó, y al amparo de los logros de éste, otros nuevos sectores comenzaron a desarrollarse. Aún en la mejor selección de empresas el universo se sigue achicando, pasando más tarde a ampliarse con rubros necesarios para mejorar la oferta o complementarse.

...“Las empresas nacen y se desarrollan afincadas en **ambientes geográficos, económicos, políticos y culturales determinados**. Al estar **asociadas entre sí y vinculadas con centros de formación, escuelas y universidades, centros de investigación y desarrollo, bancos y entidades financieras, proveedores y clientes calificados y compitiendo en mercados exigentes**, las firmas pueden contar con ciertos insumos y alicientes que favorezcan la **innovación, el riesgo y la necesidad de mejorar continuamente**. (Ch. Edquist, Linkoping University).

A cada sector (luego del trabajo de identificación y selección) corresponde un conjunto de empresas, primero reuniéndolas con el objetivo de conformar una red empresaria, para luego ir en camino hacia

Experiencia de Argentina I

el consorcio exportador, captando toda la atención de las actividades en curso, que se dirigen en función de las metas del agrupamiento, haciendo eficientes los recursos propios y los de terceros, logrando mayor impacto. Por otra parte cada resultado positivo genera un “efecto demostración”, que vuelve más confiables a las propias herramientas y por ende al municipio.

Las redes productivas y consorcios exportadores que se crearon son el del “Mueble, Madera y Accesorios” desde 2001 (con tendencia a constituirse como distrito industrial), “Autopartista del motor” (2003), y los “Textil” y “Plástico” (2004) en formación. Cada uno de ellos con su propio plan de trabajo que implica organización interna, tipología y cantidad máxima de empresas, gerenciamiento independiente propio, plan de marketing internacional, calendario de participación en eventos internacionales y nacionales, estudios sectoriales, certificaciones, formación, catálogos y oferta de productos en conjunto, entre otros.

Se llevaron adelante una serie de acciones que permitieron entonces potenciar a los conjuntos de empresas creados (red productiva y/o consorcio exportador), y que responden a las demandas analizadas. Entre los primeros se encuentran los “Programas Internacionales de Formación Aplicada”, mediante los cuales jóvenes desocupados argentinos con ciudadanía italiana, accedieron a un sistema de becas totales en cursos de 600 horas de duración, 300 de las cuales se realizaron en Argentina y el resto en Italia, incluyendo 200 horas de pasantías en empresas italianas. Los jóvenes recibieron formación técnica de última generación, con aplicación concreta en el ámbito productivo, desarrollando experiencias en el exterior para aportar soluciones y vinculaciones a las MIPyME locales. Al egresar los jóvenes participan de un programa de inserción laboral en empresas sanmartinenses. Los cursos ejecutados al momento fueron: “Gestión de PyME” (2001-2002), “Diseñadores de Muebles y Accesorios” (2002-2003) y “Automatización Industrial” (2003-2004), todos ellos presentados como proyectos por el municipio y sus contrapartes, adjudicados por concursos, financiados ciento por ciento por el Gobierno Italiano (Ministerio de Trabajo Italiano, Región Friuli-Venezia-Giulia, y organizaciones de la Provincia de Pordenone, entre otros).

Además del referido “Sistema de Promoción MIPyME”, otros beneficios de orden tributario promocionan la actividad empresarial. El “Fopex (Fondo de promoción de las exportaciones)” implementado por el municipio, reintegra en concepto de crédito fiscal hasta un 40 % del total de los gastos en los que una empresa incurre al participar de un evento internacional (misiones comerciales, ferias, exposiciones, rondas de negocios, etc.), facilitando la búsqueda de nuevos mercados y fomentando la realización en las MIPyME de experiencias internacionales.

Algunas actividades fueron particularmente realizadas junto a las Universidades, como las referidas a capacitación, el “Concurso de Ideas para proyectos de Empresas” (que integró al sector productivo nuevos emprendimientos del sector diseño y servicios de instalaciones a industrias), los estudios sectoriales y los diagnósticos productivos que se practicaron a cada una de las empresas para su selección y admisión.

Otra actividad es el “Programa MIPES” de creación de micro y pequeñas empresas, cofinanciado por la cooperación italiana. Este programa de tres años de duración, es para la creación de 60 nuevas empresas donde se priorizaron los rubros presentes en los consorcios exportadores, con el objeto de formar nuevos actores económicos en las cadenas de valor seleccionadas. El programa funciona dentro de la Incubadora de Empresas Municipal (Vivero de Empresas), especialmente acondicionada con servicios e instalaciones luego de pasar por muchos años de abandono. En esta etapa se incuban las primeras veinte empresas, donde se les brinda mediante un equipo interdisciplinario servicios de asistencia técnica diversa, acompañándolos en todas las problemáticas relacionadas a su despegue, el acceso al financiamiento (dentro y fuera del programa), la articulación productiva y un sistema de ventanilla donde acuden a recibir información del mercado y contactos comerciales.

A todos los programas detallados, deben añadirse las tareas diarias y permanentes integradas en la perspectiva de un nuevo paradigma y dirigidas a las MIPyME como por ejemplo las de orientación, asistencia técnica, acompañamiento, y la realización de un calendario de eventos mensuales de sensibilización y promoción del sector productivo local.

Por último y como conclusión, la nueva y “necesaria” dimensión del municipio como facilitador y articulador parece ser la actitud imprescindible, de una construcción político – institucional renovada más

Experiencia de Argentina I

cercana a la gente y sus problemas, en donde se complementa la atención tradicional al vecino desde los servicios públicos, con la preocupación del equilibrio socioeconómico, y el mantenimiento de la sustentabilidad local.

... *“La habilidad gerencial más valiosa no es necesariamente la de ceñirse a la planificación preconcebida, sino la capacidad para innovar, experimentar, modificar, improvisar y conducir talentos, que suelen desanimarse o suprimirse por la rigidez del diseño de proyectos y los procedimientos centralizados. Lo que conduce al éxito es la habilidad para diseñar y gestionar simultáneamente, y para probar continuamente nuevas ideas y métodos, cualesquiera que sean las circunstancias en que se encuentren”* (H. Rondinelli. BID, 1983).



EXPERIENCIA DE ARGENTINA II

Carlos Correa*

En la ciudad de Esperanza, los muebles tienen “historia”. Por alguna razón emprendedores suizos, alemanes e italianos, desde 1856, año de la fundación de la ciudad de Esperanza, pensaron en que la fabricación de muebles podía ser un buen negocio. A pesar de la lejanía con las fuentes de aprovisionamiento de materias primas en el Noreste del país (Misiones) o del gran centro consumidor que es la Capital Federal, los *entrepeneurs* se fueron desarrollando y la profesión de carpintero se fue transmitiendo de generación en generación. Actualmente existen en esta pequeña población de aproximadamente 40.000 habitantes, noventa y seis industriales madereros, que en realidad son básicamente artesanos dedicados a la manufactura del mueble de madera.

Desde 1978 se nuclean a través de una cámara, la CIMAE de la que participan productores de toda la región y no solamente de Esperanza. La CIMAE lleva a cabo diversas actividades que entre otras cosas promueven la asociatividad y la unión de los empresarios PyME a fin de lograr un mejor desarrollo y un crecimiento del sector. Uno de los eventos más importantes que lleva adelante es una feria bianual, EXPODEMA, que hoy se ha transformado en la exposición específica de muebles más importante de la Argentina. Este show convoca a fabricantes, proveedores de materias primas y maquinarias, clientes de todo el país y algunos internacionales (entre los que dicen presentes están mueblerías, regalerías, cadenas de venta minorista, arquitectos, decoradores, empresas constructoras). La feria nació como una actividad local dedicada a atraer al público (consumidor final), pero en las actuales ediciones la visitan más de tres mil empresarios. Realmente es un elemento que ayuda a que el concepto de asociatividad esté siempre presente porque es un emprendimiento que nació básicamente de la voluntad de algunos empresarios, que tenían las fábricas más grandes de muebles que había en la ciudad y hoy exponen fabricantes de todo el país.

* Coordinador del Grupo de Muebles de Esperanza, Provincia de Santa Fe.

Otras actividades importantes de la CIMAE son las Compras Conjuntas de materias primas y las Ventas Conjuntas de los bienes finales. La Cámara trata desde hace muchos años de unir fuerzas entre los madereros tanto para comprar como para vender. Inclusive para salir al exterior, ya sea a misiones exploratorias y comerciales o la asistencia a ferias internacionales (como expositor o como visitante).

Dentro de los actores que juegan un rol fundamental en esta función de asociar o agrupar a los empresarios, es indudable que son ellos mismos, los principales protagonistas, pero la tarea del Estado es también muy importante, tanto los municipios como el gobierno provincial y nacional. Entre los organismos a los que hay que acudir en busca de apoyo están la Subsecretaría PyME y la Fundación Export-Ar, el CFI (Consejo Federal de Inversiones) y las Secretarías o Ministerios de la Producción en las municipalidades o gobiernos provinciales. Sería muy importante también que el Estado Nacional tenga una actitud proactiva en materia de impuestos. Existen muchos impuestos distorsivos que dificultan las exportaciones de las PyME. El Impuesto al Valor Agregado tiene una tasa excesivamente alta (21%) que se transforma en un escollo si las empresas venden más del 30% de su producción en el mercado externo. Las Retenciones a las Exportaciones son otro problema pendiente de resolver por parte del gobierno. Es inentendible que países como Argentina estén “castigando” la exportación. Por último el hecho de que los Reembolsos a las Exportaciones, que son un estímulo para el exportador y sobre todo en las exportaciones industriales que son del 6%, paguen el Impuesto a las Ganancias (35%) también es algo desalentador porque los mismos quedan reducidos entonces al 3,90%.

Las empresas de Esperanza, a pesar de que han incorporado tecnología europea y norteamericana en los últimos años; son muy pequeñas, tienen una producción muy diversificada y una escala muy limitada, por eso la UNIÓN es algo imprescindible para poder competir en el actual mundo globalizado.

El proceso de integración que ha vivido el empresariado “mueblero” ha comenzado con un trabajo de Diagnóstico de las empresas; luego con un trabajo para unificar la visión, es decir, tratar de que se unifiquen los modelos mentales que tienen los diferentes *entrepeneurs*, en base a sus experiencias, a sus vivencias y a su forma de hacer negocios;

Experiencia de Argentina II

posteriormente fue importante hacer una focalización estratégica, es decir un FODA para ver así, concretamente, qué es lo que tiene para ofrecer el empresario PyME, que de hecho es mucho, cuáles son sus principales puntos fuertes y cuáles son sus puntos más vulnerables. Luego de este trabajo tratamos de hacer una correcta definición de la oferta, para luego avanzar en la investigación de la demanda, tratando de identificar mercados en función de las habilidades y capacidades de los fabricantes.

En el caso particular del Grupo de Muebles de Esperanza, luego de todo esto, tuvimos la posibilidad de hacer una exploración en el mercado del Caribe en el año 1999. En el 2000 nos presentamos como expositores en una Feria y a partir de allí, comenzamos a exportar regularmente y en forma ininterrumpida con bastante éxito.

Otros aspectos a destacar en este proceso de integración fue el desarrollo de actividades conjuntas como compras de insumos estandarizados que no ofrecen demasiadas dificultades. Esto generó en el Grupo asociativo, confianza y muchas experiencias. Luego intentamos la venta conjunta dentro del país; en esto no tuvimos éxito porque fue muy difícil poder desarrollar negocios que atraigan a todos los participantes. Finalmente tuvimos éxito en el mercado externo al punto de que la integración avance ya a experiencias de producción conjunta, además de la promoción y venta conjuntas.

Algo muy importante de mencionar es el diseño de muebles. Hemos contratado a profesionales locales para que conjuntamente con los prospectos (en nuestro caso del extranjero), desarrollen modelos de muebles que sean exitosos en el mercado objetivo. El diseño es un aspecto que agrega mucho valor.

Un nuevo desafío en este largo proceso de integración, una instancia superior, es la conformación del Distrito Industrial. La Cámara de los Madereros, junto a las autoridades de Esperanza, Rafaela, San Jerónimo Norte y Avellaneda estamos intentando que esto sea una realidad. Hemos viajado a Italia, firmado convenios con Regiones de aquel país, para dar forma y un marco jurídico al Primer Distrito Industrial de la Argentina. Existen en esta región, más de trescientos cincuenta fábricas de muebles. La idea es “copiar” el modelo italiano que les permitió pasar de ser casi últimos en nivel de desarrollo a estar hoy dentro de los primero diez puestos a nivel potencia industrial.

Asimismo, hacemos hincapié en el análisis de la cadena de valor. Nuestra cadena es muy larga desde la forestación hasta que el consumidor final compra el mueble en un comercio minorista. Existen aserraderos, fábricas, talleres de terminación, transportistas, canales de distribución, comercios minoristas, etc. Por ello estamos tratando de identificar en qué eslabón de esta cadena, focalizamos todos nuestros esfuerzos. Nuestros recursos son muy limitados y debemos hacer el uso más eficiente posible de ellos.

Un capítulo aparte es la “especialización industrial”. La mayoría de los países desarrollados han logrado identificar claramente en qué producciones pueden ser competitivos, en nuestro caso, por los recursos naturales y humanos sabemos que tenemos ventajas comparativas, el desafío ahora en la industria del mueble, es transformarlas en ventajas competitivas sustentables en el largo plazo.

**V. Asociatividad, Redes Microeconómicas
y Fomento a la Competitividad de las
PyME en el MERCOSUR: ¿Dónde
estamos? ¿Hacia dónde vamos?**

REFLEXIONES

Federico Poli*

La primera reflexión que quiero hacer es que todas estas discusiones y este seminario acerca de la cooperación interempresarial y la asociatividad me parece que no tendrían ningún impacto ni valor adicional sobre las políticas públicas y sobre comportamientos del sector privado si no se dieran en el contexto macroeconómico que hoy estamos desarrollando.

Durante la década de 1990, sin querer ser reiterativo sobre la crítica, se pudieron haber hecho muchas de estas iniciativas, se pudieron haber llevado adelante muchos procesos de asociatividad empresaria, ya sea entre grandes empresas y PyME o entre *clusters* regionales, pero los resultados que se obtuvieron de esas iniciativas fueron poco exitosos porque había una macroeconomía que agredía al sector productivo de manera muy contundente. Por esto, la primera cuestión que quiero destacar es que Argentina tiene hoy un régimen de política económica con un tipo de cambio competitivo que restableció mercado y rentabilidad a los productores de nuestro país, en especial a los productores PyME y también a aquellos que se encuentran localizados en las economías regionales.

No sólo el restablecimiento de un tipo de cambio competitivo con estas características, sino también otras variables e instituciones que recobramos, como es tener una moneda, o tener un sistema financiero local, son esenciales y hacen a la explicación de que hoy Argentina esté creciendo a las tasas que lo viene haciendo en los dos últimos años y se proyecta hacia delante con mucha fortaleza. Y digo esto porque para los amigos latinoamericanos y, especialmente, para los españoles, vale recordarles que Argentina hace dos o tres años discutía si tenía que tener moneda o si tenía que dolarizarse; acá hubo un gobierno que empujó a sangre y fuego un proyecto de dolarización. Hace poco también nos

* Subsecretario de la Pequeña y Mediana Empresa y Desarrollo Regional, Secretaría de Industria, Comercio y la Pequeña y Mediana Empresa, Ministerio de Economía y Producción de la República Argentina.

decían que no teníamos que tener sistema financiero local, que teníamos que tener una banca off shore.

Todas las instituciones que recién mencioné y que fuimos recobrando en los últimos años, a la salida de la convertibilidad, además de este marco de política económica que está favoreciendo, fuertemente, a la producción y al empleo argentino, son condiciones necesarias e imprescindibles para que lo que estamos discutiendo tenga impacto sobre el sector productivo.

Pero acompañando a estas modificaciones, la otra cosa es la concepción del sector público y del sector privado sobre cómo desarrollarse. Esta nueva concepción permeabilizó a la sociedad y nos permitió reinstalar en el sentido común que no es lo mismo producir en Argentina que importar. Y esto, que seguramente para los brasileros es algo del sentido común, en Argentina, durante muchos años, no lo fue. Y no lo fue porque hubo una batalla cultural que se había empezado a perder. Entonces, los argentinos amantes de la plata dulce, de los importados y de un tipo de cambio sobrevaluado, fueron los que conspiraron y destruyeron a la industria nacional. Ahora se empiezan a escuchar otros pensamientos y comienza a haber otro sentido común que tiene que ver con esta cuestión. Y, también, tiene que ver con la posición del sector público. Y esto no lo digo sólo por formar parte del conjunto de funcionarios públicos que hoy tenemos un acercamiento diferente a las necesidades del sector productivo que lo que hubo en el pasado reciente.

Yendo al sector privado, lo que me interesa destacar son las apuestas estratégicas que uno empieza a ver en los grandes grupos nacionales, en los sectores productivos y en las pequeñas y medianas empresas. No voy a hacer nombres, pero hay muchas cadenas de valor que formaron sus propias entidades y sus fundaciones, hay grandes grupos nacionales que están haciendo apuestas estratégicas en su cadena de valor con sus clientes y proveedores. Ellos se dieron cuenta de que una de las experiencias negativas que dejó el pasado reciente es que el “sálvese quien pueda” era contraproducente en el mediano plazo y conspiraba contra sus propias estrategias de desarrollo empresarial. Tanto es así que hay empresas que están “consorciando” a sus clientes para ver si pueden sustituir importaciones en el mercado interno, porque saben que a esos clientes les venden su producto y de esa manera expanden su demanda. En el caso de

Reflexiones

la cadena hacia atrás también se dan cuenta que no es lo mismo tener un proveedor local que importar un producto del exterior, por motivos varios.

Entonces, creo que hubo un cambio en el contexto del régimen de política macroeconómica, creo que estamos viviendo un cambio en la concepción de los sectores público y privado con apuestas estratégicas que existen mucho más allá de lo que se conoce, y digo esto sin tener un relevamiento concreto. Este seminario intentó dar a conocer muchas de estas apuestas, que están ocurriendo de manera silenciosa.

La última reflexión que quiero hacer, tiene que ver con el tema del MERCOSUR. Ahí también hay un cambio en la visión de nuestras autoridades sobre cuál es el ejercicio de integración válido para nuestro sector productivo. Durante la década pasada, a partir de la firma del Tratado de Asunción, el MERCOSUR había pasado a ser un simple ejercicio de reducción de barreras arancelarias. Y la manera en que los funcionarios, la opinión pública y los analistas evaluaban el éxito o el fracaso de ese proceso en nuestro país, no así en Brasil, era sobre cuánto habíamos reducido el nivel general de protección de nuestra economía, cuántos sectores estaban liberalizados, cuántas barreras no arancelarias se habían echado por tierra. Esta era la evaluación de éxito o fracaso del proceso de integración. Un gran disparate que hizo parte de todo aquel sentido común que tuvimos en el pasado, y que rompió con la lógica que había surgido del acuerdo bilateral con Brasil de mediados de la década de 1980 que es, afortunadamente, donde estamos volviendo.

Esto lo digo porque el tratado de integración con Brasil de la década de 1980 había surgido a partir de los acuerdos sectoriales binacionales. Y el objetivo último era mejorar las cadenas de valor, incrementar el comercio interindustrial al interior de la región, especializar para poder ganar en competitividad y en terceros mercados. Obviamente que con Brasil con una concepción más nacional de defensa de su producción y con una Argentina con su concepción liviana de lo que debía ser la protección de su aparato productivo.

Hoy me parece que se vuelve a poner sobre la mesa esta concepción. Sobre todo del lado argentino, donde se dice “no queremos ser proveedores de materia prima de un Brasil industrial”, lo que tampoco le sirve a Brasil. Tanto es así que las autoridades brasileñas reaccionaron positivamente frente a las medidas que tomó Argentina en cuanto al

resguardo de determinados sectores. Medidas de resguardo que hay que leer como una señal de que no se va a permitir poner en tela de juicio el daño de la producción local instalada. La otra lectura de estas tres o cuatro medidas es que fueron a favor del MERCOSUR, para que sea integrador y para que gane en validación social.

Así que creo que están dadas todas las condiciones para que el MERCOSUR vuelva a tener el objetivo con el que había nacido, es decir, que sea un instrumento útil para el fortalecimiento de las capacidades productivas, para el fortalecimiento de los lazos empresariales y para dejar atrás los errores del pasado y fortalecer nuestra presencia en los mercados internacionales.

REFLEXIONES*

Reginaldo Braga Arcuri**

Yo vengo de estar como secretario en un municipio, luego en un Estado, en el ámbito nacional y, si bien las funciones no son las mismas, ahora estoy apoyando desde lo regional. En este contexto, lo más importante es que hay un gran esfuerzo por lograr un proceso de integración regional. Estos son hoy un punto clave, a pesar de los problemas, de las discusiones y las dificultades; pero también son un ejercicio del cual no podemos estar afuera. Efectivamente, existen en el MERCOSUR estos programas de apoyo a PyME.

En primer lugar, el MERCOSUR tiene un programa de integración de cadenas productivas a nivel regional que se llama "Foro de Competitividad". Este es el nombre tanto en Argentina como en Brasil y se está tornando una especie de marca común, lo que bueno porque hace que todos compartan las bases metodológicas, articulando de una manera más objetiva.

El concepto del que parten estos foros es el de cadenas productivas con el fin de que no haya más competencia entre empresas, sectores industriales y buscando que la competencia entre cadenas productivas sea a nivel interno pero, principalmente, a nivel internacional.

Estos foros son una mesa de diálogo permanente entre gobiernos, empresarios y trabajadores. Existe un método para que esta discusión siga adelante. No es sólo un lugar donde todos se juntan para hablar de sus problemas o hacer sus propias defensas. La idea es que se empiece el ejercicio sin consultorías, compartiendo un diagnóstico para que se sepa de lo que se está hablando y se comparta la visión que se tiene de su propia realidad en todos los matices. Además, sobre un diagnóstico consensuado, se construye una agenda de temas y se sacan dos cosas fundamentales: las metas y la evaluación mensurable por un lado, además

* Desgrabación libre sin revisión del expositor.

** Secretario Técnico del MERCOSUR

Reginaldo Braga Arcuri

de un plan de acciones que se concreten en proyectos ejecutivos específicos. Finalmente se busca firmar un contrato de competitividad, es decir que después de que las cuestiones recién mencionadas están maduras, se firma, entre Gobierno y empresarios, un contrato que deje sentado qué es lo que va a hacer el Gobierno y los compromisos adoptados por parte del sector privado. En este contexto, la idea final es tener mayor competitividad de las cadenas productivas y lograr los macroobjetivos, que son siempre la creación de más empleo y renta, mejor distribución del desarrollo en los países y las regiones, la competencia sin mecanismos arancelarios y de protección poco clara, y la incorporación de tecnología como motor del mecanismo.

En el MERCOSUR se logró avanzar en todos estos temas porque Duhalde y Lula hicieron oportunamente un pedido específico a la presidencia *pro t mpore* para que instalaran el foro.

En su momento, para poner en marcha el programa hicimos una reunión entre el foro de madera y muebles y una primera ronda de negocios de la cadena en el nivel de la región. En cuanto a las tareas estas son, básicamente, la idea de que el diagnóstico tiene que ser validado y hecho a través de la recolección de la información de los diagnósticos que realizan las entidades privadas y los órganos de gobierno. Se inició la discusión y se espera implementar, a partir de este año, un programa de desarrollo de proveedores del MERCOSUR, la idea es trabajar con una metodología que parte de la ubicación en cada uno de los países de una o más empresas testigo, de las que se construir  una cadena de proveedores con la idea de que ellos sean calificados, lo que no significa que est n atados entre sí.

También estamos buscando lanzar el “Movimiento MERCOSUR Competitivo”, que sería un proceso de coordinación de los programas de calidad en los cuatro países socios. Esto está bastante evolucionado e involucra a los institutos tecnológicos de los países. Además, vamos a lograr una financiación para crear un observatorio comercial y compartir así información entre los industriales. Hay un esfuerzo para traer a esta discusión a entidades de financiación como el BICE y el BNDES para tener un poco más de masa crítica y una discusión efectiva de medios de financiación comercial.

Reflexiones

La idea es que a partir de este paraguas del programa se tenga una articulación en la región de herramientas, a partir de los tres actores fundamentales, pero que vaya más allá de los niveles estrictamente nacionales y contribuya, efectivamente, para este aumento de las cadenas productivas. Los presidentes siguen interesados en esto y hacen muchas declaraciones, lo que demuestra un importante apoyo político, se están involucrando en el MERCOSUR otros subgrupos, además de la discusión sobre cómo hacer para que los programas nacionales se puedan articular y crear nuevos foros.

No sólo tenemos números que nos indican crecimiento, sino que hay una especie de coordinación macroeconómica de hecho en el MERCOSUR. Es por esto que hay un ambiente donde las bases para discutir las cosas de la microeconomía y de las posibilidades de integración entre cadenas productivas, efectivamente se dan, cosa que no pasaba anteriormente. Lo que me parece más interesante de esto es que hay experiencias del sector privado que van en el mismo sentido de esta idea de los foros de competitividad que no tienen ninguna conexión con acciones de gobierno ni del MERCOSUR, y que está surgiendo naturalmente. Esta es una señal extremadamente importante de que debemos aprovechar este momento.

Hoy día vemos que hay un gran esfuerzo que se desarrolla de múltiples formas y sin la preocupación de tener un único formato, o de ser muy ortodoxos. Creo que de una manera muy objetiva cada uno de estos países va a tener un resultado extremadamente importante de cambio en los estándares de competitividad.

