Pymes:

Una visión estratégica para el desarrollo económico y social

Lecciones de 10 años del Programa SELA-IBERPYME

Secretaría General Iberoamericana

Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo

SELA
Sistema Económico Latinoamericano y del Caribe

PYMES: VISIÓN ESTRATÉGICA PARA EL DESARROLLO ECONÓMICO Y SOCIAL
es una publicación del Sistema Económico Latinoamericano
y del Caribe (SELA) financiada con recursos de la Agencia Española de
Cooperación Internacional para el Desarrollo (AECID)

PYMES: VISIÓN ESTRATÉGICA PARA EL DESARROLLO ECONÓMICO Y SOCIAL

Depósito legal: lf05120083204394
ISBN: 978-980-12-3475-3

Primera edición: Octubre de 2008

Coordinación Editorial: Antonio Leone D.

Diseño portada: María Eugenia Angulo

Diagramación: Doris Vásquez Suárez

Impresión: Editorial Horizonte C.A.
Barquisimeto - Estado Lara - Venezuela

Impreso en Venezuela / *Printed in Venezuela*

Índice

pag.

Presentación 9

ARTÍCULOS

Paulina Beato y Federico Ignacio Poli
Las cadenas de valor en las grandes empresas: problemas y propuestas 13

Emilio Zevallos V.
Pyme, tecnología y gestión de información 29

Vicente Donato
Hacia un observatorio pyme iberoamericano 45

Marcos Gallardo Pastore
El diagnóstico en la planificación estratégica local 61

Rafael Vega
Estratégias para la cooperación interempresarial y la asociatividad 77

Santiago Macías H.
Productividad y competitividad en las pymes 89

Claudio Maggi C.
Innovación para la competitividad: una prioridad en Chile 107

Carlos Barrabés
Con la colaboración de Eduardo Albalá, Luis Gutiérrez y Juan Pastor
La innovación en el nuevo entorno mundial 117

Antonio F. Romero G.
Los desafíos de la innovación y competitividad en América Latina y El Caribe 131

Carlos López Cerdán Ripoll y Paola López Cerdán Rodríguez
Reflexiones sobre la articulación y desarrollo de cluster en América Latina 149

Vinicius Lages
La inserción de las pymes en cadenas de valor global 185

Fernando Sánchez Checa
Características de los procesos de subcontratación industrial y desarrollo de proveedores 195

Carmen Sánchez y José Trujillo
Transformar ideas en empresas 209

Juan Alfredo Pinto Saavedra
El rol de la pyme en el sistema internacional de comercio 223

Mariano Mastrangelo
Conociendo a las pymes exportadoras latinoamericanas 233

María del Mar Castro
Cómo ser miembro del exclusivo Club PIPE 249

Antoni Abad
La experiencia de una patronal innovadora de pyme en cooperación internacional como fuente de riqueza 263

Pablo Pombo González, Horacio Molina Sánchez y Jesús N. Ramírez Sobrino
Los sistemas/esquemas de garantía en América Latina e Iberoamérica: conceptos, características y evolución 269

Edgard Coquis Fernández-Dávila
Una alternativa exitosa para las pymes peruanas exportadoras 323

Saadia Sánchez Vegas
Pautas para un modelo de gestión del conocimiento en el contexto de la integración productiva en América Latina y el Caribe 329

Juan Carlos Sosa
El e-business y la estrategia comercial y de mercadeo para las pymes 345

Ingrid Figueroa de Santamaría
La experiencia de las redes empresariales en Centroamérica 357

Juan Francisco Mejía
La Responsabilidad Social Empresarial:
Elemento Estratégico para el Crecimiento y Competitividad 369

ACERCA DE LOS AUTORES 383

Presentación

Después de 10 años de la creación del Programa SELA-IBERPYME, es satisfactorio evidenciar su exitoso funcionamiento y vigencia, lo que se expresa por el amplio reconocimiento e interés que generan sus actividades en los 26 Estados Miembros del Sistema Económico Latinoamericano (SELA).

El gobierno venezolano, conjuntamente con el SELA y la sede de la Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo (AECID) en Venezuela, propusieron en la VIII Cumbre Iberoamericana de Jefes de Estado y de Gobierno, celebrada en Oporto, Portugal, los días 17 y 18 de octubre de 1998, la creación del Programa Iberoamericano de Cooperación Institucional para el Desarrollo de la Pequeña y Mediana Empresa (IBERPYME), el cual fue acogido favorablemente, tal como se consigna en la Declaración Final de dicha Cumbre.

En abril de 1999, se convocó a la Primera Reunión del Programa, contando con la participación de los responsables del tema de las PYMES de los 21 Estados iberoamericanos, aprobándose el Programa de Trabajo de IBERPYME para el período 1999-2001 y asignándose al SELA, la responsabilidad de albergar la Unidad de Gestión del mismo,

El Programa ha contado desde su inicio con la colaboración financiera y técnica de la AECID y con el aporte de cuotas anuales de varios Estados iberoamericanos, además del cofinanciamiento de las actividades, por parte de los países anfitriones de los eventos, así como de otros colaboradores nacionales e internacionales.

El objetivo general del Programa SELA-IBERPYME ha sido contribuir al desarrollo y fortalecimiento de las capacidades institucionales de los entes gubernamentales y gremiales que ejecutan programas de apoyo a la micro, pequeña y mediana empresa (MIPYME), a fin de que por medio del diseño e instrumentación de proyectos, actividades y acciones, se ayude a elevar la competitividad de estas empresas y a promover su internacionalización.

Este objetivo se ha venido alcanzando por diversas vías, tales como el fomento a la asociatividad empresarial y la creación de redes empresariales, el mejoramiento de la productividad y competitividad empresarial, el uso de las tecnologías de información y comunicación, el apoyo a los sistemas de garantías y financiamiento y el desarrollo de sistemas de información (Portal IBERPYME), que permite a las instituciones intermedias, estar mejor informadas y organizadas para ejecutar las acciones que se requieren para contri-

buir con las MIPYMES, a objeto de que puedan competir con mejores posibilidades, en los mercados nacionales e internacionales.

El Programa SELA-IBERPYME ha organizado y realizado de manera exitosa un conjunto de foros, encuentros, misiones empresariales, seminarios y talleres empresariales en diversas áreas: asociatividad y cooperación interempresarial, productividad y competitividad, internacionalización, tecnologías de información y comunicación, consorcios de exportación, clusters, cadenas productivas, políticas públicas, sistemas de garantías y financiamiento, desarrollo de emprendedores y microempresarios y otros temas adicionales de interés para las MIPYMES.

Para efectuar sus actividades, el Programa SELA-IBERPYME está vinculado con una red de Puntos Focales Gubernamentales y Puntos Focales Empresariales en toda Iberoamérica que son sus contrapartes en cada país y lo apoyan en la realización de actividades y proyectos locales, además de participar en los eventos y actividades que realiza. Así también, el Programa cuenta con una red de expertos en diversas temáticas que participan como ponentes en los eventos correspondientes. El Programa SELA-IBERPYME tiene varios aliados estratégicos y se han suscrito acuerdos de cooperación institucional con diversas organizaciones de apoyo a la MIPYME en toda Iberoamérica.

Al cumplirse una década de fructífera labor del Programa SELA-IBERPYME se ha querido recoger la experiencia acumulada, a través de las ponencias presentadas en los múltiples eventos organizados, seleccionando las más relevantes para incluirlas en el presente libro, de tal manera que sirva de apoyo y orientación, a todos aquellos, interesados en el desarrollo de las pequeñas y medianas empresas.

Esta publicación contiene un número importante de artículos, escritos por destacados especialistas, quienes abarcan los diversos aspectos vinculados a las PYMES, tales como políticas públicas, desarrollo local, competitividad, innovación tecnológica, asociatividad, cadenas productivas, subcontratación, emprendedores, internacionalización, cooperación, financiamiento, tecnologías de información, negocios electrónicos y responsabilidad social empresarial.

Finalmente, expresamos nuestro agradecimiento a los autores y coautores participantes en este esfuerzo, así como a la Agencia Española de Cooperación Internacional de Desarrollo, por el apoyo brindado para la presente publicación.

José Rivera Banuet
Secretario Permanente del SELA

Artículos

Las cadenas de valor en las grandes empresas: problemas y propuestas

➥ Paulina Beato y Federico Ignacio Poli

Los problemas y circunstancias que plantea la productividad de las cadenas de valor en las grandes empresas no son uniformes en todos los países de la región ni tampoco en los distintos sectores. También difieren los programas y las iniciativas de las grandes empresas para promover aumentos de productividad de los eslabones de su cadena de valor. En este trabajo se recogen algunos de estos problemas y propuestas y se sugieren recomendaciones, encaminadas a aumentar la efectividad y el compromiso con la sociedad, de nuevos programas, para el aumento de la productividad y fortalecimiento de las cadenas de valor de ls grandes empresas.

Los problemas y las propuestas

La gran proporción de empresas no incorporadas a los procesos formales

Uno de los asuntos más destacados ha sido la necesidad de la incorporación de las empresas más pequeñas a los procesos formales de inscripción. La discusión sobre el tema ha puesto de manifiesto dos tipos de informalidad. En algunas empresas se debe a la falta de información acerca de los procesos de formalización y al desconocimiento de los beneficios que dicha formalización proporciona. En otros casos, las empresas no aceptan incorporarse a los circuitos formales porque efectivamente los costes de tal incorporación son mayores que los beneficios para el propietario de la empresa.

Los programas de apoyo a la formalización deberán pues identificar previamente las razones por las que los responsables de los negocios eligen la informalidad y los costes y los beneficios de incorporarse a los circuitos formales en cada uno de los casos, teniendo en cuenta que la falta de información sobre los procesos es un problema relevante para las empresas más pequeñas. Así por ejemplo, en países como Perú se ha constatado la carencia de empresas formales para realizar determinados servicios en la cadena de valor de las empresas del sector eléctrico. En estos contextos, la exigencia de formalidad a los proveedores pudiera ser una opción no realista. Además, su estricto cumplimiento, en ausencia de programas de apoyo a la formalización de los negocios, generarían exclusión empresarial y encarecimiento del servicio porque obligaría a utilizar mano de obra de empresas formales que en

muchas ocasiones están localizadas zonas alejadas de aquellas en las que se requiere el servicio.

Las asesorías y programas por parte de las grandes empresas para apoyar a las más pequeñas en los procesos de formalización de los clientes son comunes en países como Perú y Colombia, donde la ausencia de empresas formales genera problemas de oferta formal a las grandes empresas. En cambio, en países como Argentina, Brasil y México tuvieron más aceptación fórmulas de auditoría y control para asegurar la formalidad de las empresas de toda la cadena, porque los proveedores directos de las grandes empresas están ya configurados como empresas formalizadas y estructuradas. El acompañamiento a las pequeñas empresas durante el proceso de formalizacion debe realizarse a través de asesorías individuales y con tiempo de duración similar a la duración del proceso. Esta forma de acompañamiento ha mostrado ser eficaz para evitar abandonos y acelerar los procesos.

La escasa formación de los equipos directivos

Una característica típica de la pequeña y mediana empresa es la escasa especialización de sus directivos, debido a que se ven obligados a realizar funciones administrativas, financieras, comerciales y técnicas. La cuestión relevante es la búsqueda de fórmulas para que la pequeña y mediana empresa tengan acceso a los conocimientos y técnicas especializadas sin perder su carácter de pequeña. Es decir, aceptando que debido a que el equipo gestor lo constituyen muy pocas personas no puede haber una relación biunívoca entre un directivo y un área de especialización.

Con respecto a la formación mínima que debe tener el equipo directivo –limitado en ocasiones a una única persona o a una familia–, la opinión generalizada es que tal formación debía incluir al mínimo tres tipos de módulos. Un módulo de gestión estratégica y empresarial que posibilitase a los gerentes la identificación de los puntos críticos de la empresa tanto para sus sostenibilidad como para su crecimiento. Un módulo de obligaciones legales, con especial énfasis en materia de recursos humanos incluyendo higiene, seguridad del trabajo y seguridad social. Un tercer módulo de gestión y planificación financiera, que le permitiera conocer las opciones financieras más adecuadas a su negocio y los requerimientos para que sus empresas sean sujetos de crédito.

Para el desarrollo de programas de la formación de los gestores de las empresas pequeñas y medianas se señalaron dos obstáculos. El primero es la escasa disponibilidad de tiempo de los gerentes de estas empresas para comprometerse con un horario fijo debido a la variedad de funciones que

realizan en su empresa. En este sentido, se sugirió el desarrollo de programas *on-line* con presencia puntual y con profesores de apoyo. El segundo es la carencia de cursos adecuados a las necesidades de los gerentes y propietarios de las pequeñas empresas. Para subsanarlo se planteó la posibilidad de que las agencias públicas apoyasen a las universidades y escuelas de negocios para el diseño de cursos de gestión empresarial atractivos y útiles para este segmento de mercado.

La ausencia de sistemas de calidad y de certificación de productos y servicios

Muchas de las empresas de tamaño mediano que ya están organizadas y formalizadas empresarialmente, carecen de sistemas integrales de calidad y de certificación de productos debido a que muchas de ellas no tienen ni incentivos ni medios para la implantación y gestión de los mismos. De estas carencias de calidad se derivan tres implicaciones. Primera, la gran empresa no puede alcanzar determinadas certificaciones de calidad a causa de la ausencia de estos sistemas en algunos eslabones de la cadena de valor. Segundo, la imagen de gran empresa se deteriora sobre todo en aquellos casos en que el proveedor tiene la relación directa con el cliente final, tal es el caso por ejemplo de los lectores de contadores de electricidad, del personal de mantenimiento de redes, etc. Tercero, la ausencia de sistemas de calidad genera retrasos imprevistos en lo plazos de entrega de los productos y servicios, lo que a su vez encarece y retrasa las entregas del producto final y a menudo conlleva penalizaciones y multas.

Prácticamente en todos los países las grandes empresas tienen programas más o menos organizados para que sus proveedores reciban certificaciones de determinados estándares de calidad, y mostraron interés en continuar y completar este tipo de programas. Existe la necesidad de contar con apoyos públicos para mejorar y estandarizar la calidad de las pequeñas y medianas empresas en las zonas más deprimidas del país.

Los obstáculos para la financiación

La escasa capacidad financiera de las pequeñas y medianas empresas es también un tema importante. Probablemente, la gran variedad de programas para la financiación para las pequeñas y medianas empresas en Brasil y México sea la razón por la cual la financiación de las cadenas de valor de las grandes empresas no es un tema de preocupación prioritaria en los análisis sobre estos dos países.

Se distinguió entre acceso a financiación del circulante y acceso a financiación para bienes de inversión. Con respecto al primer tema de capital de

trabajo, las pequeñas empresas insisten en que la práctica de pago aplazado a más de ciento veinte días de algunas grandes empresas, además de generar ahogos financieros a las pequeñas y medianas empresas, acaba encareciendo el producto final. Si se tiene en cuenta que la diferencia de tipos de interés para la financiación del circulante entre las grandes y las pequeñas empresas puede ser superior a 1500 puntos básico, la realización de pagos de las grades empresas a sus proveedores, en fechas fijas, mejoraría la capacidad financiera de las pequeñas sin encarecer, e incluso abaratando, los costes de las compras de las grandes.

En cuanto a la obtención de financiación a largo plazo se ha visto que un obstáculo para obtener financiación a largo plazo para la compra de equipos, se deriva de la dificultad de preparar y verificar la información que demandan las instituciones financieras para otorgar esta financiación. Dicha información, que es un requerimiento de las autoridades de supervisión, es necesaria para evaluar correctamente los riesgos. Hay acuerdo acerca de la conveniencia de que la gran empresa financiera apoye a las empresas más pequeñas de la cadena en la preparación de la documentación financiera, ofreciéndole modelos de viabilidad financiera adecuados a sus necesidades. La gran empresa podría contribuir a una reducción de los costes de financiación de las más pequeñas ofreciendo a la banca garantías parciales a los préstamos concedidos a sus proveedores, que a su vez estarían soportadas por compromisos de compras. El impedimento para la generalización de esquemas de este tipo es, a veces, la falta de confianza entre la gran empresa y los eslabones de su cadena de valor en la supervivencia a medio plazo de la empresa. También hay otra alternativa, la generalización, extensión y abaratamiento de los esquemas de factoraje. Como quiera que los costes de poner en marcha los esquemas de factoraje son altos, esquemas para aprovechar los rendimientos de escala, como por ejemplo el de NAFIN, son una opción apropiada.

La escasez de financiación a la largo plazo para la inversión y correspondientes implicaciones sobre la productividad es probablemente la razón por la cual la mayoría de las empresas han tenido o piensan realizar programas o intervenciones para apoyar a sus cadenas de valor en el acceso a la financiación a largo plazo.

La escasa utilización de las tecnologías de la información

Otro de los factores responsables de la baja productividad de las pequeñas y medianas empresas tiene que ver con el acceso y el conocimiento de las tecnologías de la información. Por ejemplo, en Chile, en la mayor parte de las pequeñas empresas disponen de un computador por cada 5 trabajadores,

mientras que en las empresas medianas esta proporción se eleva a un computador por cada 2,8 trabajadores. Respecto del acceso a Internet: 93% en las medianas y 70% en las pequeñas empresas[1].

El bajo acceso y la escasa utilización de las tecnologías de la información genera aislamiento, lo que a su vez cierra el paso a nuevas técnicas productivas y nuevos mercados e influye negativamente en la productividad relativa de estas empresas en relación con sus competidoras. Por otra parte, la carencia de tecnologías de la información frena a las empresas a la hora de incorporarse a circuitos formales, pues los requisitos burocráticos de la formalización consumen mucho tiempo cuando se realizan de forma manual. Cabe destacar, por ejemplo, las diferencias de productividad que se producen cuando se realizan de forma manual o automatizada tareas tales como la contabilidad básica, las declaraciones de impuestos, las facturas o el control de pedidos.

En este aspecto, las pequeñas empresas se quejan de la falta de productos integrales apropiados a sus necesidades, es decir, productos que incluyan no sólo los equipos sino también los programas, el mantenimiento y sus correspondientes actualizaciones. También parece adecuado a sus necesidades que tales productos puedan ser alquilados o comprados a plazo en condiciones financieras aceptables. En muchas ocasiones, la historia es la siguiente: la pequeña empresa compra un equipo a plazo, adquiere programas poco útiles para su negocio, cuando necesita mantenimiento lo recibe tarde, con lo cual el resultado final es el abandono de los equipos.

Una mayor incorporación de las tecnologías de la información en las pequeñas y medianas empresas requiere de tres ingredientes. Primero, una oferta integral de servicios de información adecuada a las necesidades de la empresa que incluya equipos, programas, comunicaciones, mantenimiento y actualización. Segundo, formación para la ejecución de las tareas cotidianas utilizando las tecnologías de la información. Tercero, esquema de pago aplazado de equipos y programas para evitar que el esfuerzo financiero se realice antes de obtener los beneficios de la utilización de las tecnologías de la información.

La limitada capacitación técnica de los trabajadores

Las empresas eléctricas, de sistemas de telecomunicaciones y de sistemas de información han mostrado preocupación por la escasez de trabajadores con formación técnica suficiente para mantener, conservar y reparar con

[1] Encuesta realizada por la Universidad de Chile para el Centro de Investigación de Políticas Públicas para la Pequeña y Mediana Empresa (CiPYMES) y la Fundación Empresarial Comunidad Europea Chile (Eurochile).

rapidez, seguridad y eficiencia las instalaciones. Este problema es especialmente grave en las zonas rurales de Colombia y Perú y también, aunque con menor intensidad, en Chile.

Aunque algunas de las empresas eléctricas tienen programas para formación de electricistas, las grandes empresas creen que es necesaria una actuación sistemática que contemple no sólo la formación de electricistas, sino también la conformación de empresas formales. Se han propuesto tres tipos de intervenciones. Primero, cursos de formación de tecnicos electricistas y de sistemas promovidos y supervisados por las propias empresas demandantes de susu servicios; para ello se considera conveniente la emisión de títulos profesionales como fórmula para facilitar la movilidad de los técnicos. Segundo, el apoyo integral a la creación de empresas eficientes para el mantenimiento y reparación de instalaciones eléctricas y de telecomunicaciones, promoviendo a este fin la constitución y formalización de la propia empresa, la contratación de técnicos cualificados, y el diseño y la ejecución de un programa integral de capacitación. Tercero, la implantación del registro único de contratistas para todas las empresas del país.

El primer obstáculo es la necesidad de medios económicos para hacer frente a los costes de formación de electricistas y de creación de las nuevas empresas. Para reducir dichos costes se podrían realizar programas sectoriales cuyo costo fuera distribuido entre todas las grandes empresas que son demandantes de los servicios. El segundo escollo es de carácter legal. Se refiere al riesgo de que los trabajadores de empresas subcontratistas sean considerados personal propio de las grandes empresas, como consecuencia de haber pagado sus cursos de formación. La organización de estos cursos a través de acuerdos público-privados entre las empresas de un sector y el sector público, además de reducir los costes, externalizaría los cursos de formación del ámbito de una única empresa y reduciría el riesgo legal de que tales trabajadores fueran considerados trabajadores internos de la gran empresa.

La escasa diferenciación competitiva

La escasa diferenciación competitiva de las pequeñas y medianas empresas constituye un problema en algunos de los países con mayor potencial exportador, por ejemplo en México y en Argentina. El desplazamiento de las ganancias de las cadenas de valor hacia aquellas actividades que acentúan la diferenciación de los productos, como el marketing y el diseño, provocan pérdidas de rentabilidad continuas en las empresas pequeñas y medianas, que suelen vender productos y servicios con poca diferenciación competitiva.

Aunque la empresa líder puede promover la diferenciación competitiva de sus proveedores transfiriéndoles tecnología y conocimientos especializados, este proceder les puede generar un alto grado de dependencia de la gran empresa puesto que esta última suele conservar el control de la tecnología y de los conocimientos. Por otro lado, resulta incoherente pedir a la empresa líder que pierda el control sobre su tecnología y conocimientos diferenciales pues, si así lo hiciera, correría el riesgo de perder su propia ventaja competitiva.

Por tanto, la diferenciación competitiva de la pequeña y mediana empresa –que es clave para el desarrollo del tejido industrial de América Latina– no parece que pueda lograrse solamente por medio de programas de cadenas de valor liderados por las grandes empresas. Aunque éstas podrían apoyar los procesos de diferenciación competitiva, el liderazgo debe provenir de entidades más interesadas en la diferenciación competitiva de las pequeñas empresas. De hecho, poco o nada se conoce de experiencias sobre intervenciones de las grandes empresas dedicadas a promover la diferenciación competitiva de la pequeña y mediana empresa de su cadena de valor. Por ello, en las reflexiones finales sugerimos otros caminos complementarios para abordar este asunto.

Lecciones para nuevos programas

La mayor parte de las empresas desarrollan o han desarrollado acciones para mejorar la productividad y fortalecer sus cadenas de valor. Tales iniciativas, en algunos casos –los menos– se han instrumentado a través de programas con plazos, objetivos, presupuestos, criterios de acceso e indicadores bien definidos. La responsabilidad de estos programas no ha recaído en general sobre la alta dirección de las empresas, y en casi ningún caso se ha encontrado una integración de las áreas de compras, comerciales, financieras y de responsabilidad social corporativa.

Muchas empresas han mostrado interés por diseñar y ejecutar nuevos programas para atender la productividad de las cadenas de valor. El consenso es que tales programas son necesarios para aumentar la competitividad y productividad de la propia empresa líder, pues el rezago en productividad de algún eslabón incide en toda ella especialmente en la empresa líder. Si es importante el impacto directo de los aumentos de productividad de la cadena sobre la empresa líder, el impacto indirecto, es decir la mejora del entorno social y económico en el que se desenvuelve la totalidad de la cadena, es todavía mayor. Los impactos indirectos de los programas son mayores cuanto más fallos tienen los mercados y más débiles son las instituciones.

La diferencia de impactos recomienda que las grandes empresas den más importancia a estos programas en aquellos entornos con menores rentas, mayores desigualdades y más debilidades institucionales. A pesar de ello, las grandes empresas transnacionales no prestan la debida atención a los programas de fortalecimiento de sus cadenas de valor en los países menos industrializados, porque no tienen experiencia sobre ellos en virtud de que no son necesarios en sus países de origen.

Las reflexiones siguientes pretenden orientar los nuevos programas de fortalecimiento de las cadenas de valor de las grandes empresas, para que los mismos alcancen un equilibrio racional entre los compromisos de responsabilidad social corporativa y el aumento de la productividad de todos los eslabones empresariales independientemente de su tamaño.

- *Acerca del diagnóstico del problema y la identificación de los instrumentos*

La primera recomendación se refiere a la necesidad de identificar y jerarquizar los principales problemas que frenan la productividad de las empresas de la cadena de valor y decidir sobre cuáles debe actuar la empresa líder. Ésta seleccionará la gama de problemas a tratar dependiendo de su impacto sobre la productividad y de la capacidad de la gran empresa para incidir sobre el mismo. Intentar desarrollar programas para resolver problemas fuera de las posibilidades de la empresa líder genera desconfianza y frustración y puede poner en peligro el desarrollo de otros programas viables y sostenibles. En ciertos problemas, como la no incorporación de las empresas a circuitos formales o la escasa aplicación de normas internacionales de calidad, las acciones individuales de las grandes empresas pueden ser poco efectivas o demasiado costosas. En tales casos, el apoyo de las políticas públicas y los programas conjuntos entre varias empresas también son una opción que debe ser cuidadosamente identificada.

La realización de programas conjuntos no puede implicar que la gran empresa delegue el compromiso con la productividad de su cadena, pues el mejor incentivo para la integración de las empresas pequeñas en una cadena de valor productiva se deriva de la confianza entre todos los eslabones de la misma.

- *Acerca de los beneficiarios y los incentivos*

La efectividad de un programa de fortalecimiento de las cadenas de valor depende de la coherencia entre los distintos elementos que las conforman. Ello significa que los beneficiarios, las intervenciones, los incentivos, el presupuesto y la duración del programa tienen que analizarse conjuntamente

para asegurar la coherencia y adecuación entre ellos. La selección de beneficiarios y la estructura de incentivos de los programas son dos aspectos de vital importancia para su éxito.

Los programas tienen que definir quiénes son los beneficiarios y cuáles son los criterios de selección dentro del conjunto objetivo. Cuando los programas ofrecen beneficios y apoyos significativos para aumentar la productividad, la incorporación al programa no puede ser universal. En estos casos, atributos tales como calidad del equipo de dirección, calidad del producto, tecnología, canales de distribución, situación financiera, perfil exportador son relevantes para la selección de beneficiarios. Sin embargo, la selección tiene que contemplar también los compromisos de responsabilidad social corporativa de la empresa que lidera el programa. Por ello, a veces es necesario bajar el nivel de los participantes, a fin de evitar la exclusión empresarial y asegurar determinados impactos sobre el desarrollo a los que la empresa líder se ha comprometido.

Es necesario que las empresas pequeñas y medianas tengan incentivos para enrolarse en los programas. Es decir, necesitan estar seguras de que las compensaciones y apoyos que recibirán serán suficientes para alcanzar los logros exigidos por dicho programa. Además, los trabajadores y propietarios de estas empresas deben saber en qué medida la mayor productividad y eficiencia redundará en mayores beneficios y en mejores retribuciones para los empleados, directivos y propietarios. La participación efectiva del personal de la empresa promotora del programa es también un aspecto clave del diseño. Las reflexiones referentes a este asunto se desarrollan en los puntos siguientes.

- *Acerca de la atención a toda la cadena de valor*

Algunas grandes empresas sólo compran a empresas pequeñas un porcentaje muy limitado de sus compras. Además, las cadenas de valor de las grandes empresas son complejas, con múltiples relaciones entre compradores y suministradores. Para las empresas con varias líneas de producto, la situación se hace más complicada debido a que cada línea de producto tiene su propia cadena de suministro.

Un compromiso corporativo con la mejora de la productividad de las cadenas de valor no debe limitarse a las empresas directamente proveedoras de productos y servicios o los clientes directos, sino que debe contemplar la problemática de toda la cadena de valor. Prestar atención a toda la cadena de valor significa que las grandes empresas deben estar atentas a que sus programas e intervenciones eliminen las debilidades del eslabón más cercano a ellas a costa de trasladarlo a otros eslabones empresariales mas alejados.

Lo anterior no significa que se recomiende que las grandes empresas deban desarrollar programas para atender a la totalidad de las empresas de las cadenas de valor de las grandes empresas, pues tal proceder generaría programas difusos y poco objetivos, pero sí significa evitar trasladar el problema. Las grandes empresas en general exigen que sus proveedores directos estén registrados y cumplan con los requisitos legales en materia laboral, pero no parece estar generalizado el uso de sistemas para promover el cumplimiento de la legislación laboral a lo largo de la cadena de valor. El resultado es que la empresa más cercana contrata un grupo pequeño de trabajadores de acuerdo con los requisitos legales y contrata servicios de una tercera empresa que puede no cumplir tales requisitos.

La introducción paulatina de prácticas de responsabilidad social corporativa, las auditorías de los eslabones de mayor riesgo de las cadenas de valor de los proveedores son opciones para asegurar que los programas de fortalecimiento de las cadenas de valor afianzan la cadena y no se limitan a alejar el problema del entorno cercano de las grandes empresas.

- *Acerca de una mayor integración de los programas de fortalecimiento de la cadena, con los compromisos de responsabilidad social corporativa*

La alta dirección de las grandes empresas de la región debe reconocer que la gran variedad de problemas en las pequeñas y medianas empresas de sus propias cadenas de valor, es una oportunidad para mejorar los negocios y al mismo tiempo realizar avances sustantivos en sus compromisos de responsabilidad con la sociedad. En otras palabras, los gastos e inversiones que realicen para mejorar la productividad de sus proveedores y clientes se pueden ver ampliamente compensadas tanto económica como socialmente, si los mismos se integran con los compromisos sociales de la gran empresa.

Para conseguir tal integración de los programas dirigidos a proveedores y clientes con los compromisos de responsabilidad social corporativa, es recomendable que su diseño y administración se realice conjuntamente por los departamentos comerciales, departamentos financieros, departamentos de compras y los departamentos de responsabilidad social corporativa. Tal integración demanda transparencia con los beneficiarios, lo que requiere mecanismos de comunicación y diálogo con las empresas proveedoras y clientes tales como encuentros anuales, programas de capacitación, encuestas de seguimiento y otros mecanismos que mantengan un diálogo fluido entre las partes y promuevan un entorno de confianza y transparencia. Por último, la integración exige que los incentivos y el control de los programas primen y vigilen el equilibrio entre los compromisos de responsabilidad social y los beneficios monetarios a lo largo de toda la cadena de valor.

➢ *Acerca de un mejor control corporativo*

Para conseguir el éxito de los programas es condición necesaria el control y seguimiento de la alta dirección, los inversores y la comunidad. La alta dirección debe disponer de indicadores mesurables que muestren el grado de ejecución del programa y los impactos logrados sobre las empresas proveedoras. Es decir, no se trata sólo de vigilar el desarrollo de los programas en cuanto asistencia a cursos de formación, apoyo financiero o técnico, sino también de evaluar el impacto que se genera en los proveedores y clientes mediante parámetros concretos, tales como crecimiento en la facturación, ganancia de productividad, evolución de los salarios pagados, mejora de la calidad de los productos y servicios, renovación de los contratos y plazos de permanencia, entre otros. Si se quiere mejorar el control corporativo deben ser tenidas en cuenta dos recomendaciones adicionales. La primera se refiere a la implantación de una estructura interna de incentivos, adecuada a los programas. A este respecto cabe decir que la carrera profesional y la retribución variable de los gestores de compras y los gestores comerciales debe tener en cuenta, junto con los objetivos típicos de estas áreas, el cumplimiento estricto de los compromisos de responsabilidad social corporativa en relación con los proveedores y clientes. La segunda se refiere a la importancia de incluir los compromisos y programas con proveedores y clientes en los informes anuales de responsabilidad social corporativa y en los indicadores y evaluaciones de sostenibilidad. De esta forma, los inversores podrán dilucidar si las empresas en las que invierten o piensan invertir se comprometen efectivamente con el desarrollo económico en los países en que operan o simplemete declaran que se comprometen.

Algunas sugerencias para las políticas públicas

Aunque hay mucho interés en el análisis de las acciones que podrían realizar las propias empresas para el fortalecimiento de sus cadenas de valor, también lo hay en relación con las políticas públicas. En este epílogo nos limitamos a recoger tres propuestas que están directamente relacionadas con los programas liderados por las grandes empresas.

➢ *Integración entre los programas de los sectores público y privado*

Existe la necesidad de que estos programas liderados por las grandes empresas no sustituyan a los sistemas de apoyos públicos a las pequeñas y medianas empresas, sino que se vean como complementarios a las políticas públicas, por lo que los gobiernos deben hacer esfuerzos para una mayor articulación entre ambos espacios. El reto es lograr que los instrumentos de las políticas públicas puedan ser integrados en las iniciativas privadas, lo que

necesitaría seguramente un esfuerzo de rediseño y adaptación de los primeros. Las grandes empresas mostraron su voluntad de trabajar en conjunto con los gobiernos para el desarrollo de herramientas que faciliten la integración de los apoyos públicos en los programas de fortalecimiento de las cadenas de valor promocionados por las grandes empresas, pero insistieron en que es necesario desarrollar un clima de mayor confianza y cooperación entre los sectores público y privado.

En este sentido cabe resaltar el programa de desarrollo de proveedores de las grandes empresas de Chile que –gestionado por CORFO– ofrece fondos no reembolsables para cubrir una parte del coste de un conjunto de acciones sistemáticas incluidas en un plan para el desarrollo de las empresas proveedoras de una gran empresa, tales como apoyo a la formalización, formación técnica y empresarial.

➢ *Disminuir los trámites burocráticos para las pymes*

Para las grandes empresas, la primera condición para integrar a las pequeñas y medianas empresas en sus cadenas de valor es su incorporación a los circuitos formales de la economía: que estén inscritas y que realicen una contratación laboral y provisional de acuerdo con la normativa legal. Pero esto es difícil porque las pequeñas y medianas empresas siguen estando expuestas a complejas regulaciones y normas obligatorias para registrar una empresa y/o propiedad. Los procedimientos son caros y exigen mucho tiempo y esfuerzos. Por ello sería importante reducir y racionalizar las regulaciones y procedimientos para la pequeña y mediana empresa. Hay que reconocer que las entidades públicas están hoy bastante sensibilizadas con este problema, pero a pesar de ello la simplificación es escasa.

La disminución de trámites burocráticos debe abarcar asuntos tales como la apertura, la contratación laboral, la operación de empresas, otros trámites específicos por actividades económicas, temas tributarios y liquidación y cierre de empresas. La insistencia en las dificultades para el nacimiento formal de una empresa se debe a que ello impide que un conjunto de potenciales empresas entren en una cadena de relaciones con la administración pública y con las grandes empresas. Por tanto, toda política de simplificación tiene que empezar por facilitar la creación de empresas. Sin empresas formalmente creadas, la disminución de los trámites posteriores es irrelevante, lo cual no obsta para que también se avance en su simplicación.

➢ *Más programas que promuevan financiación eficiente a corto y largo plazo*

Aunque la mayoría de los países disponen de programas de financiación para las pequeñas y medianas empresas, hace falta insistir en la búsqueda de

fórmulas que integren la financiación con los avances de formalización de las empresas y con la mayor integración de las cadenas de valor.

Para ello una opción consistiría en establecer sistemas de financiación garantizados total o parcialmente por los pedidos de las grandes empresas a las pequeñas y medianas. Esta vinculación puede requerir la implantación de apoyos públicos –como son los fondos de garantía o subsidios por originación del crédito– a empresas de reciente formalización que se integran en cadenas de valor de grandes empresas. Dichos privilegios serían otorgados conjuntamente por la empresa líder y el sector público a empresas con un plan de negocios integrado a la cadena de valor; se mantendrían hasta que éstas tuvieran un historial de crédito adaptado a sus necesidades y un colateral suficiente para reducir su dependencia de los fondos de garantía. Estos programas permiten, en una primera instancia, que las empresas se vuelvan sujetos de crédito por sí mismas y, en una segunda instancia, que la banca comercial mejore su conocimiento del sector y, por ende, su capacidad para asignar más recursos.

Otra posibilidad es apoyar el desarrollo de esquemas de factoraje, puesto que aunque el factoraje esté legalmente reconocido en la mayor parte de los países, el mercado no se desarrolla. Ello se debe a que cada compañía de factoraje tiene que construir por su cuenta la red de empresas cuyas facturas por pagar está dispuesta a descontar y, posteriormente, hacerles ver a los proveedores de estas empresas su interés por realizar este tipo de operaciones. En otras palabras, los costes iniciales de puesta en marcha son tan altos que las empresas individuales se resisten a poner en marcha tal servicio financiero.

También sería factible la creación de bases de datos sobre el historial financiero de las empresas pequeñas y medianas; es otro mecanismo para reducir la reticencia tradicional de los intermediarios a financiar a estas entidades. Las grandes empresas podrían apoyar al sector público en la creación de un historial de empresas pequeñas y medianas integradas en cadenas de valor para facilitar así el acceso a la financiación.

El sistema de factoraje de NAFIN

Las instituciones de factoraje operan en México desde hace muchos años; sin embargo, el sector no lograba consolidarse debido a la ausencia de un sistema que articulara a las grandes empresas con sus proveedores. El mercado no se había desarrollado ya que cada compañía de factoraje tenía que construir por su cuenta la red de empresas cuyas facturas pendientes de pago estaba dispuesta a descontar y, posteriormente, hacerles ver a los proveedo-

res de estas empresas su interés por realizar este tipo de operaciones. Dado los costos administrativos asociados a estas negociaciones, los grupos financieros fueron históricamente reticentes a la formación de estas redes, y prefirieron canalizar sus recursos a otras actividades crediticias. De aquí que, por lo general, el descuento se limitaba a cuentas por cobrar que grandes proveedores (o pequeños pero vinculados al grupo financiero) tenían con grandes empresas. La escala de una pyme hacía muy difícil que una compañía de factoraje tuviera interés en descontar sus facturas por cobrar, inclusive en el caso de ser emitidas por grandes compañías.

NAFIN decidió implantar el sistema de factoraje electrónico conocido como cadenas productivas, que ha tenido gran éxito en sus primeros años de operación. De acuerdo con los datos de NAFIN, entre diciembre de 2001 y diciembre de 2005 este esquema permitió asignar 2.888 millones de créditos por un monto total de 237 mil millones de pesos. A través de este sistema las pymes, proveedoras de grandes negocios comerciales e industriales y de diferentes gobiernos estatales, tienen la posibilidad de descontar sus facturas a través de la banca comercial haciendo su solicitud mediante el portal de Internet de NAFIN. Los recursos solicitados son por el 100% del valor de facturas con plazos de hasta 120 días, y el pago se integra de manera inmediata a la cuenta que las pymes tienen en su banco comercial. Además, al tratarse de facturas emitidas por empresas AAA el riesgo que corre el intermediario es mínimo, por lo que las garantías no son necesarias. Aunque en una primera etapa el Programa de Cadenas Productivas Internacionales se inició con los proveedores de Bimbo y Wal-Mart, a partir de enero de 2006 se amplió para proveedores mexicanos de grandes negocios que venden sus productos en los mercados internacionales.

Unas reflexiones finales

Los programas de aumento de la productividad de las pequeñas y medianas empresas de las cadenas de valor de grandes empresas liderados por estas últimas, son un camino útil y eficiente para atender una gran parte de los problemas que frenan la productividad de las pequeñas y medianas empresas. En particular, programas liderados por las empresas compradoras parecen ser muy efectivos para que sus proveedores se incorporen a circuitos formales de inscripción y contratación, implanten sistemas de calidad, accedan a la financiación, y obtengan formación técnica para los trabajadores. Los programas liderados por empresas vendedoras de servicios eléctricos, financieros y de telefonía son eficaces para que los clientes de estas empresas aumenten la capacitación de sus gestores, incorporen tecnologías de ahorro

energético y dispongan de acceso a tecnologías de la información. Estos programas pueden y deben ser integrados con las políticas públicas, lo cual requiere los consiguientes esfuerzos para integrar los instrumentos de apoyo del sector público en programas liderados por las empresas privadas, sin que las administraciones públicas abandonen el cuidado y buen uso de los fondos públicos, pero evitando redundantes e ineficaces controles burocráticos.

Sin embargo, las intervenciones a través de la cadena de valor no suelen ser suficientes para la internacionalización de la pequeña y mediana empresa. Aunque la empresa líder transnacional pueda convertir a un proveedor local en proveedor global, es decir, proveedor en todos los países en los que opera, ello no es suficiente para una internacionalización competitiva. Una estrategia de internacionalización para una empresa mediana y pequeña solamente soportada por las compras de la empresa líder de la cadena, generaría una enorme dependencia de la pequeña con respecto a la grande a menos que, como se ha mencionado anteriormente, la gran empresa perdiera el control de su tecnología y conocimientos. Tales estrategias de internacionalización son de alto riesgo para la empresa proveedora y en consecuencia difícilmente lograría la financiación necesaria para su internacionalización.

Serían más útiles para este propósito las estrategias basadas en los tres pilares siguientes:

- El primero, la mejora del funcionamiento de los mercados más cercanos: locales, nacionales y regionales. Estos mercados pueden actuar como un paso intermedio para que los productores y transformadores de los países en desarrollo aumenten la escala de sus operaciones sin tener que cumplir todavía con las normas y condiciones de un gran comprador.

- Un segundo pilar es la creación de redes y grupos locales de empresas unidas en torno a un producto o gama de productos como fórmula para fomentar su capacidad para relacionarse con las cadenas de valor globales y mejorar su resistencia. La creación de grupos de empresas eleva la escala de producción general y permite compartir conocimientos y recursos entre los miembros del grupo.

- El tercer pilar es el aprendizaje de los mercados globales a través intercambios de experiencias de globalización entre redes de distintos países.

El desarrollo del primero de los pilares corresponde a las autoridades públicas con el apoyo de las asociaciones empresariales. Sin embargo, las grandes empresas financieras, que finalmente deben acompañar a las pequeñas

empresas en su camino hacia la globalización, son candidatos idóneos para liderar la construcción de los otros dos pilares, es decir la constitución, fortalecimiento y aprendizaje de redes empresariales. Las entidades financieras globales fortalecerían así a sus clientes, presentes y futuros, y tendrían confianza en la capacidad de las empresas pequeñas y medianas para desarrollar una estrategia de internacionalización.

Pymes, tecnología y gestión de información

➥ Emilio Zevallos V.

Antecedentes

Las pequeñas y medianas empresas (pymes) en América Latina han sido objeto a lo largo de las últimas décadas de una gran cantidad de estudios e investigaciones. Su creciente importancia en los procesos de desarrollo económico de los países de la región se debe fundamentalmente a su contribución al empleo en el ámbito urbano. A manera de ejemplo, en el caso de Centroamérica el empleo asalariado en empresas es menor al 56%, y de ese porcentaje, algo más del 60% corresponde a las pequeñas, medianas y grandes empresas[1].

Además, se observa que el empleo que generan las pymes es de "mayor calidad" (en términos de estabilidad e ingresos[2]) en comparación, por ejemplo, con el de la microempresa. Lo anterior, aunado al hecho de contar con un mayor número de trabajadores, mayor stock de capital, tecnología y niveles de inversión (siempre en comparación a la microempresa), le permiten integrarse más fácilmente en cadenas productivas, y por tanto, contar con una mayor productividad relativa, lo cual es relevante para alentar su creación y desarrollo, estableciendo acciones enfocadas a la promoción de tal segmento empresarial.

Lamentablemente, a pesar de estos elementos diferenciadores que la hacen un estrato atractivo para el fomento, las políticas públicas no han sabido diferenciar entre ella y otros estratos empresariales (particularmente la microempresa), estableciendo acciones uniformes para estratos que tienen problemas diferentes y que requieren por tanto de enfoques distintos.

Además de lo anterior, es necesario reconocer que el estrato pymes es también un conjunto heterogéneo de unidades económicas (en términos de experiencia empresarial, edad del empresario, sector en el que se desarrolla, región, capital, ventas, desarrollo de infraestructura, vinculación con merca-

1 OIT, Panorama Laboral 2007, pag.31.

2 A pesar del incremento del subempleo, la cobertura de los sistemas de protección social o la tasa de informalidad; es posible reconocer la mayor calidad de empleo en la Pymes respecto de la microempresa.

dos, etc.), lo cual complica sin duda su comprensión y por tanto, la implementación de acciones adecuadamente enfocadas.

Sin embargo, y a pesar de lo anterior, la pyme es también la que ha mostrado a lo largo del tiempo un mayor compromiso con la innovación, la integración regional, el desarrollo de mercados y la productividad. Al mismo tiempo es, a nivel regional, la que ha incrementado más su participación relativa en el comercio exterior.

En ese sentido, el presente documento trata de detallar aspectos relacionados a las tecnologías de información y comunicación (TICs) en el mundo de la pequeña empresa, como parte de una investigación mayor respecto de las condiciones del entorno de la pyme en América Latina[3], y que además se constituye como un diagnóstico de los problemas más importantes por los que atraviesan estas empresas en su carrera hacia la competitividad.

¿Qué pasa en América Latina?

La región ha sido objeto de varias transformaciones económicas que se han venido sucediendo desde al menos la segunda mitad de la década de los noventa. El Producto Interno Bruto (PIB) mundial, luego de crecer 4.8% en 2005, mantuvo su tendencia con una moderada baja pero siempre por encima de 4% para los años 2006 y 2007. Este crecimiento, más allá de los altos precios del petróleo y los desastres naturales, fue promovido por el empuje de las economías emergentes (en especial China e India).

Para América Latina, luego de crecer al 5.6% en el año 2006, y estar por encima del 5% en 2007, se espera un crecimiento ligeramente inferior para 2008 (alrededor de un 4.6%).

Pero más allá de esta desaceleración –resultado de cierto estancamiento de las economías industrializadas así como de la contracción de los precios de algunas materias primas que produce la región– las proyecciones de crecimiento del PIB muestran cierta estabilidad luego de un crecimiento impulsado por algunos países. Los precios de varios productos de exportación mantienen precios altos (especialmente el petróleo y los minerales); mientras que los alimentos han mostrado tendencias mixtas. Estos patrones favorecen claramente a los productores de petróleo y productos mineros y plantea una situación expectante para los productores de alimentos. El impacto de los precios internacionales también se está apreciando en las cuentas externas,

[3] ZEVALLOS, Emilio (2007). Restricciones del Entorno a la Competitividad de la Pymes en América Latina. FUNDES, San José, enero.

ya que el crecimiento de la demanda interna está socavando el superávit comercial ganado por la región en estos últimos años.

Expectativas de crecimiento en países seleccionados

	2007	**2008***
Argentina	7.5	5.5
Bolivia	4.2	5.0
Chile	6.0	5.0
Colombia	6.8	5.5
Costa Rica	6.0	5.5
El Salvador	4.5	4.0
Guatemala	5.0	4.5
México	3.2	3.7
Panamá	8.5	7.5
Venezuela	6.8	4.5
A.L. y Caribe	5.0	4.6

* Cifras Proyectadas

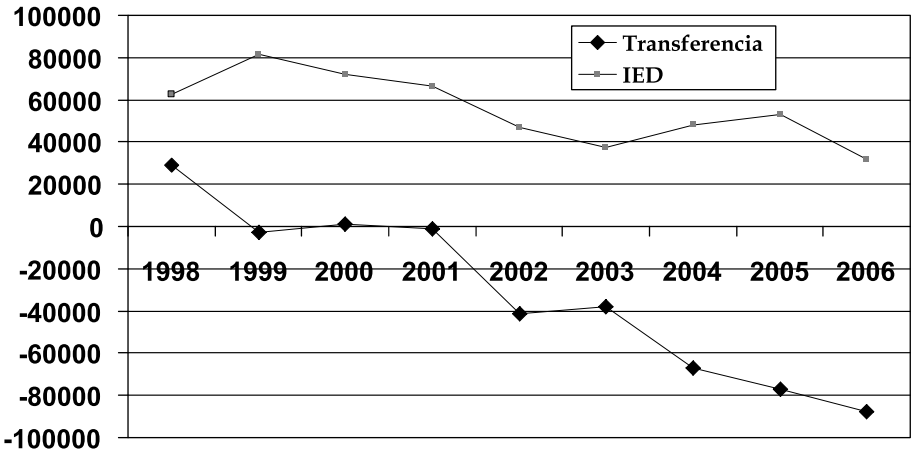
Fuente: CEPAL, Estudio Económico de América Latina y el Caribe 2006-2007

De esta forma, la demanda externa seguirá siendo un factor de dinamismo para América Latina apoyado por los términos de intercambio favorables para los países exportadores de petróleo y minerales metálicos.

Sin embargo, un fenómeno que no puede dejarse de lado a pesar de estos favorables indicadores macroeconómicos es el de la transferencia neta de recursos de la región hacia el exterior. En efecto, como vemos en el gráfico siguiente, aunque la inversión extranjera directa (IED) ha venido reponiéndose luego de la sacudida que tocó fondo en 2003, ella aún no ha vuelto a los niveles que se tuvieron en el año 1999, luego de la recuperación del efecto "Tequila".

Lo que si es muy claro es que las transferencias netas al exterior son negativas desde el año 2001, es decir, que hemos exportado capital hacia fuera de la región durante este período.

América Latina y el Caribe
IED neta y transferencia neta de recursos



Fuente: Cepal

Ello nos lleva a reflexionar sobre el estilo de desarrollo adoptado y la necesidad de recuperar esos recursos que abandonaron la región. En el corto plazo, una posibilidad de revertir esa tendencia se encuentra en las remesas. Sin embargo, en el largo plazo, es necesario establecer modelos de integración con el exterior que generen mayor valor agregado en los productos de exportación, reduciendo así nuestra dependencia de la producción de materias primas.

Las pymes en la región latinoamericana

Existen muchas estimaciones respecto de la magnitud del fenómeno pymes en América Latina. Todas ellas sin embargo son solamente referenciales en la medida que en varios países se incluye a la microempresa en ese cómputo, mientras que en otros la presencia de un importante sector informal distorsiona las estimaciones (eso sin considerar las diferentes definiciones de informalidad presentes en la región).

Bajo esa observación, se calcula que existen entre 15 y 17 millones de unidades económicas en la región (con algún grado de formalidad). De ellas, entre 14 y 16 millones son microempresas, entre uno y 1,5 millones son pymes y el resto corresponde a la gran empresa.

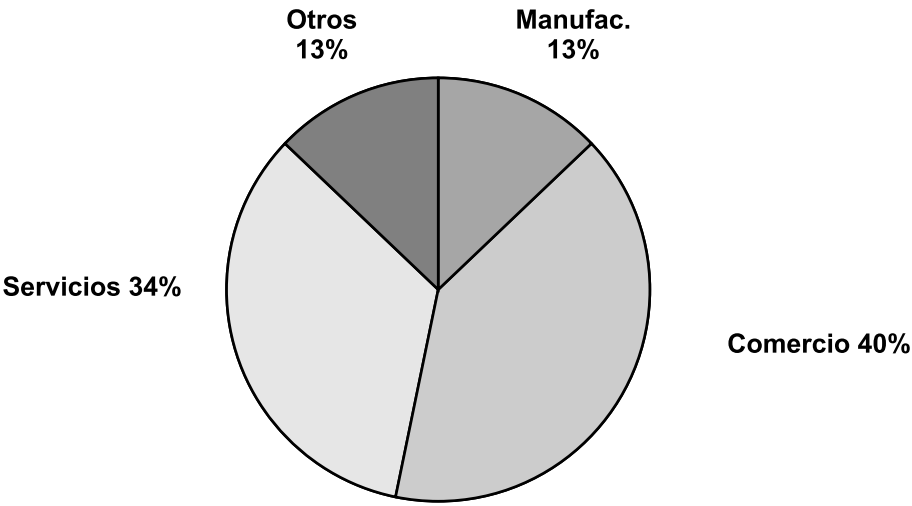
Este grupo intermedio de empresas –las pymes– no sólo aportan al empleo de la región latinoamericana (alrededor del 35-40% de la PEA), sino que también su aportación al PIB regional es significativa (alrededor del 33%), así

como a la inversión (25-30%). Ello sólo representando menos del 10% de todas las unidades económicas de la región latinoamericana.

Pero más allá de los datos sobre su ubicación espacial, sectorial o la aportación al empleo, la información que de ella se extrae es fundamental para entender las razones del porqué las pymes en América Latina se encuentran en un grado de rezago significativo respecto de sus pares de los países industrializados.

En términos de su composición sectorial, ellas se encuentran ubicadas en actividades como el comercio y los servicios. Por un lado, el comercio se caracteriza por ser un intercambio, por lo que el valor agregado que puede aportar es relativamente bajo. De otro lado, los servicios, si bien en alguna medida se componen por servicios especializados y de alto valor agregado, esta es sólo una parte muy reducida del segmento, caracterizado por servicios personales que en general son poco productivos. Estos datos se observan a continuación.

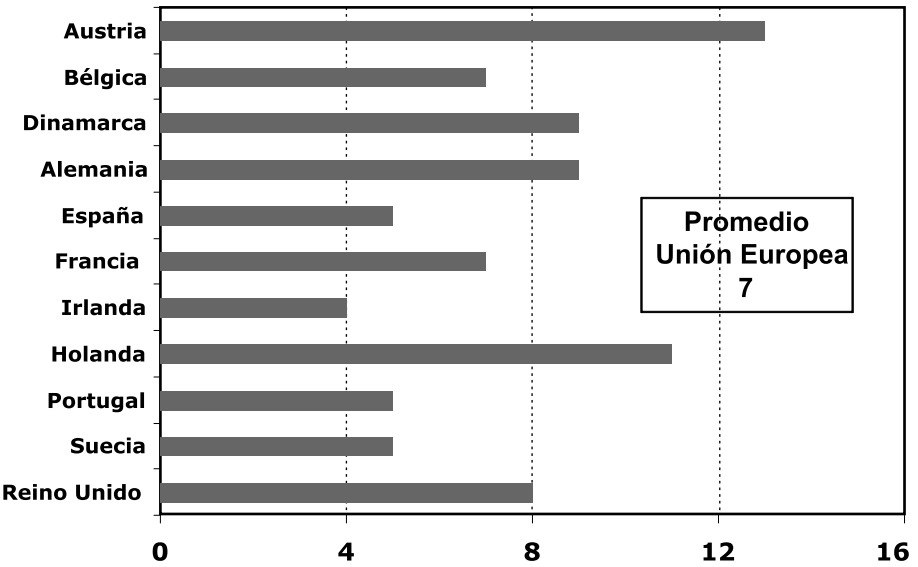
Distribución sectorial de las empresas en América Latina



Fuente: Estimaciones del autor sobre información de fuentes oficiales de los países de América Latina

Al mismo tiempo, y haciendo una comparación con las unidades económicas semejantes de los países industrializados, encontramos que en estos países las empresas en promedio tienen 7 trabajadores. En el gráfico siguiente se puede observar el tamaño medio de las empresas en varios países de la Unión Europea.

Europa: tamaño medio de empresas



Fuente: Revista Mercado de Valores, México, nov. 1998, pág.20 y Observatorio Europeo de las Pymes, 2002

Como se señaló antes, el promedio de trabajadores por empresa en Europa es de siete; mientras que sus microempresas generan en promedio 3 empleos, las pequeñas empresas 19, las medianas empresas 98, y una gran empresa genera empleo a 1052 personas en promedio[4]. Si comparamos estos datos con los que conocemos de algunos países de América Latina, podemos clarificar en cierta medida las razones por las cuales tenemos un rezago respecto de los países europeos.

En Venezuela, según el observatorio de las pymes, el 76% de las empresas tienen menos de 4 trabajadores y solo el 24%, 4 o más. En Brasil, SEBRAE señala que existen 10.3 millones de empresas informales. De estas últimas, el 80% es unipersonal, mientras que el 12% tiene solo dos trabajadores. En Chile, la CASEN 2003 muestra que el 38.9% del empleo está en unidades económicas de 5 o menos trabajadores; mientras que el 32.7% se encuentra en unidades de entre 6 y 199 personas. En México, el INEGI señala que el 71.3% de todas las empresas tienen dos o menos trabajadores y el 28% tienen entre 3 y 100 trabajadores.

[4] European Commission. 2003 Observatory of European SMEs, tomado de ZEVALLOS, Emilio (2007). Restricciones del Entorno a la Competitividad Empresarial en América Latina. Pág.31

Todo lo anterior nos permite hacer una reflexión respecto de las pocas opciones de nuestras unidades económicas con un tamaño minúsculo (dos o tres trabajadores), respecto de sus posibilidades de acumulación. Un reciente estudio para microempresas en América Central muestra que de una encuesta aleatoria para unidades económicas de entre 3 a 8 trabajadores, el 57% eran empresas de 3 trabajadores y el 21% de 4 trabajadores[5].

Además, la mayor parte de estas unidades económicas se encuentran ubicadas en el comercio (53%) o los servicios (34%), actividades de baja productividad y de gran facilidad de entrada y salida por los bajos niveles de inversión requeridos y poco stock de capital. El nivel educativo de empresarios y trabajadores también es bajo. El estudio centroamericano antes señalado muestra que el 40% de los micro-empresarios entrevistados tiene un nivel educativo que oscila entre ninguna educación y la secundaria incompleta[6]. Su reducido tamaño tampoco facilita contar con un stock de capital suficiente, sea para su crecimiento o como garantía para préstamos[7].

Por tanto, el reto es incorporar a la mayor parte de las unidades económicas (de las cuales al menos el 90% es micro) a una dinámica de competitividad, transformando la realidad actual y orientándola hacia unidades económicas con más conocimientos, ubicadas en sectores más competitivos, promoviendo la innovación, etc. En ese sentido, las tecnologías de información y comunicación han permitido avances significativos como los que vamos a señalar a continuación.

Los problemas del entorno de las pymes, las TIC y la innovación

El estudio sobre restricciones del entorno en que se basa este documento, contó con más de cuatro mil entrevistas con empresarios propietarios de pequeñas empresas en 8 países de la región, y más de 200 entrevistas en profundidad con funcionarios públicos responsables del diseño y/o ejecución de acciones de fomento, todo lo cual permitió la identificación los siguientes ámbitos de problema a nivel regional:

---

[5] Obando, J; Rojas, L.; Zevallos, E. Características de las microempresas y sus necesidades de formación en Centroamérica y República Dominicana. Pág. 81.

[6] Obando, J; Rojas, L.; Zevallos, E. Op. Cit. Pag. 130. Considerando que son micro-empresarios dinámicos, su umbral educativo sigue siendo bajo.

[7] Según el Instituto Libertad y Democracia (ILD) de Hernando de Soto, más de 1.2 billones de dólares en A.L. (0.7% del PIB de la región) no puede ser utilizado en una transacción económica formal porque no están reconocidos o no cumplen con los requisitos legales, es el llamado capital muerto.

- El área financiera;
- la infraestructura;
- el área de política (dividida en tres componentes: la gestión macroeconó mica, el funcionamiento del Estado y las acciones / política de fomento);
- problemas sociales y culturales;
- mercado interno;
- comercio exterior;
- tecnología e innovación;
- el medio ambiente

Particularmente, en el caso de la tecnología e innovación, lo paradójico es que a pesar de la importancia de la innovación (y la tecnología) como parte del proceso de permanente reinvención empresarial que le da a las organizaciones su carácter creativo y su perspectiva de largo plazo, los empresarios no consideraron este tema como prioritario (importante pero no urgente).

Lo interesante es que las TICs han generado que el conocimiento se convierta en otro factor de producción tan importante como los factores tradicionales tales como la mano de obra o el capital. Esto también explica el porqué la competitividad de las naciones se mide también por su grado de desarrollo tecnológico. El Foro Económico Mundial (www.weforum.org) desarrolla el índice de crecimiento de la competitividad de los países basado en tres factores: el entorno macroeconómico, las instituciones y la tecnología.

Aunque la información que se muestra a continuación muestra un rezago significativo en el tema TIC respecto a, por ejemplo, los países industrializados, no deja de ser cierto que ha habido avances importantes, y que ellos han permitido modernizar muchas de las operaciones de las unidades económicas pequeñas y medianas en nuestra región.

De acuerdo a los datos de Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo (UNDP por sus siglas en inglés), América Latina cuenta con indicadores bajos en términos de acceso a telefonía fija, móvil o Internet, pero superiores respecto de la subregión centroamericana.

Acceso a la tecnología en la subregión, 2004
(datos de usuarios por cada mil habitantes)

	Teléfono fijo	Teléfono Celular	Internet
Argentina	227	352	133
Brasil	230	357	120
Chile	206	593	267
Costa Rica	316	217	235
Guatemala	92	258	31
El Salvador	131	271	87
Honduras	53	100	32
México	174	370	135
Nicaragua	40	137	23
Panamá	118	270	94
República Dominicana	107	289	91
Centroamérica	**122**	**220**	**85**
América Latina	**179**	**319**	**115**

Fuente: UNDP, Human Development Report 2006.

Esta información revela un ostensible rezago tecnológico no solo en los países centroamericanos, sino entre ellos y el promedio de América Latina. El poco uso de las tecnologías de la información que se da entre la población general podría pensarse que también se traslada a las actividades empresariales. Sin embargo, los datos del estudio sobre microempresas en Centroamérica antes mencionado, muestran que el 67% de los microempresarios entrevistados cuentan con teléfono fijo, al menos el 63% tienen teléfono móvil, un 21% tienen computador y el 12% tiene acceso a Internet. Aunque son datos bajos comparativamente hablando, también revela una tendencia hacia la incorporación de TICs en las actividades económicas, dado que estos porcentajes están claramente por encima del promedio regional. Si ello no se presentara en la actualidad, habría sin duda una pérdida de competitividad en el área latinoamericana.

A modo de comparación, el cuadro siguiente muestra que los países europeos les llevan a nuestros países una gran ventaja en cuanto a adopción de tecnología en la actividad económica.

Situación de la tecnología pyme en Europa[1/]
(en porcentaje)

Tecnología incorporada	Porcentaje de empresas que utilizan la tecnología
Celulares	83
Internet	74
E-mail	71
Computadoras individuales	69
Computadoras en red	52
Página Web propia	43

[1/] La pyme incluye a la microempresa.
Fuente: Observatorio Europeo de las pymes

De esta forma, no es difícil señalar que las empresas de la Unión Europea –además de tener mayor tamaño en términos del número de empleados– incorporan más tecnología; lo cual los conduce inevitablemente a contar con un stock de capital mayor, y seguramente también mayores niveles de inversión. Lo anterior les brinda la oportunidad de ubicarse en actividades de mayor complejidad y, a su vez, con mayor valor agregado. Esa es una diferencia crucial con las pequeñas empresas de América Latina.

En ese sentido, el reto de Latinoamérica es encontrar mecanismos institucionales para mejorar la formación laboral y empresarial de los actores involucrados en la actividad productiva. La combinación exitosa entre el conocimiento técnico y las habilidades empresariales solo puede ser resultado de una adecuada combinación entre la educación formal (o formalizada), la experiencia en el trabajo y el uso de tecnología.

Pero, ¿Cuáles son otras características relevantes de las pymes en relación a las TICs y qué hacen con ellas? Un estudio publicado por la Unctad (2004), señala que en el caso de algunos países de América Latina (Chile, Colombia, Costa Rica, México y Venezuela) con pymes usuarias de servicios de desarrollo empresarial[8], se constata que:

- 97% tiene PCs

[8] Cabe señalar que una empresa que es usuaria de servicios de desarrollo empresarial (SDE), generalmente es una unidad económica que superó el umbral de la supervivencia y se encuentra en una etapa de desarrollo superior, por lo que no puede decirse que es una pyme "típica".

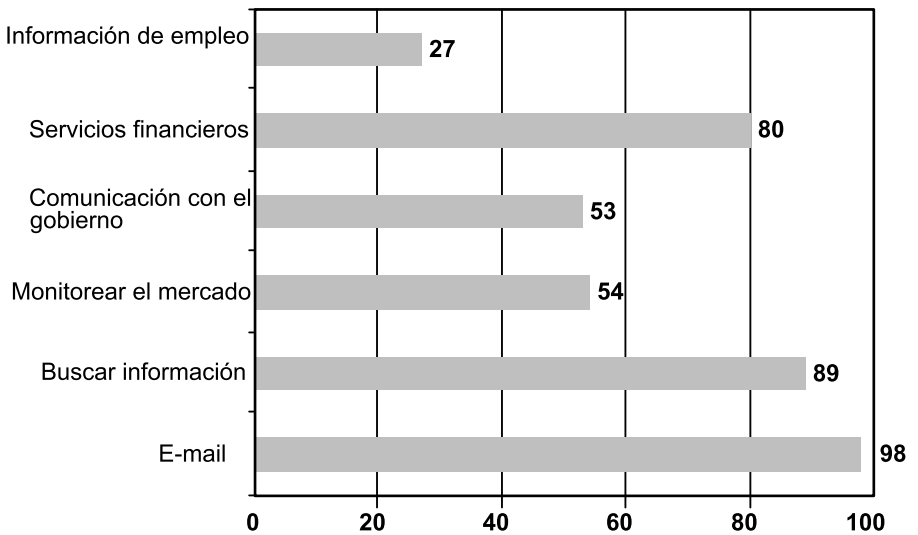
- 94% usa Internet
- 92% tiene email
- 43% tiene una intranet
- 14% tiene una página Web

Además, quienes tienen un sitio Web, lo usan para:

- Difundir información de su producto: 82%
- Contacto con clientes: 83%
- Servicio post-venta: 37%
- Transacciones seguras: 12%

De esta forma, se encuentra que al menos el segmento más dinámico de las pymes en la región se encuentra utilizando intensivamente las TICs. En ese sentido, es importante también conocer el uso del Internet por parte de estas unidades económicas. El gráfico que sigue muestra esa información.

¿Para qué usan Internet las pymes en América Latina?
(en porcentajes)



Fuente: UNCTAD, E-Commerce and Development Report 2004

Se observa que estas unidades económicas más desarrolladas utilizan intensivamente el e-mail, pero también buscan información (de clientes, produc-

tos, etc.), además de usar servicios financieros en línea de una manera consistente (transacciones electrónicas). Otros rubros interesantes son la comunicación con el gobierno (e-government), el monitoreo del mercado, información de empleo, etc.

Las microempresas en la era de Internet

La telefonía móvil y la Internet abrieron mercados que antes se encontraban cerrados para las unidades económicas más pequeñas. Ahora es posible que un vendedor ambulante (o mercado sobre ruedas) pueda recibir una tarjeta de crédito como medio de pago, ya que con la tecnología de la comunicación vía Internet, es posible que cuente con una máquina de tarjetas inalámbrica con la cual pueda cobrar por sus productos. Los beneficios son varios, tanto para él como para el consumidor. En el primer caso, le permite acceder a un medio de pago que antes le estaba prohibido. El resultado es una mayor probabilidad de incrementar sus ingresos. Adicionalmente, para poder hacer efectivo esos nuevos recursos, es necesario que tenga una cuenta corriente en un banco, con lo cual también se incorpora al sistema bancario, con la posibilidad adicional de crear un historial financiero para posibles créditos.

Del lado del consumidor, le permite obtener más productos que antes, ya que el mercado ambulante estaba caracterizado por las transacciones en efectivo, limitando de cierta forma al consumidor a su disposición de billetes y monedas, esto le ayuda a gestionar mejor sus recursos. Además, la ausencia de efectivo le da más seguridad.

Esta es sólo una de las varias mejoras en la calidad de vida de las unidades económicas de menor tamaño asociadas a las TICs.

Lo anterior muestra sin duda la presencia de un segmento pymes dinámico e involucrado de lleno en el mundo de las TICs. Pero así como existe este grupo, se observa la presencia de otros grupos de pequeñas empresas con menores condiciones de desarrollo que se deben atender bajo un enfoque de desarrollo paso a paso.

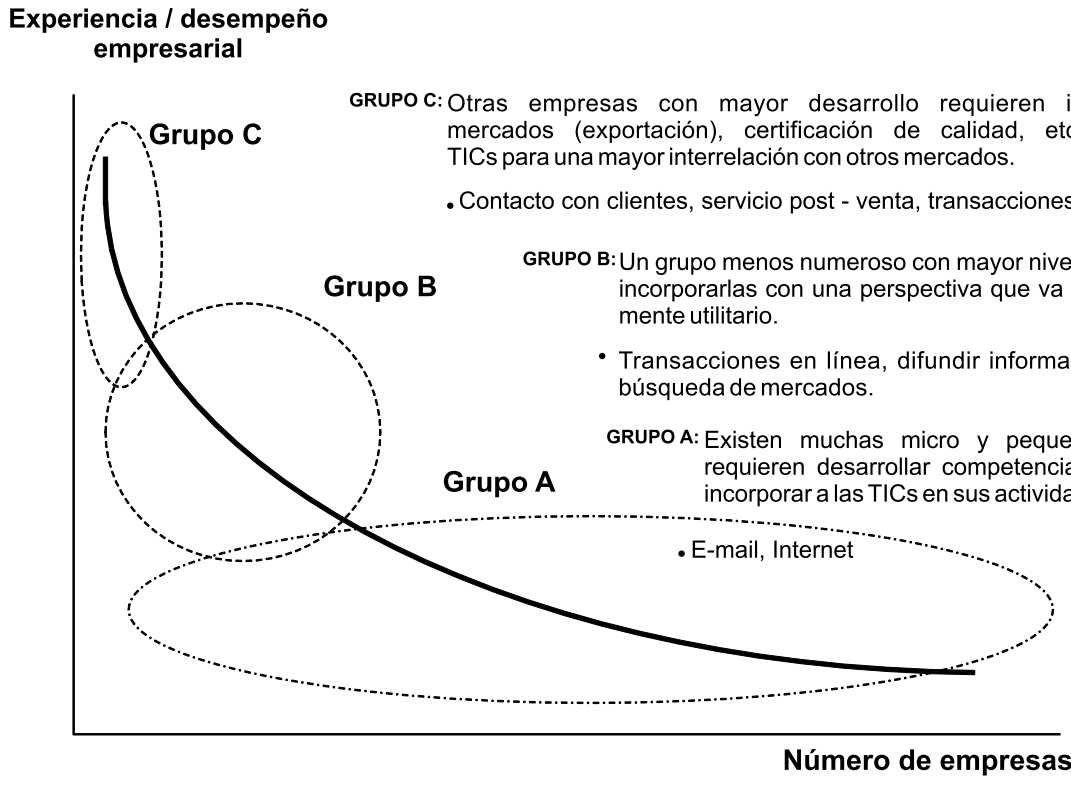
De esta forma y reconociendo que las TICs han tenido un crecimiento muy significativo en este último tiempo, es igualmente visible que no todas las empresas se han subido a la “ola de la tecnología”. Entonces, ¿qué pasa con el resto de las empresas? Una forma de explicar el fenómeno de la incorporación de TICs en las pequeñas empresas se puede ver en el siguiente gráfico.

Partiendo de la presencia de tres grupos de empresas; las básicas (grupo A), las intermedias (grupo B), y las avanzadas (grupo C), se puede establecer una estrategia de acciones para cada segmento. Las primeras son las que se observan mayoritariamente en toda la región, muchas empresas con pocos conocimientos y experiencia. Las segundas (grupo B) son menos y han superado ya la etapa básica buscando consolidarse en el mercado. Finalmente las avanzadas (grupo C), son empresas experimentadas que tienen claridad sobre su potencial, problemas y posibilidades.

En ese sentido, y como el gráfico señala, cada grupo de empresas requiere de un tratamiento diferente para satisfacer sus expectativas y lograr insertarse en el mundo digital.

Pero más allá de estas consideraciones desde la demanda, lo cierto es que desde el lado de la oferta, la mayor facilidad de uso, así como las significativas reducciones en los costos, contribuyen a difundir más las TICs en la región. Dado que esa parece ser una tendencia de largo plazo, será cuestión de tiempo para que las TICs se masifiquen a todo el espectro empresarial.

Herramientas según nivel de desarrollo



GRUPO C: Otras empresas con mayor desarrollo requieren ingresar a nuevos mercados (exportación), certificación de calidad, etc. y requieren las TICs para una mayor interrelación con otros mercados.

- Contacto con clientes, servicio post - venta, transacciones seguras, etc.

GRUPO B: Un grupo menos numeroso con mayor nivel de desarrollo puede incorporarlas con una perspectiva que va más allá de lo meramente utilitario.

- Transacciones en línea, difundir información de su producto, búsqueda de mercados.

GRUPO A: Existen muchas micro y pequeñas empresas que requieren desarrollar competencias básicas antes de incorporar a las TICs en sus actividades.

- E-mail, Internet

Reflexiones finales

La pyme, siendo tan conocida e investigada, todavía muestra vacíos tanto en su conocimiento como en la comprensión de la complejidad y heterogeneidad que la caracteriza. Uno de los componentes aún poco investigados es el de la incorporación de tecnología en el desarrollo empresarial.

Dos factores contribuyen a la rápida incorporación tecnológica por parte de las pequeñas empresas (celular, computadora, Internet); por un lado, los costos decrecientes de la tecnología, y por el otro, la mayor simplicidad en su uso. La evidencia muestra que a pesar del rezago tecnológico que viven los países de la región, existen segmentos empresariales dinámicos que ya se encuentran subidos en la ola de la tecnología. El reto es que los otros segmentos empresariales den el salto y se sumen a la modernidad. Las dos variables antes mencionadas serán sin duda elementos que contribuirán a su mayor difusión.

Asimismo, el uso más frecuente de la tecnología –particularmente de las TICs– por parte de los empresarios de pequeñas empresas, aumentará gradualmente la confianza en la fortaleza de la tecnología, derribando barreras a la profundización del mercado de las TICs.

Algunas de estas barreras son el comercio electrónico y las transacciones en línea. Pero también se consolidarán las relaciones virtuales entre empresa y cliente, así como otros servicios por parte de las empresas (p.ej. servicios financieros vía celular, transacciones con tarjeta de crédito desde dispositivos inalámbricos, etc.). La expansión de las TICs en las pymes depende tanto de los propios empresarios como de condiciones externas (reducción de precios de la tecnología), así como las propias del entorno.

En la actualidad, la tecnología es parte del desarrollo económico. Las empresas que no se sumen a ese proceso estarán condenadas al estancamiento. Afortunadamente las condiciones del entorno de negocios facilitan su uso, por lo que son los empresarios quienes ahora deben asumir el desafío.

Referencias

Angelelli, P., Moudry, R. (2006). ***Analysis of National Capacities to Support Small Enterprises in Latin America.*** IADB, Washington.

Cepal (Comisión Económica para América Latina) (2007). Estudio Económico de América Latina y el Caribe 2006-2007. Santiago.

Dini, M., Stumpo, G. (2002). ***Análisis de la política de fomento a las pequeñas y medianas empresas en Chile.*** Cepal. Santiago.

IMF (International Monetary Fund) (2007). ***World Economic Outlook 200***7. Washington.

Inegi (Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática) (2004). ***Censos Económicos 2004,*** México.

IPE (1995). El Empleo en México, México.

OIT (Organización Internacional del Trabajo) (2007). ***Panorama Laboral 2007, América Latina y el Caribe,*** OIT, Lima.

Obando, J; Rojas, L.; Zevallos, E. (2008). ***Características de las microempresas y sus necesidades de formación en Centroamérica y República Dominicana.*** OIT. San José.

Sebrae (Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas) (2005).

Boletín Estatístico de Micro e Pequenas Empresas. Observatório Sebrae, 1er Semestre.

Unctad (Organización de las Naciones Unidas para el Comercio y el Desarrollo) (2004)

E-Commerce and Development Report 2004. United Nations, New York and Geneva.

UNDP (United Nations Development Programme) (2006). ***Human Development Report 2006, Beyond Scarcity: power, poverty and the global water crisis.*** UNDP, New York.

Zevallos, E. (2007). ***Restricciones del Entorno a la Competitividad Empresarial en América Latina.*** Fundes. San José.

Hacia un observatorio pyme iberoamericano

➥ Vicente Donato

Introducción

Durante los procesos de apertura externa y liberalización económica las empresas deben aumentar su productividad frente a nuevos competidores directos, lo cual les permite obtener ventajas de costos y ganar espacios de mercado (nacional o internacional). En palabras del Director de la Representación en Buenos Aires de la Università di Bologna, Giorgio Alberti, "la globalización tiene dos caras: la amenazante de los nuevos global *players* y la concentración en pocos centros internacionales que tienen una capacidad que va más allá de los confines de los países y que imponen a los sistemas locales de producción el gran desafío de cómo sobrevivir. Pero al lado de esta cara hay una cara de oportunidades por una demanda global que sigue privilegiando, en ciertos aspectos, algunas producciones no estandarizadas que encuentran su lugar de producción en centros locales muy arraigados en sus territorios, y eso le puede dar al desarrollo local una dimensión y un rol protagónico".

En este sentido, se destaca que algunos de los elementos condicionantes del nivel de productividad entre las pequeñas y medianas empresas (pymes) industriales están dados por los rendimientos de escala a nivel individual, las conformaciones de grupos formales o informales (a nivel sectorial, plurisectorial o territorial) que permiten el acceso conjunto a rendimientos crecientes a escala, la tipología de las articulaciones verticales con proveedores y clientes, la morfología de los mercados de actuación, la edad de las empresas, el nivel de formación de los trabajadores y empresarios, el nivel tecnológico del equipamiento, entre muchos otros.

No obstante, a la hora de hablar de desarrollo de estructuras económicas, no sólo es importante la medición del **nivel de productividad** de las empresas y sus condicionantes, sino que también interesa observar la evolución de la **diferencia de productividad** entre grandes empresas y pymes, tanto a escala sectorial como territorial. Como manifestara el Secretario General de la Secretaría General Iberoamericana, Enrique Iglesias, "es importante que se rescate la preocupación central por esta inmensa masa de recursos humanos que significan las pymes, y que de alguna manera coincidamos todos en que si realmente queremos aumentar la productividad real de la economía, el tema pasa fundamentalmente por buscar que mejore sustancialmente la productividad de las pequeñas y medianas empresas".

En este sentido, mientras que en países de mayor desarrollo relativo la diferencia de productividad entre empresas de distinto tamaño es pequeña, en países en vías de desarrollo esta diferencia tiende a incrementarse, mostrando de esta manera una fuerte segmentación de la actividad económica, y dificultades implícitas en el buen funcionamiento de los mecanismos de mercado (entre las que se destacan la relativa inmovilidad de los factores de producción, las altas barreras a la entrada y salida y las insuficientes capacidades empresariales, entre otros).

En el Gráfico 1 puede observarse los efectos sobre la convergencia de productividades de la enorme presión que ejerció sobre las empresas el contexto macroeconómico de apertura externa con tipo de cambio fijo, en ausencia de una política pública orientada a sostener a las empresas en sus esfuerzos de reestructuración. Dicho contexto derivó en la desaparición de firmas que en un ambiente "más amigable" de política económica hubieran sobrevivido sin mayores problemas, realizando naturalmente los ajustes del caso.

Gráfico 1
Índice sintético de productividad de las pymes industriales y del total de la industria (1985 - 2000)

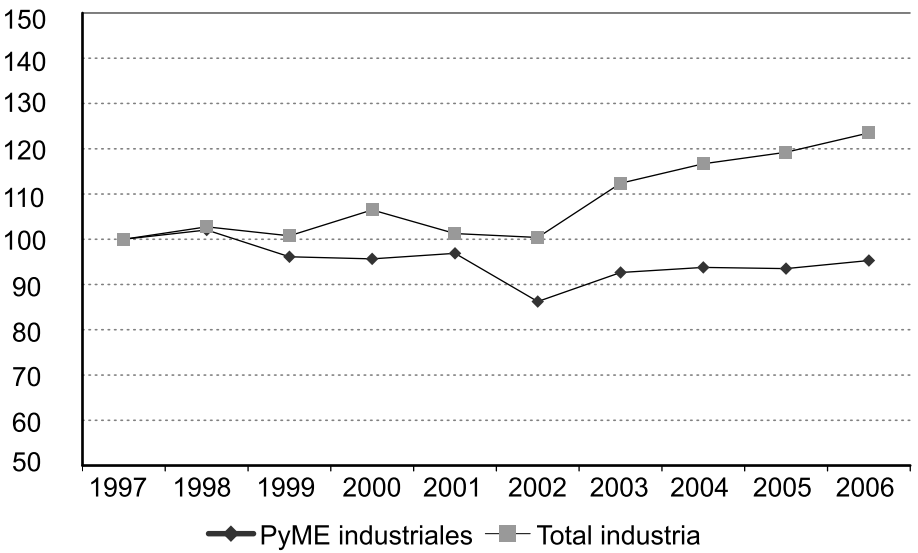
Fuente: Censos Económicos Nacionales 1985 y 1994, INDEC. Encuesta Industrial Mensual 1997 - 2000, INDEC. Encuesta Estructural a Pymes industriales 1997 - 2000
Fundación Observatorio Pymes

Las empresas que sobrevivieron en este difícil contexto fueron obviamente las más fuertes y las mejor dotadas para resistir los cambios. Muchas

de ellas ostentaban –ya antes de la entrada en vigencia del nuevo escenario– niveles de productividad más altos que el promedio de las empresas, y otras lograron sobrevivir mediante importantes saltos en la misma. Así, el producto automático de este violento proceso de "selección natural" (darwiniano, podríamos decir) fue la conformación de un universo de pymes caracterizado ahora por una menor dispersión interna de las productividades que en el pasado. Al mismo tiempo, se obtiene un sector industrial que en su conjunto se caracteriza por la disminución de la brecha de productividades entre grandes, pymes y micro-empresas. En síntesis, un mundo industrial más homogéneo, con actores más parecidos y con menor diversidad de situaciones competitivas.

Por otro lado, en el Gráfico 2 se muestra la evolución de las ventas reales por ocupado de las pymes y aquella del promedio de la industria argentina como aproximación de la productividad laboral. En el gráfico se puede observar el incremento de la brecha de productividad entre ambos tipos de empresas, especialmente tras la recuperación económica desde 2002 en un contexto de natalidad neta de empresas.

Gráfico 2
Productividad laboral promedio de las pymes industriales y del total de la industria (1997 - 2006)



Productividad laboral pymes industriales = Ventas en términos reales / Ocupados
Productividad laboral industria = Índice de Volumen Físico / Índice de Obreros Ocupados

Fuente: Encuesta Estructural a Pymes industriales 1997 - 2006 Fundación Observatorio Pymes

Indicios sobre lo ocurrido en este sentido en Chile en los últimos años se ponen de manifiesto a través de las palabras de la Jefa de Desarrollo Productivo del Ministerio de Economía de ese país, Rosella Cominetti: “En efecto durante los últimos años, si bien el país ha crecido, uno observa que tanto el número de empresas como las ventas de las empresas de menor tamaño han venido creciendo; sin embargo lo han hecho en promedio bastante mas bajo que las grandes empresas y por lo tanto algo está pasando en este sector y sobre esa base se definió establecer un programa de apoyo, una política de igualar oportunidades para el emprendimiento y mejorar la competitividad de la micro, mediana y gran empresa”.

El objetivo de la política económica debería entonces lograr una convergencia de productividades entre pymes y grandes empresas en un contexto de natalidad neta, o al menos estabilidad en la variación de la cantidad de empresas, característico de los procesos de desarrollo armonioso de las estructuras productivas. Por lo tanto, resulta de vital importancia que el Observatorio Iberoamericano de las Pymes realice el análisis de la evolución de los factores que contribuyen a reforzar la productividad de las empresas pequeñas y medianas de toda la región americana. Una pregunta relevante es si, después de estos grandes procesos de reestructuración en América Latina, las productividades relativas entre pymes y grandes empresas se encuentran en un proceso de convergencia o de divergencia. En Argentina se observa una divergencia tras la convergencia, pero este fenómeno no necesariamente es uniforme en toda América Latina y menos por sector de actividad, de manera que bajar la lupa sobre este tema en los distintos territorios y en los distintos sectores será seguramente de gran utilidad.

En síntesis, el aumento de la productividad de las empresas y el cierre de las brechas entre grandes y pequeñas en un contexto de natalidad neta de firmas, son probablemente los objetivos más importantes de una política pública orientada al desarrollo de las pymes y de la estructura económica en general. De esta manera, indicadores que describan el cumplimiento de dichos objetivos se vuelven imprescindibles para el testeo de la eficacia relativa de las distintas políticas económicas nacionales.

Entre los elementos que potencian los incrementos de productividad de las pymes se destacan especialmente las economías externas derivadas de aglomeraciones territoriales-sectoriales de empresas, y la integración de las pymes en cadenas de valor de clientes y proveedores.

Aglomeraciones territoriales-sectoriales de empresas

Entre los determinantes de la productividad de las firmas uno de los más destacados es el de las llamadas “economías externas de aglomeración”.

Esto es, los rendimientos crecientes de escala a los cuales firmas pequeñas y medianas pero aglomeradas por sector y/o territorio pueden acceder. Estos conceptos sirven para elaborar un importante marco de análisis de los aspectos del desarrollo de las pymes y, al mismo tiempo, para diseñar una metodología adecuada para capturar los fenómenos más interesantes para el análisis.

Es sabido que una importante proporción de la producción mundial de determinadas manufacturas y, en medida creciente, también de determinados servicios, se realiza en un número relativamente pequeño de ciudades y regiones. Las empresas pertenecientes a un particular sector –o las empresas relacionadas por flujos de oferta y demanda de bienes y servicios o productoras de bienes similares o complementarios– tienden a localizarse próximas unas de otras y a formar concentraciones geográficas (aglomeraciones). Al igual que en la Unión Europea y el resto del mundo desarrollado, en América Latina estos fenómenos son evidentes.

El mapa de aglomeraciones territoriales –sectoriales, elaborado por el Observatorio Pymes de Argentina en el año 2000, brinda información al respecto. Allí se observa, por ejemplo, que no sólo las industrias se concentran territorialmente en pocos departamentos o distritos de cada provincia, sino que estas industrias en dichos territorios además se concentran sectorialmente.

En el año 2000 el 65% de los ocupados de micro, pequeñas y medianas industrias argentinas trabajaba en empresas “aglomeradas” territorial y sectorialmente. El restante 35% trabajaba en empresas “aisladas”, es decir, empresas que se localizan en territorios poblados por pocas empresas pertenecientes a distintos sectores. Como ejemplo, en la provincia de Mendoza, la mano de obra que ocupaban las micro, pequeñas y medianas empresas “aglomeradas” en un solo sector industrial –agroalimentario– representaban el 50% del total de la ocupación industrial de la provincia. En este sentido, cabe resaltar que la tendencia a la “aglomeración” territorial-sectorial es más acentuada en algunas ramas industriales que en otras[1].

[1] Por ejemplo, siempre en Argentina, el sector plásticos (ciiu 25) concentra el 39% de los ocupados y el 32% de los establecimientos en unos pocos partidos del noroeste del Gran Buenos Aires. La rama de las confecciones (ciiu 18) concentra el 34% de los ocupados nacionales y el 30% del total de los establecimientos, en algunos pocos barrios de la Capital Federal y en unos pocos partidos de la Provincia de Buenos Aires (con epicentro en Pergamino). El sector de las maquinarias y equipos (ciiu 29) concentra el 20% de los ocupados y el 15% de los establecimientos en sólo 4 departamentos lindantes en las provincias de Córdoba y Santa Fe. La rama de la elaboración de la madera (excluidos los muebles), concentra el 19% de los ocupados y el 8% de los establecimientos en unos pocos departamentos lindantes entre Misiones, Corrientes y Entre Ríos. Este fenómeno no se verifica sólo en la industria manufacturera, sino también con el resto de los sectores económicos que tienden a aglomerarse en regiones geográficas circunscriptas.

La metodología utilizada en Argentina para realizar los mapas de aglomeraciones territoriales –sectoriales puede replicarse también para otros países de la región, con el objetivo no sólo de compararse las diferentes distribuciones territoriales– sectoriales de la actividad económica y su evolución en el tiempo, sino también las características diferenciales de las "aglomeraciones" sectoriales en distintos países de América Latina.

El uso comparado de la información permite la realización de diagnósticos sobre oportunidades y problemas comunes a nivel regional y sectorial. Cada territorio cuenta con características propias en cuanto a estructura productiva, capacidad empresarial, dotación de recursos naturales y de infraestructura, sistema social y político, tradición y cultura. Partiendo del enfoque "empresa + territorio + problemas y características propias de las empresas en el territorio", pueden identificarse los espacios de acción de las políticas públicas. De acuerdo a Alberti,

> *"uno de los cambios que demanda la globalización es que impone al desarrollo local un gran desafío: el de movilizar todos sus recursos internos a través de alianzas estratégicas de sujetos y actores, gobiernos locales, empresas, asociaciones empresariales, centros de producción de conocimientos y crear ese contexto socio institucional que permite la tracción y el aprovechamiento de recursos externos para el desarrollo local".*

Integración de pymes en cadenas de valor de clientes y proveedores

Especialmente para las pymes, el obtener y mantener ventajas competitivas depende de comprender y manejar la cadena de valor. Las cadenas de valor realzan las relaciones entre las empresas y sus proveedores y clientes, lo que puede contribuir a la reducción de los costos o al aumento de la diferenciación de la producción.

Los eslabones de las cadenas de valor están formados tanto por actividades primarias, es decir, aquellas implicadas en la elaboración del producto y su venta o entrega o por actividades secundarias, o aquellas que dan soporte a las primeras proporcionando insumos, tecnología, recursos humanos y varias funciones de la empresa. Dichos eslabones cruciales son de vital importancia para el desarrollo empresario pero muchas veces son sutiles y pasan desapercibidos. La identificación de los eslabones es un proceso de búsqueda de maneras en que las que cada actividad de valor afecta o es afectada por otras.

En cuanto a una profundización en el estudio de la integración de las

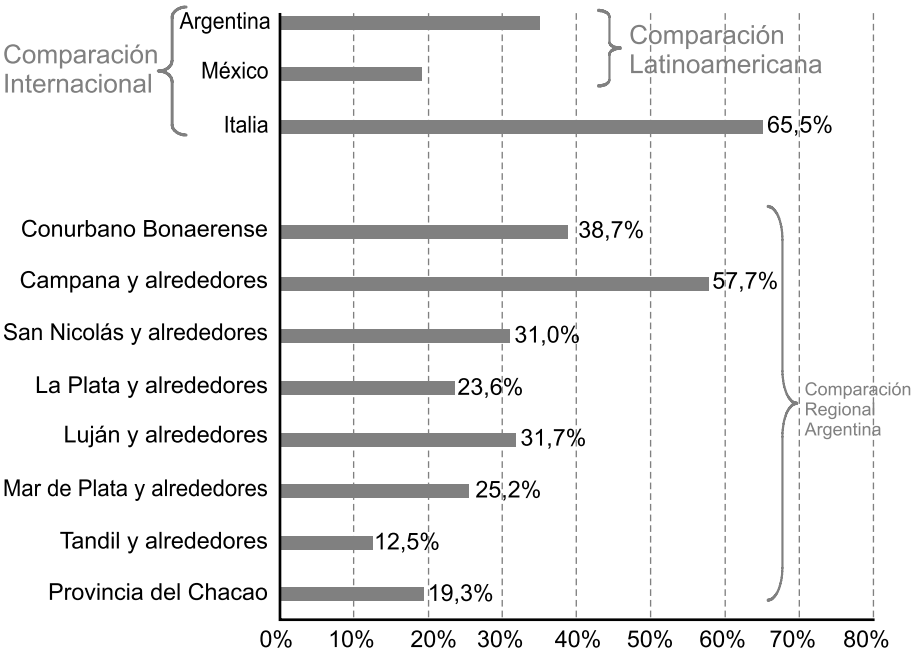
pymes industriales en cadenas de valor, es fundamental indagar sobre las estrategias organizativo-productivas, nivel de descentralización productiva y grado de articulación vertical con los clientes, distribución de las ventas por tipo de cliente, número de proveedores y clientes, distribución geográfica de las compras (misma localidad, misma provincia, etc.), participaciones accionarias en otras empresas (conglomeradas, relación vertical, relación horizontal, etc.).

La importancia de la integración en cadenas de valor como elemento que eleva la productividad de las pymes queda de manifiesto en lo expresado por Iglesias:

> *"las grandes empresas españolas ya están siendo fuentes de asociación con miles de empresas pequeñas que están asociadas a la gran inversión española, que es el segundo gran inversionista de América Latina".*

Diferentes regiones o países cuentan con un nivel de integración en cadenas de valor de acuerdo a su nivel de desarrollo relativo. En el Gráfico 3 se observa una comparación internacional y regional dentro de Argentina sobre la proporción de firmas que cuentan con niveles de integración vertical entre sus principales clientes y proveedores. Allí podemos ver que en Italia el 65% de las empresas pymes participan en cadenas verticales de valor, mostrando el modelo italiano de articulación vertical de la industria. También es llamativa la diferencia entre los territorios más periféricos de Argentina y los territorios centrales como Campana, Pilar y Zárate en la Provincia de Buenos Aires. En este sentido se destacan especialmente los elevados niveles de productividad empresaria en las regiones con mayor presencia de cadenas de valor (Conurbano Bonaerense y Campana y alrededores).

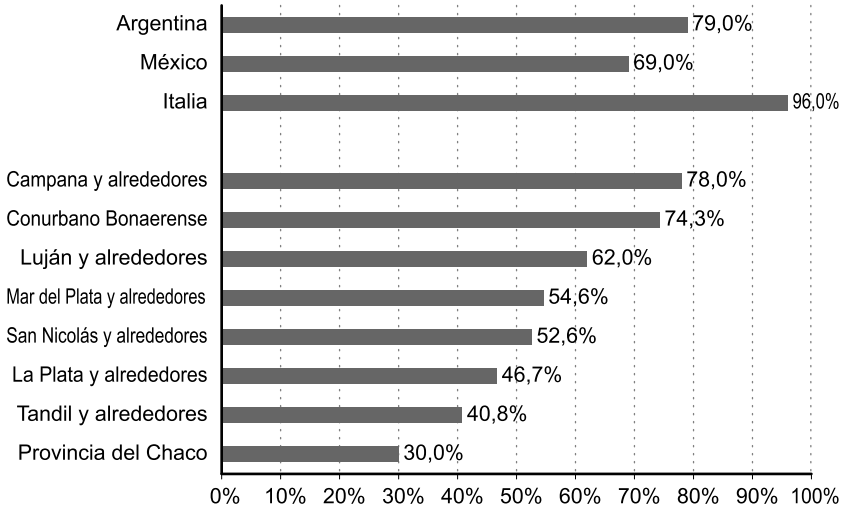
Gráfico 3
Proporción de pymes industriales integradas en cadenas verticales de valor



Fuente: Observatorio Latinoamericano Prueba Piloto Argentina-México. Observatorios Pymes Regionales. Osservatorio Permanente delle Piccole e Medie Imprese. Capitalia.

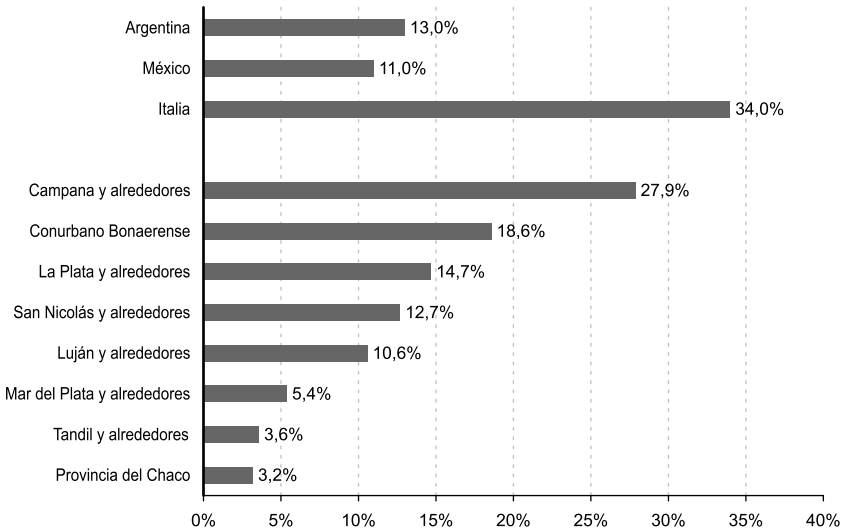
La Fundación Observatorio Pymes en Argentina produce datos a nivel nacional y regional, relevando información también a partir de los observatorios pymes regionales que coordina. Con esta información sumada a la internacional es posible realizar comparaciones sobre el desempeño de las pymes localizadas en distintos lugares. Podemos ver a continuación algunos ejemplos de variables comparadas:

Gráfico 4
Proporción de empresas constituidas como SA y SRL



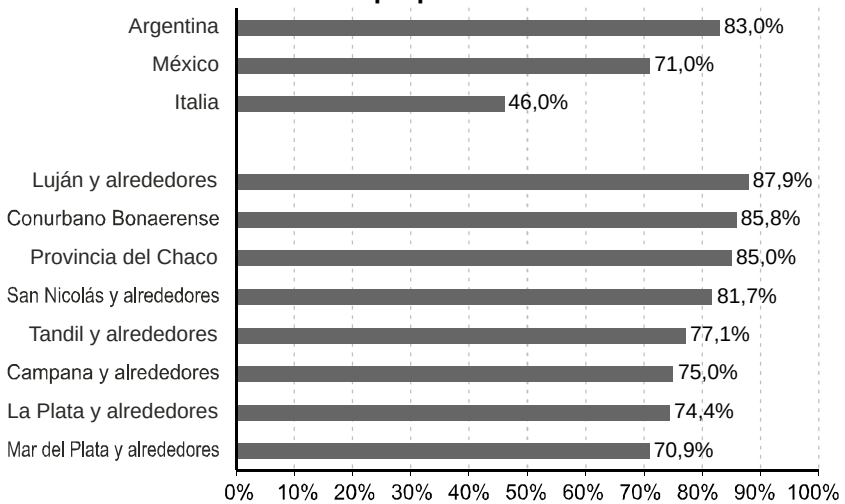
Fuente: Observatorio Latinoamericano Prueba Piloto Argentina-México. Observatorios Pymes Regionales. Osservatorio Permanente delle Piccole e Medie Imprese. Capitalia.

Gráfico 5
Proporción de empresas con certificaciones ISO



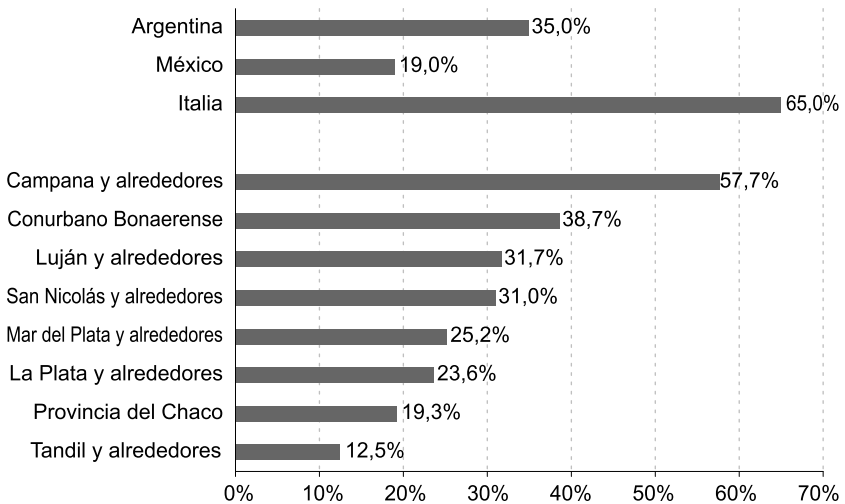
Fuente: Observatorio Latinoamericano Prueba Piloto Argentina-México. Observatorios Pymes Regionales.Osservatorio Permanente delle Piccole e Medie Imprese. Capitalia.

Gráfico 6
Proporción de empresas que financian la inversión con recursos propios



Fuente: Observatorio Latinoamericano Prueba Piloto Argentina-México. Observatorios Pymes Regionales.Osservatorio Permanente delle Piccole e Medie Imprese. Capitalia.

Gráfico 7
Proporción de empresas que pertenece a cadena de valor



Fuente: Observatorio Latinoamericano Prueba Piloto Argentina-México. Observatorios Pymes Regionales. Osservatorio Permanente delle Piccole e Medie Imprese. Capitalia.

Antecedentes de observatorios pymes

La intención de crear un mecanismo sostenible de análisis comparativo del papel de las pymes en los distintos países Iberoamericanos requiere la aplicación de una metodología uniforme. A los fines de lograr un análisis dinámico del desempeño y las problemáticas que enfrentan las pequeñas y medianas empresas, es necesario complementar la escasa información existente con datos nacionales ágiles, específicos y comparables.

También se plantea el desafío de que estos datos sean comparables en el tiempo entre los diferentes países. Es necesaria la comparabilidad de los distintos aspectos de la realidad productiva de las pymes entre los países, tanto temporalmente como transversalmente, a partir de variables homogéneas.

En este sentido es enriquecedora la experiencia histórica realizada por el Observatorio Italiano de las Pymes del Mediocredito Centrale, pionero en la aplicación de las técnicas de panel para investigar la evolución de las pymes, y del Observatorio Europeo de las Pymes, que utiliza técnicas mixtas de panel y de yuxtaposición de encuestas independientes realizadas por diversas instituciones europeas.

Un antecedente regional destacable es el de la Fundación Observatorio Pymes. Desde 1997 funciona en Argentina el observatorio permanente de las pymi argentinas (actualmente Fundación Observatorio Pymes). Este proyecto fue promovido desde su origen por el Ingeniero Roberto Rocca y desarrollado técnicamente por la Università di Bologna en el ámbito de la Unión Industrial Argentina. En sus inicios el mencionado proyecto recibió el apoyo de la Secretaría de Industria de Argentina, la Secretaría de Ciencia, Tecnología e Innovación Productiva de Argentina; el Banco de la Nación Argentina, el Banco de la Provincia de Buenos Aires y, el entonces existente, Instituto de Desarrollo Empresarial Bonaerense.

Con relación a la generación de datos comparativos sobre las pymes en América Latina es importante destacar la experiencia realizada por la Università di Bologna, que mediante un contrato con el Banco Interamericano de Desarrollo (BID), ha eelaborado una metodología para estudiar de manera comparativa la evolución de las pymes latinoamericanas y realizó una prueba piloto en México y Argentina en 2002, cuyos resultados sirven para comparar variables estructurales y de desempeño de pymes de distintos sectores económicos en estos países.

Se considera que el esquema contractual público-privado puede ser replicado en otros países. Como muestra la extensión del proyecto técnico y del esquema contractual adelantado en México durante 2002 y en Venezuela en 2006.

La extensión de este esquema, en el que participan los sectores público y privado en las distintas etapas operativas del observatorio, a otros países iberoamericanos resultará en la producción de datos mediante una metodología uniforme que permitirá la comparabilidad de los mismos y, en consecuencia, conocer objetivamente las distintas realidades del segmento pymes en cada uno de estos países.

Esquema propuesto para la conformación de un Observatorio Pymes Iberoamericano

Durante el seminario "Las pymes en la agenda Europa - América Latina y el Caribe" se realizó una propuesta del esquema que podría mostrar el funcionamiento de un Observatorio Pymes Iberoamericano. Un instrumento de este tipo debería servir para orientar políticas, no uniformes para toda América Latina, sino regionales, sectoriales, identificando problemas, retomando la metodología que se había propuesto y que el BID había sostenido, para construir un observatorio latinoamericano[2]. El presente documento muestra este esquema que detalla cuáles son los actores propuestos participantes del Observatorio Pymes Iberoamericano y cuáles las actividades operativas que llevarán a cabo. A nivel global, el observatorio debe ser impulsado por instituciones públicas y privadas de cada país y el financiamiento será proporcionado por distintos organismos multilaterales co-financiadores. Por otra parte, habrá un coordinador técnico/metodológico que asistirá a los observatorios pymes nacionales conformados por actores públicos y privados en cada etapa operativa a realizarse. Los institutos nacionales de estadística diseñarán la muestra y realizarán la recolección de los datos directamente o a través de agencias locales (públicas o privadas) convocadas para tal fin. Consecutivamente se procesarán y analizarán los datos obtenidos, tarea que será desarrollada por universidades o centros de investigación aptos para este fin. Por último distintas entidades representativas del gobierno nacional o privadas se encargarán de la difusión de los datos para la acción e identificación de los usuarios.

Cada observatorio nacional contará con un equipo de trabajo que deberá tener una larga y demostrada experiencia en realización de encuestas económicas y análisis del sector de las pymes. Deberá contar con capacidad logística y técnica para editar y procesar los resultados de las encuestas pertinentes a la muestra probabilística de cada observatorio nacional. Otro

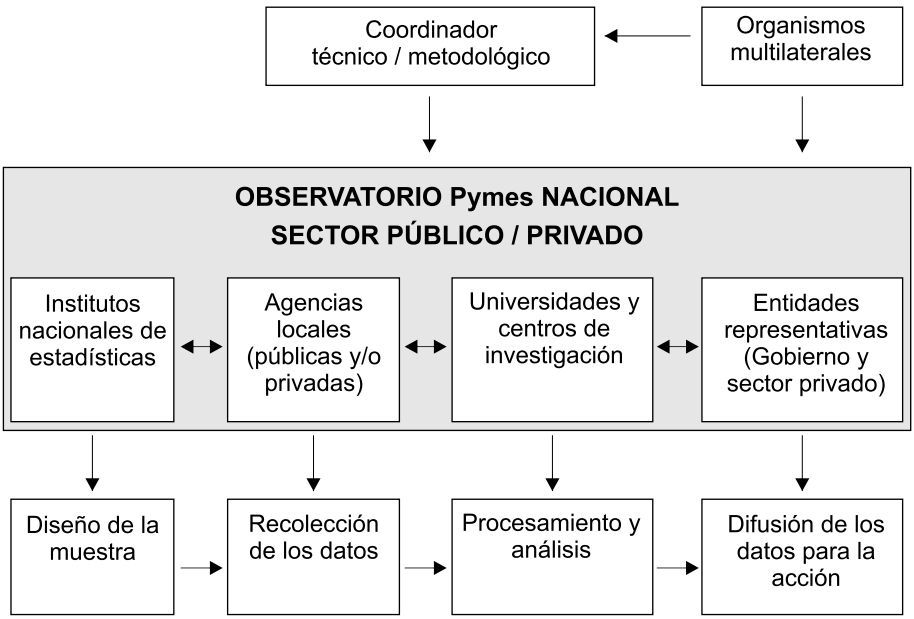
[2] Donato, V., Haedo, C., Novaro, S. (2003), "Observatorio Latinoamericano de las pequeñas y medianas empresas: un estudio de panel en Argentina y México", Departamento de Desarrollo Sostenible, BID, Washingotn.

punto importante es el contacto con el instituto nacional de estadística local y las asociaciones empresarias.

Dicha experiencia podría ser un modelo para que, con los ajustes necesarios, todos los países latinoamericanos se coordinen con una única metodología.

Hay esfuerzos a nivel latinoamericano de uniformar las estadísticas, los institutos de estadísticas los han hecho, pero es un camino bastante lento y de alguna manera necesitamos aumentar la velocidad de los resultados para pasar rápidamente a la acción, y poder sostener a las pymes en un momento de crecimiento de la región.

ESQUEMA PROPUESTO PARA EL OBSERVATORIO PYMES IBEROAMERICANO



Cada instancia a desarrollarse en cada observatorio pyme Nacional implicará:

➢ *Diseños muestrales*

Los diseños de las muestras en cada observatorio nacional podrán ser encargados a las oficinas nacionales de estadística, como indica el esquema anterior. Usualmente, éstas cuentan con información (en censos y encuestas

propias) que mejora la calidad de las muestras. Las estimaciones en cada país, para los mismos sectores y a lo largo del tiempo, deben ser homogéneas para poder garantizar comparaciones adecuadas.

➢ *Recolección de los datos y cuestionarios*

La producción de información se apoyará en encuestas anuales sobre paneles de muestras en cada sector de actividad. Los cuestionarios deberán mantener un cuerpo común permanente y una sección móvil que irá cambiando dependiendo de las temáticas de interés a abordar por cada observatorio nacional. Los cuestionarios deberán ser de fácil lectura y comprensión evitando al máximo ambigüedades y malas interpretaciones.

➢ *Procesamiento y análisis*

Se procesará un plan de tabulados básicos. Los datos originales construidos *ad hoc*, recogidos regularmente y a constituir el núcleo central del observatorio, serán complementados con fuentes secundarias no siempre sistemáticas pero de indudable valor. Sin embargo, dichas informaciones sólo podrán ser integradas al observatorio si el núcleo central se constituye garantizando rigurosidad metodológica y la comparabilidad *cross-section* y longitudinal de los resultados. Los censos deberán ser el punto de partida para ilustrar la estructura económica de cada país (participación de las pymes por estrato y sector, entre otros) así como la fuente principal de información para la selección de las muestras representativas y la construcción de los paneles.

➢ *Difusión de los datos para la acción e identificación de los usuarios*

La difusión de los datos para la acción una vez realizados los informes correspondientes a cada observatorio nacional estará a cargo de distintas entidades representativas, ya sean públicas o privadas, como se muestra en el esquema propuesto. Los potenciales destinatarios de la información son de diversos ámbitos pero todos están relacionados en algún punto con las pequeñas y medianas empresas y su desarrollo.

En este punto la propuesta se basa en la experiencia directa del Observatorio Pymes de Argentina. Sin embargo, en cada país deberá ser nuevamente verificado y eventualmente completado a través de nuevas entrevistas con los potenciales beneficiarios. Los principales usuarios de los productos informativos del observatorio inicialmente deberían ser:

✓ Gobiernos nacionales: se producirá información de base esencial para una eficaz implementación de políticas públicas, tales como las políti-

cas de incentivo a la ocupación e inversión. Se estima que informaciones como capital necesario para generar un puesto de trabajo por sector (bienes de uso/ocupados), evolución de los niveles de endeudamiento financiero (deuda financiera/total pasivo), costo del capital (intereses pagados/deudas financieras) entre otras, son variables en cuyas evoluciones los gobiernos nacionales tienen gran interés. Especialmente si estos datos son comparables con otros países de la misma región, lo que será de vital importancia para las estructuras institucionales nacionales negociadoras de los acuerdos de integración regional.

- ✓ Gobiernos provinciales y municipales: el principal interés de los gobiernos locales en el producto del observatorio pymes reside en el conocimiento detallado de la realidad productiva de su propio territorio, y las noticias referidas al desempeño relativo de las empresas de su jurisdicción. Los gobiernos locales llevan adelante muchas veces políticas de incentivos con los instrumentos a su disposición.

- ✓ Bancos: toda la información microeconómica sectorial de las empresas es esencial para los bancos en lo referente al análisis de riesgo crediticio de las empresas de menor tamaño. Los datos, como muestra la experiencia argentina, son útiles tanto para diseñar nuevas políticas de crédito, como para los analistas de crédito a las empresas.

- ✓ Proveedores (exportadores) extranjeros de bienes y servicios: los proveedores (industriales y sobre todo de servicios a las empresas) podrán informarse sobre las condiciones económicas-financieras de sus potenciales clientes e identificación de aglomeraciones territoriales-sectoriales de empresas donde potencialmente los mismos podrían estar concentrados.

- ✓ Clientes (importadores) extranjeros de bienes y servicios: los compradores pueden estar interesados en buscar nuevos proveedores de bienes específicos para lo cual el desempeño productivo - exportador de las pymes resultará de interés.

- ✓ Multinacionales localizadas en la región: el interés principal reside en el conocimiento del desarrollo económico de su propio territorio.

- ✓ Organismos multilaterales: los datos provenientes del Observatorio Pymes Iberoamericano proporcionarán una base esencial para planificar, por ejemplo, las políticas crediticias hacia la región.

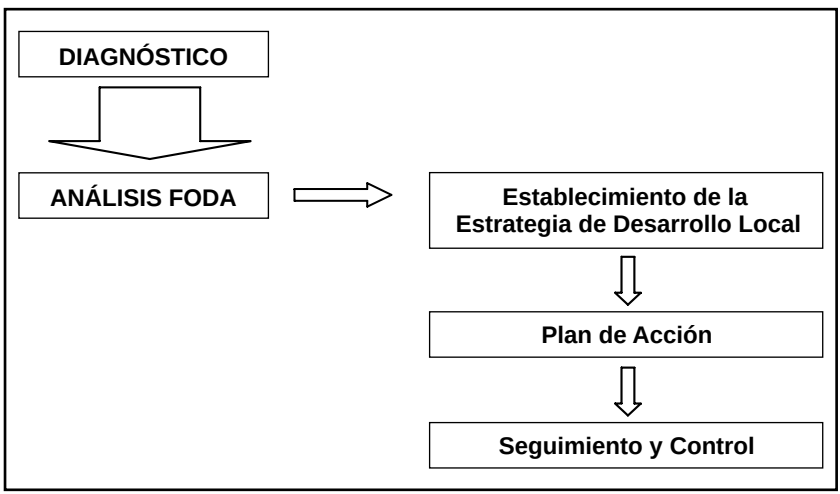
El diagnóstico en la planificación estratégica local

➥ Marcos Gallardo Pastore

Introducción

Este trabajo presenta algunas herramientas que permiten realizar un diagnóstico dentro de un proceso de planificación estratégica a nivel de un estado o municipio. El proceso de diagnóstico se enmarca dentro de un modelo típico de planificación estratégica que se muestra en el **Cuadro 1.**

CUADRO I:
MODELO DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA



Una pregunta clave es porqué se debe realizar un proceso de planificación de una estrategia de desarrollo local. La respuesta directa se encuentra en torno a la hipótesis relacionada con la internacionalización de la economía, la que ha llevado a la necesidad de dar respuestas locales a los problemas generales.

En efecto, en el caso de las empresas, somos espectadores de cómo ha cambiado el enfoque de producción en masa concentrado en unidades geográficas, por un concepto de producción con descentralización espacial.

Dicho de una manera más simple: las partes constitutivas de un producto se fabrican en cualquier lugar del mundo y se arman en cualquier otro lugar del mundo. El producto final será consumido, también, en cualquier parte del mundo.

La elección de los lugares que participan en el proceso productivo se centra en las potencialidades y ventajas que ofrece un espacio territorial respecto de otro, por lo que la competencia ahora es entre localidades, no entre países. Puede ser que un puerto específico para la salida de los productos sea el que otorga la ventaja, los recursos naturales disponibles para la producción, o bien las capacidades instaladas en las personas que pertenecen a una localidad específica.

Un plan de desarrollo estratégico ofrece a los agentes públicos y privados una concepción global de la localidad, con objetivos capaces de movilizar a la comunidad hacia el conjunto de las metas consensuadas, y que permitirán, en el largo plazo, mejorar las condiciones y calidad de vida de la población.

Son beneficios propios de un proceso formal de planificación estratégica:

- ✓ Identificación de tendencias de los fenómenos sociales
- ✓ Identificación de los objetivos prioritarios
- ✓ Mejoramiento objetivo de la asignación de recursos
- ✓ Generación de consenso y compromiso para la acción
- ✓ Promoción de la coordinación institucional
- ✓ Consolidación de la identidad sociocultural de un territorio

Herramientas para un diagnóstico de las condiciones estructurales en las que opera un gobierno local

Un diagnóstico territorial debería considerar la identificación de los actores sociales, culturales y económicos que dan vida y actividad al territorio en que se asienta el gobierno local. Un segundo eje de desarrollo del diagnóstico corresponde al estudio de las potencialidades territoriales, en términos de recursos naturales, servicios e infraestructura, como también las ventajas que ofrece la institucionalidad legal, las demandas y los factores que determinan la inversión. Finalmente, se debería efectuar un análisis respecto de las condiciones de la gestión interna del gobierno local, desde la perspectiva de la capacidad de asegurar la satisfacción de los intereses de la población.

La conclusión final del diagnóstico debería ser una relación de elementos que permitan definir las fortalezas y debilidades de una localidad, las oportunidades que puede explotar y las amenazas que ciernen sobre ella.

Identificación de los actores de la ciudad

La familia, como núcleo base de la sociedad, se asienta en la casa. Sus integrantes van ocupando la calle, la manzana, el barrio, la parroquia, en fin, distintos espacios geográficos que constituyen el escenario en el cual desarrollarán sus aptitudes de interrelación social inmediata. El conocimiento intenso propio de esta relación es el punto de partida para la generación del tejido social y cultural, que se basa en el conocimiento de qué piensa uno del otro, en las creencias, los valores compartidos y cuál será su rol y desempeño en determinadas condiciones.

Independiente del nivel socio cultural, las personas poseen potencialidades culturales, artísticas, recreativas, educativas y productivas que se van canalizando en distintos grupos de interés, conformándose el tejido social como una malla que identifica las características propias de cada grupo y protege de otros cuerpos sociales.

El diagnóstico debe orientarse a conocer sus objetivos de desarrollo, mecanismo de interacción, ritos y ceremonias que le son propios; aquellos que trascienden a la comunidad, formas de gobierno y de trabajo organizado.

Las organizaciones comunitarias típicas, que forman parte del tejido social, son:

- Organizaciones vecinales
- Organizaciones juveniles
- Organizaciones de mujeres
- Grupos culturales
- Clubes deportivos
- Organizaciones civiles
- Comités de tierras
- Comités de salud
- Mesas técnicas de agua
- Asociaciones empresariales

Identificación de los recursos

El desarrollo económico local guarda relación con los recursos económicos existentes, explotados o por explotar, y con las necesidades de las personas, de las comunidades, de los municipios y del país. Por su parte, el fomento productivo guarda relación con la creación de las condiciones adecuadas para la identificación, creación y desarrollo de las actividades económicas orientadas a explotar las potencialidades de la localidad.

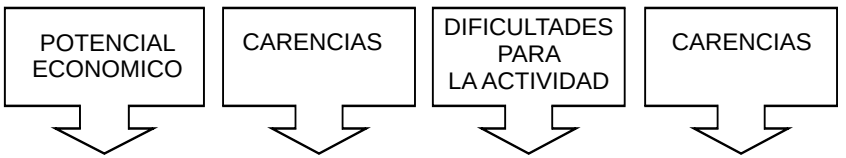
El diagnóstico de tales potencialidades y el posterior establecimiento de objetivos de desarrollo, constituyen actividades claves para asegurar resultados que incrementen la participación de la ciudadanía. Entre las diversas herramientas que permiten determinar y evaluar el potencial de desarrollo económico, se encuentran la **matriz de diagnóstico territorial y el enfoque cluster.**

➢ *La matriz de diagnóstico territorial*

Un diagnóstico cuyo propósito sea el fomento productivo de una localidad, debería considerar la búsqueda de información en cuatro ejes de investigación: potencial económico, carencias, dificultades para el desarrollo de una actividad económica y riesgos; en tanto que los ámbitos en los que se divide el territorio son seis: espacial, económico, social, infraestructura y equipamiento, servicios básicos e institucionalidad. Las conclusiones de la información levantada deben ser en términos de **factores estratégicos.**

Los factores estratégicos pueden ser internos o externos. Los internos son aquéllos propios de la geografía de la localidad o sucesos que derivan del interior del territorio y cuyo efecto tiene la característica de poder variar el curso natural del acontecer del territorio que se analiza. Por su parte, los externos son aquellos elementos propios de la geografía de las localidades aledañas y cuyo efecto tiene la característica de poder variar el curso del acontecer del territorio en cuestión.

Los factores estratégicos se expresan en términos de potencialidades, limitaciones, desafíos y riesgos. A partir de la información recolectada se construye la matriz de diagnóstico territorial[1], cuyo contenido se grafica en el **Cuadro II.**



CUADRO II - MATRIZ DE DIAGNÓSTICO TERRITORIAL

ÁMBITO	FACTORES ESTRATÉGICOS							
	INTERNOS				EXTERNOS			
	POT	LIM	DES	RIE	POT	LIM	DES	RIE
ESPACIAL								
ECONÓMICO								
SOCIAL								
INFRAESTRUCTURA Y EQUIPAMIENTO								
SERVICIOS BÁSICOS								
INSTITUCIONALIDAD								

[1] Con base en Elaboración de Matrices, del autor, que entrega información para la construcción de matrices para decisiones.

El **ámbito espacial** está compuesto por todas aquellas variables que describen y dan las características propias de cada territorio. Debe contener el detalle de información que resulte relevante, evitándose incluir información que no agregue valor al objetivo del estudio. Se propone el estudio como variables propias del ámbito espacial[2], la delimitación territorial, los factores físicos del territorio y la extensión territorial.

Corresponde al **ámbito económico** una descripción de las actividades productivas de la localidad y son variables para estudio: los recursos naturales, la actividad económica existente, la descripción de las unidades económicas, la tecnología en uso y la cantidad y calidad de empleos generados.

Como variables del **ámbito social** se aconseja considerar las características demográficas, identidad sociocultural, participación ciudadana, disponibilidad y cualificación de las personas, nivel educacional, distribución del ingreso y características socioculturales.

Las variables del **ámbito infraestructura y equipamiento** guardan relación con la conectividad al interior del territorio, la conexión con el país y el extranjero. Deberá considerarse también, dentro de este ámbito, la disponibilidad de servicios financieros, establecimientos educacionales, servicios de salud, el equipamiento habitacional y los servicios de comunicaciones disponibles para uso público.

En el ámbito de los **servicios básicos** debe investigarse variables tales como servicios públicos y privados de agua potable, alcantarillado, plantas de tratamientos, electricidad y gas. Actualmente, la disponibilidad de energía resulta ser un elemento clave; en los próximos años, será el agua.

Finalmente, en el **ámbito institucionalidad** se efectúa una revisión sobre las leyes que aplican sobre el territorio, el funcionamiento del gobierno local, la participación de los partidos políticos, la institucionalidad propia de las organizaciones comunitarias.

➢ *Conformación de clusters*[3]

El concepto **cluster** constituye una herramienta metodológica que permite la interpretación del desarrollo económico de un espacio territorial específico y socialmente organizado. La formación de un cluster tiene su origen en dos conceptualizaciones o definiciones que se hacen a partir de la observación

[2] La elaboración de contenidos de las matrices de ámbitos para el diagnóstico territorial provienen de los estudios realizados por el autor para la elaboración del documento Conformación de la Comuna de Reñaca.

[3] Documento de trabajo elaborado por el autor para la Secretaría Técnica del Foro Regional de Desarrollo Productivo de la Región de Valparaíso (2).

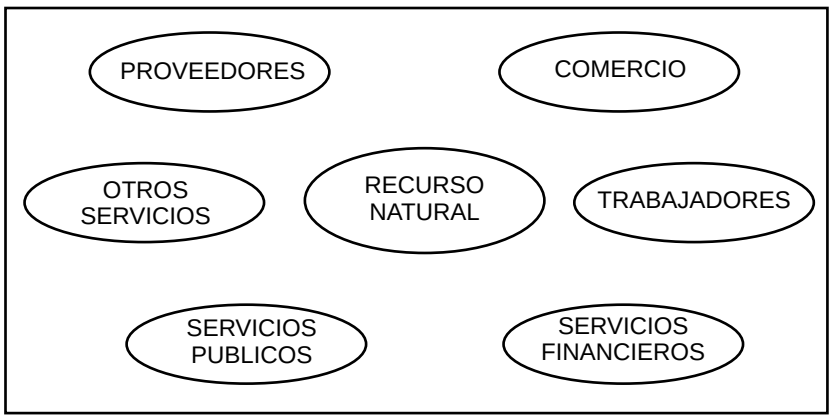
del desarrollo de ciertos enclaves económicos. Sin embargo, factores tales como la gestión de la información, las relaciones entre los competidores internos del cluster y las posibilidades de diversificación de la economía del territorio constituyen consideraciones que, de una u otra forma, permitirán el desarrollo sostenible del cluster. Cabe señalar que la existencia de un cluster supone un mercado en el que la oferta emana de los productores del cluster y, por su parte, la demanda de un segmento dispuesto a consumir esos productos y servicios.

La presencia de un cluster aparece según la existencia de alguna de las condiciones que se describen a continuación.

✓ La condición de aglomeración territorial.
En un territorio que posee alguna ventaja comparativa, específicamente, un recurso natural, se inicia y desarrolla una actividad productiva, la que tiene el carácter de principal, que caracteriza a ese territorio. Como consecuencia de la explotación de ese recurso, se conforma un sistema productivo y de servicios destinado a satisfacer los requerimientos que se generan a partir de dicha actividad principal. Por ejemplo, Maracaibo y el petróleo, Chile y la explotación del cobre, Río de Janeiro y el recurso playa. Ver **Cuadro III.**

La explotación de esa ventaja comparativa es complementada por la posición geográfica cercana respecto de los potenciales mercados consumidores de su producción, o bien, de las vías de comunicación que facilitan el acceso a esos mercados.

CUADRO III
AGLOMERACIÓN TERRITORIAL



✓ Encadenamiento productivo

Una segunda condición habla de un "encadenamiento productivo", situación en la que, a partir de la explotación de un recurso natural, se generan encadenamientos productivos que van incrementando el valor agregado del producto. El desarrollo productivo transita por la sustitución de las importaciones de insumos a los procesos de explotación de las materias primas y el desarrollo de aquellos aspectos que tienen un carácter sistémico dentro del territorio en que se encuentra el cluster. Esta definición permite, entonces, determinar tres tipos de encadenamientos: hacia adelante, hacia atrás y hacia los lados.

Se define, dentro de un cluster, como encadenamiento "hacia adelante", todas aquellas actividades económicas tendientes a explotar y agregar valor al producto mediante un mayor grado de elaboración de la materia prima o servicio que se entrega al mercado que interesa atender. En el caso de una explotación del recurso forestal va desde la explotación del bosque hasta la elaboración de muebles y utensilios de la madera.

El encadenamiento "hacia atrás" se define como todas aquellas actividades de producción de bienes o servicios que constituyen insumos para los productores directos del mercado del cluster, o que son comercializados por éste sin que medie necesariamente un proceso para agregar valor del recurso explotado. Apunta directamente sobre el desarrollo de una cadena de proveedores que contribuya directamente en el proceso de creación de valor.

El encadenamiento "hacia los lados" está constituido por las actividades que se realizan a nivel del sistema económico territorial y que van en beneficio a lograr mejores condiciones de producción por parte de los agentes productivos del cluster, a una mayor satisfacción del cliente y a mejorar la calidad de vida de los habitantes del territorio en que se asienta el cluster. Tal es el caso de la institucionalidad del sistema, legislación, infraestructura vial y servicios básicos que permiten la operación del sistema y en donde el encadenamiento "hacia adelante" difícilmente va a orientar su accionar.

✓ Gestión de la información

Existe un cluster cuando un sistema productivo presenta las condiciones para el traspaso de informaciones entre los distintos actores productivos, a través de mecanismos que favorecen el traspaso fluido de datos y que permea a los diferentes estratos, compartiendo información útil del mercado y mejorando la transferencia tecnológica.

La existencia de este sistema de información conlleva importantes beneficios para el cluster, específicamente, al sector productivo, el cual puede reaccionar en forma más oportuna y consistente con las señales del mercado. Tal es el caso de aumentos en la demanda, cambios en las características de ella o ante fenómenos que ocurren en otras áreas geográficas que pueden tener influencia en un cambio en la estacionalidad, tanto de la oferta como de la demanda.

La oferta de los proveedores se va ajustando, también, en forma oportuna a las necesidades de su mercado y actúa como sistema. A modo de ejemplo: las necesidades de calificación y cantidad del personal que debe entregar el establecimiento educacional, los niveles de calidad y cantidad de los insumos, o bien tipos de financiamiento para inversiones.

✓ Relaciones

La existencia de un cluster está condicionada por la forma de las relaciones entre los competidores. Es así que la disposición de los actores o los mecanismos de asociatividad favorecen el desarrollo de un cluster, en tanto que la alta rivalidad o faltas a la ética empresarial disminuirán la posibilidad de desarrollo de un cluster. Dentro de esta concepción debe entenderse que, en un sistema global, la amenaza está dada por otros clusters y no por los actores internos del mismo.

✓ Diversificación de la economía

La diversificación de la economía local constituirá un importante factor para condicionar la existencia del cluster, dimensionar su tamaño, como también, sus límites. Un territorio rico en recursos permitirá un mayor nivel de encadenamientos, por el contrario, sus limitaciones significarán una mayor dependencia de los proveedores externos de insumos, limitando, principalmente, en las posibilidades de encadenamientos "hacia atrás".

A modo de ejemplo se puede mencionar que la falta de establecimientos educacionales para formar a los profesionales requeridos por el cluster, constituye una limitante para mejorar la oferta de servicio, o bien la puede llegar a encarecer hasta límites inaceptables mermando las capacidades competitivas del cluster.

➢ *Desarrollo de un cluster*

Así como la empresa o un producto tiene un ciclo de vida, el cluster tiene diferentes etapas de maduración que se relacionan con el grado de valor

agregado al recurso que se explota. Un desequilibrio marcado en la maduración puede constituir un importante motivo para frenar su desarrollo, o bien constituir el germen de la propia desarticulación al socavar las bases de confianza y los equilibrios necesarios entre actores diferentes.

El primer elemento del cluster o producto en torno al cual se desarrolla un cluster es el recurso natural que se explota. A partir de él, se estructuran los encadenamientos o aglomeraciones que originan el sistema de producción, administración, adquisiciones, comercialización, aspectos legales y tributarios, importaciones, exportaciones y normativa para la preservación del medio ambiente.

El segundo elemento que interesa en el desarrollo del cluster radica en el origen de los insumos. Una mayor dependencia de insumos importados por el cluster denota un nivel menor de desarrollo, mientras que una mayor independencia y nivel de exportación de los excedentes será clara señal de un mayor grado de desarrollo, con el consiguiente efecto de menor dependencia.

Un tercer elemento, con múltiples implicaciones, será la relación precio - calidad. Esta relación condicionará el tipo de mercado al que se orienta la actividad económica dentro del cluster, los estándares de calidad, los costos de producción, el valor agregado de los procesos y la tecnología aplicada.

La suma de estos tres elementos necesariamente tendrá una fuerte influencia en el desarrollo productivo de la localidad, mediante la creación de empleos, mejoramiento de la calidad de las remuneraciones y de la calidad de vida de sus habitantes.

➢ *Efectividad de los servicios públicos*

El rol de los servicios públicos, sean gubernamentales, estadales, municipales o sectoriales, resulta vital en una estrategia de desarrollo local. La efectividad es la tercera E del tridente EFICIENCIA - EFICACIA - EFECTIVIDAD.

La **eficiencia** está dada la relación existente entre el trabajo desarrollado, el tiempo, la inversión y el resultado logrado, productividad. La eficiencia, entonces, es la relación entre el resultado alcanzado y los recursos utilizados. Por su parte, la **eficacia** es la virtud o capacidad para obrar o para conseguir un resultado determinado. Acerca de estas definiciones, no hay dudas de que, en general, los gobiernos locales intentan seriamente moverse entre los conceptos de eficiencia y eficacia.

Sin embargo, el concepto de **efectividad** es el término menos desarrollado en cuanto a tener definiciones más precisas de él. No obstante, hay consenso en que la efectividad es la **capacidad de ser eficiente y eficaz.** El dinero, en término de billete o moneda, se le conoce como “efectivo”, el nú-

mero de componentes de una colectividad es su fuerza "efectiva", lo real, verdadero es "efectivo".

Por lo tanto, se aprecia que la definición de la efectividad debería considerar otros elementos. La propuesta apunta a la **satisfacción del cliente:** la percepción del cliente sobre el grado en que se han cumplido sus **requisitos.** Por lo tanto, la **efectividad de un gobierno local debería ser medida por la capacidad de ser eficiente y eficaz de cara a su cliente: la comunidad.**

➢ *Perfil de la demanda*

Entendemos como perfil de la demanda el ordenamiento de los requerimientos de los actores públicos y privados, en términos de condiciones y productos específicos, que permiten el desarrollo de la comunidad.

Los servicios públicos, normalmente entendidos como aquéllos que promueve la inversión pública, deberían estar orientados en dos ejes: énfasis en el desarrollo económico y énfasis en el mejoramiento de la calidad de vida. El énfasis en el desarrollo económico promueve aquellos proyectos orientados a mejorar o crear condiciones productivas: un terminal pesquero, carreteras de interconexión entre centro urbanos, por ejemplo. El énfasis en el mejoramiento de la calidad de vida está orientado a las personas y sus condiciones de habitabilidad y desarrollo: el agua potable, electrificación. Sin embargo, en la práctica muchos proyectos tienen un carácter mixto, favoreciendo a ambos ejes de gestión: un proyecto de electrificación favorecerá a los habitantes de un poblado, aunque también es una condición para iniciar la instalación de empresas en ese lugar.

Los párrafos siguientes tienen como propósito establecer cuáles son las demandas de los actores que representan ambos ejes de gestión: el inversionista privado y la comunidad.

➢ *Factores que determinan la inversión privada*

No existe un patrón de comportamiento o un perfil establecido para determinar los factores que determinan la inversión privada. En algunos casos son los beneficios tributarios (regímenes de zonas francas), en otros las facilidades de conexión (pasillos comerciales) y por supuesto, el tamaño o calidad del mercado.

■ *El caso de la región de Valparaíso*

En el año 1996, la CORFO[4] dispuso la realización de un estudio para

[4] Identificación de factores que determinan la inversión privada en el Gran Valparaíso, CORFO 1996, preparado por la Universidad Adolfo Ibáñez.

determinar cuáles eran los factores valorizados por los actores privados para mejorar los niveles de inversión y atraer nuevos recursos al territorio. La región se encontraba en pleno proceso de revisión de las acciones que podían mejorar sus índices de desempeño económico, que por más de treinta años se habían venido deteriorando, con el correspondiente impacto en las empresas, que cerraban, buscando otros horizontes y en la comunidad, con incremento sobre dos dígitos del índice de desempleo, muy sobre la media nacional.

Los objetivos del estudio fueron los siguientes:

- Documentar la evolución económica del Gran Valparaíso desde una perspectiva histórica.
- Conocer en profundidad los factores que determinan la conducta actual de los inversionistas privados, y en particular, en lo que dice en relación con sus decisiones de localización y relocalización productiva.
- Analizar comparativamente la situación de Santiago y del Gran Valparaíso bajo la perspectiva de los factores determinados.
- Determinar las áreas específicas sobre las cuales se deben diseñar políticas, si se desea estimular la inversión productiva en el área del Gran Valparaíso.

Metodológicamente, para lograr los objetivos señalados se completó un estudio bibliográfico y análisis histórico, un estudio exploratorio, seguido de un conjunto de encuestas a empresarios y ejecutivos y del análisis de la información.

Entre las variables para atraer la inversión, se establecieron:

a) Disponibilidad y costo de sitios industriales u oficinas.
b) Disponibilidad de infraestructura vial de acceso.
c) Disponibilidad de servicios públicos (aduana, SII, juzgados, etc.).
d) Disponibilidad y costo de personal a nivel ejecutivo-gerencial.
e) Disponibilidad y costo de personal a nivel obrero-operario.
f) Cercanía a clientes.
g) Cercanía a proveedores.
h) Cercanía a empresas de apoyo (ej. agencias de publicidad, bancos, etc.).
i) Cercanía a competidores.
j) Cercanía a centros de decisión políticos y económicos.
k) Calidad de la educación, recreación y cultura.

l) Calidad de vida de la cuidad (medio ambiente, seguridad, etc.).

m) Cercanía a puertos de embarque internacional.

En Venezuela, el Centro Nacional para la Promoción de Inversiones desde 1995 ha realizado estudios orientados a promover las regiones y atraer inversiones, generando un ranking de las ciudades más atractivas para invertir. Las variables consideradas para la comparación entre ciudades fueron: recursos humanos, infraestructura para negocios, servicios públicos, calidad de vida, tamaña de la población y desempeño económico[5].

➢ *Factores sistémicos: servicios sociales y económicos*

En conjunto con la demanda de inversión privada para el emprendimiento de proyectos que fortalecen el desarrollo de la vocación económica de cualquier localidad, se requiere contar con un claro catastro de la disponibilidad de los denominados servicios sociales y económicos, lo que corresponde a factores sistémicos del territorio, y que tendrán influencia en todas las actividades económicas o sociales que se inserten en el territorio.

Sin perjuicio de otros factores, se definen los siguientes factores sistémicos de una localidad:

1. Sistema de educación
2. Sistema de capacitación y entrenamiento
3. Sistema de salud
4. Energía y comunicaciones
5. Condiciones del medio ambiente.
6. Inversión pública y privada.
7. El Sistema financiero
8. El Sistema de comercio

El sistema de educación establece la existencia de planteles educacionales en todos los niveles de la educación formal, que se encuentran en la localidad, desde la educación pre básica hasta la universitaria. El estudio de este sistema debería arrojar conclusiones en términos de cantidad de establecimiento, la distribución de la propiedad (pública o privada), tendencias de la matrícula y consistencia con las necesidades de la comunidad. Se anexa un fragmento del estudio del Sistema de Educación Regional de Valparaíso, de elaboración del autor.

El sistema de capacitación y entrenamiento busca establecer el perfil de

[5] Para mayores antecedentes, se puede consultar www.conapri.org

aquellas unidades productivas que brindan servicios educacionales bajo formas diferentes a las formalidades establecidas por el Ministerio de Educación y los niveles de inversión.

El sistema de salud está orientado a conseguir la información relacionada con la existencia de consultorios, postas de primeros auxilios, hospitales y clínicas privadas que permitirán el acceso a la salud por parte de la comunidad.

El capítulo energía y comunicaciones establece la oferta de generación de energía eléctrica y gas, comparando las tendencias de la oferta y demanda, en tanto que en la parte de Comunicaciones se deberán establecer las facilidades de comunicaciones en telefonía, Internet y correos.

Las condiciones del medio ambiente, por su parte, centran su énfasis en el análisis de las incompatibilidades del desarrollo industrial y el medio ambiente, con el propósito de mitigar el impacto y prever los futuros conflictos de intereses.

Respecto de la inversión pública y privada se requiere conocer las tendencias de inversión y los ámbitos en que ésta se efectúa. Es posible que deban establecerse mecanismos nuevos que permitan contar con información de la inversión privada ya que, normalmente, ésta no queda registrada formalmente en ningún estamento de los gobiernos locales.

Por su parte, el sistema financiero es importante en cuanto a su cobertura geográfica, los montos de transacción, la descentralización de la toma de decisiones y la diversificación de actores que operan en la localidad.

Finalmente se tiene el factor comercio, que juega un importante rol en cualquier estructura económica local en cuanto al valor agregado que genera, los montos transados, los sectores que participan y como importante actor en la generación de empleos.

- *La organización interna del municipio*

La gestión de calidad ha sido aplicada exitosamente en el mundo privado. Las cifras de empresas certificadas crecen casi exponencialmente, mientras que el mundo público está en la búsqueda de los métodos de gestión que permitan alcanzar resultados acordes con los requerimientos de la gente.

El modelo de la calidad sustentado en la cadena cliente-proveedor tiene plena validez en la organización pública local. En Chile ya existen alcaldías que han alcanzado la certificación ISO 9001:2000, incluso, la certificación ISO 14001:2004. El mismo gobierno nacional ha iniciado un proceso de mejoramiento de la gestión pública, desde hace unos tres años atrás, orientado a

certificar ISO 9001:2000 a todos los servicios del Estado, basado en incentivos económicos según la consecución de objetivos estratégicos.

Por lo tanto, se puede afirmar que la gestión de calidad que todo servicio público debería tener como principio, encuentra en las normas ISO 9001:2000 un modelo aplicable y, por lo tanto, tiene plena validez la aplicación de un diagnóstico de la gestión interna de cada municipio.

Conclusiones

- ✓ Existe diversidad de métodos que posibilitan la realización de un diagnóstico orientado a facilitar un proceso de planificación estratégica local.
- ✓ El responsable de la ejecución de un diagnóstico tiene como una de sus tareas principales la elección del modelo de diagnóstico, y es importante que sea consecuente con su metodología.
- ✓ Los modelos pueden actuar en forma complementaria para facilitar la comprensión de ciertos fenómenos que se dan en el territorio, principalmente cuando un modelo no da una respuesta satisfactoria al porqué existe un determinado hecho en el territorio.
- ✓ Durante la ejecución del diagnóstico no debe perderse de vista el objetivo final de la actividad: contar con elementos objetivos y no subjetivos para establecer, principalmente, fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas.
- ✓ El informe de diagnóstico debe contar con todas las referencias y pruebas que permitan demostrar la veracidad de la información que contiene. Aún en los casos de contar con elementos subjetivos, éstos deben estar fundamentados.
- ✓ Finalmente, se estima fundamental preparar a las personas participantes en la elaboración de un diagnóstico, a través de las técnicas de trabajo en equipo.

Referencias

Metodología para la elaboración de estrategias de desarrollo local. Iván Silva Lira. Naciones Unidas.

Secretaría Técnica del Foro Regional de Desarrollo Productivo 1996 - Región de Valparaíso.

Estudio Análisis Económico de la Región de Valparaíso realizado por el autor para la Secretaría Regional de Planificación y Coordinación - Región de Valparaíso.

Identificación de los factores que determinan la inversión privada en el Gran Valparaíso. Estudio CORFO 1996, preparado por la Universidad Adolfo Ibáñez.

Estrategias para la cooperación interempresarial y la asociatividad

➥ Rafael Vega

Para el diseño de estrategias para la cooperación ínter empresarial y la asociatividad nos resulta importante y necesaria revisar ciertos conceptos básicos que faciliten la comprensión de los elementos claves de la cooperación y asociatividad

Conceptos básicos

En el **modelo tradicional**, el Estado centralizado asumió la responsabilidad del desarrollo del país y de sus territorios.

En la **globalización** se realizan **alianzas** entre regiones de distintos países, en función de sus intereses comunes.

El desarrollo **empresarial del territorio** es responsabilidad de las organizaciones de las **regiones**. Es decir, de los gobiernos locales, cámaras productivas, universidades, del sistema financiero y organizaciones del sector civil **con el apoyo del gobierno.**

Las regiones, las empresas se **internacionalizan**, manejan sus propias exportaciones y realizan todo tipo de convenios, contratos con territorios afines para incrementar sus factores competitivos y facilitar el desarrollo económico y social.

Estrategias de producción para los mercados internacionales

Evidentemente, en los modelos de desarrollo territorial vía asociatividad de las diferentes empresas ubicadas en esos territorios, se tienen que diseñar rutas que permitan colocar los productos de esa región en los mercados internacionales, existiendo los modelos básicos, que se explican a continuación:

- *Esquema americano*

  Producción de grandes volúmenes con altas inversiones en activos.
  Ejemplo: producción de vasos de vidrio.

- *Esquema italiano*

  Producción en pequeñas empresas asociadas.
  Ejemplos: joyería, textiles, cuero, madera, etc.

El desarrollo local en tiempos de globalización

Como resultado de la globalización ya no compiten entre sí los diferentes países, como sucedía anteriormente, ahora compiten los territorios y compiten las ciudades.

En el esquema organizativo y tradicional la responsabilidad del desarrollo económico era del gobierno central, y en este último eslabón se ubican las empresas que poco podían hacer para cooperar con el desarrollo económico y el esquema de organización para facilitar la producción.

Después de la globalización la responsabilidad recae en las empresas, gobiernos locales, que son los que facilitan y desarrollan la infraestructura necesaria para la producción competitiva; los gobiernos centrales, buscando cierto equilibrio con el comercio internacional, han dejado de lado la función de facilitar e incentivar la producción de un territorio.

Este esquema de nueva organización hace imprescindible que se imponga la descentralización administrativa, traspasando responsabilidades del gobierno central a gobiernos locales.

Es importantísimo recordar que el mundo globalizado se invierte en regiones y ciudades competitivas, y que es responsabilidad de las entidades públicas y privadas orientar sus actividades para construir regiones competitivas.

Estrategias de las entidades locales para emprender en el desarrollo productivo.

En el caso de Cuenca, Ecuador, se considera:

i. Estructuras oganizativas

- ✓ Fomento del diálogo regional para la creación de **alianzas público-privadas.**
- ✓ Los gobiernos locales, universidades, gremios de la producción, entidades financieras, empresas, organizaciones y personas constituyeron ACUDIR, como mesa de diálogo y de concertación.

ii. Se definió el rol de cada entidad dentro de la alianza, de acuerdo a su jurisdicción y competencia.

iii. Se diseñó participativamente una agenda de desarrollo y estrategia común, que facilite los diversos procesos. En términos prácticos el desarrollo local busca crear un entorno atractivo y eficiente, es decir, competitivo, para fomentar las inversiones que permitan el desarrollo productivo.

Modelo de desarrollo económico local en Cuenca y Azuay

Como fruto de los diálogos público - privados, la Municipalidad de Cuenca, el Gobierno Provincial del Azuay, empresas públicas locales conjuntamente con los representantes de las diferentes cámaras empresariales, empresas privadas locales, personas interesadas en el desarrollo económico, universidades, entidades financieras, constituyeron la Agencia Cuencana para el Desarrollo e Integración Regional –**ACUDIR**– para que se constituyera en la mesa de diálogo que, con herramientas administrativas adecuadas, puedan ejecutar y poner en marcha el proyecto de desarrollo, tomando en cuenta:

Elementos horizontales tales como:

- Calificación de recursos humanos de los sectores productivos.
- Racionalización del agua
- Promoción de mercados
- Créditos a Mipymes
- Incubadora de empresas
- Desarrollo vial
- Banco de proyectos

Elementos sectoriales como:

- Cerámica
- Cuero y calzado
- Textil - confección
- Metalmecánica, línea blanca
- Floricultura y agroindustria
- Muebles y madera
- Artesanías y joyería
- Turismo

Que en el caso del Azuay son sectores con potencial exportador.

Gestión Local participativa como:

- Planificación del desarrollo local
- Marco legal y normativo
- Concesiones y privatizaciones
- Coordinación interinstitucional (Municipio – Provincia – Estado)

Sistema de información para el desarrollo

- Centro de servicios

- Asociaciones empresariales
- Universidades
- Sector productivo y
- ONG

Empresa y entorno competitivo

Es imprescindible realizar un profundo análisis del entorno territorial en relación con la competitividad de sus empresas.

Las empresas afrontan cada vez más la enorme competencia internacional para el acceso y distribución de los mercados, generándose una verdadera pugna competitiva. Las empresas que sobrevivirán y tendrán éxito en los mercados globales son aquellas que estén ubicadas en territorios dotados de infraestructuras básicas –agua, energía, vías de comunicación, puertos, aeropuerto, telecomunicaciones, medio ambiente– que permitan la fácil conectividad a costos razonables y competitivos.

Se requiere de un sistema judicial serio y honesto que resuelva en forma justa y eficiente los diferentes conflictos.

Es importante contar con normas claras que faciliten y hagan atractivo para concretar inversiones internas y externas en el territorio, garantizando la posibilidad de retorno de los rendimientos y de capital.

Adicionalmente se debe fomentar la cultura local para el desarrollo económico, generar un mercado de trabajo altamente competitivo, fomentando organizaciones empresariales y sindicales robustas, reforzando la calidad de las plazas de trabajo y fomentando una relación salarial adecuada y competitiva.

Las regiones deben robustecer los sistemas de educación básica y formación profesional, la capacitación continua, la innovación y la innovación tecnológica.

Es imperativo generar en las regiones, en forma descentralizada, una adecuada política crediticia y contar con los elementos modernos que faciliten la innovación y los nuevos emprendimientos, tales como una garantía crediticia y las sociedades de capital de riesgo.

Evidentemente los territorios competitivos deben contar con un sistema de salud pública que garantice el desenvolvimiento adecuado de las actividades de trabajo.

Requerimientos para el desarrollo territorial productivo

Los requerimientos para el desarrollo territorial productivo son:

Estratégicos

- Máximo desarrollo del potencial endógeno
- Planes estratégicos locales y regionales
- Sistemas de capacitación
- Asistencia técnica
- Sistema crediticio
- Clusters
- Desarrollo de Mipymes
- Capital social
- Empresas inclusivas
- Industria del conocimiento
- Desarrollo tecnológico

Infraestructura

- Incubadoras
- Distritos industriales
- Centro de servicios empresariales y productivos
  - Diseños, maquinado y tallado
- Eco - eficiencia
- Biotecnología
- Investigación
- Vías, puertos
- Aeropuertos
- Energía

Marco legal

- Descentralización administrativa - financiera
- Incentivos fiscales y tributarios locales
- Leyes de regulación de los emprendimientos
- Convenios con otras regiones del país y el exterior.
- Políticas de fomento de inversión
- Asociatividad

- Competitividad
- Comercio exterior

El modelo de desarrollo para Cuenca y su región

Luego de haber realizado la caracterización de desarrollo de Cuenca y su zona de influencia, se define que la región está constituida por pequeñas y medianas empresas básicamente, y que el crecimiento e internacionalización de las Mipymes se puede alcanzar mediante la asociatividad y la cooperación ínterempresarial.

Las Mipymes establecidas en la región deben someterse a procesos de reingeniería que les permitan convertirse en empresas o grupos de empresas competitivas internacionalmente, y que se caractericen por los siguientes factores:

i. Fuerte integración de sus inversionistas, clientes, proveedores, potenciales mercados, a través de las redes locales, nacionales e internacionales.

ii. Innovación, explotando de preferencia los requerimientos de nichos específicos, tomando en consideración que todo diseño debe nacer en el análisis cuidadoso de la demanda de este tipo de bienes y servicios.

Orientar la producción hacia nichos específicos permite agregar valor y situarse en un rango de precios de mayor conveniencia para los intereses locales y comerciales

iii. Costos variables en función de la demanda. En el diseño de las unidades productivas o de las asociaciones empresariales es imprescindible recurrir a conceptos nuevos como la tercerización en función de los requerimientos de la demanda, el mandar a producir partes o piezas en talleres altamente especializados, hacer uso de mecanismos legales como los contemplados en las leyes de maquila, y del trabajo temporario en productos estacionales tales como la cosecha de la caña de azúcar, la preparación de un lote para la exportación en horarios distintos a los de su trabajo normal, puesto que en los turnos de operaciones considerados como ordinarios estarán destinados a satisfacer la demanda de los actuales clientes de las empresas.

iv. Tecnología, soporte técnico, capacitación. Las organizaciones empresariales deben sustentarse en la capacitación, asistencia técnica, la tecnología, el soporte tecnológico, etc.; deben ser altamente eficientes en el manejo de la política de activos fijos a fin de controlar

la sobreinversión en activos no productivos y tener eficientes sistemas administrativos en el área técnica, financiera y laboral.

Esquema operacional de la formación de clusters

Para la promoción de la formación de clusters es preciso iniciar actividades de información y motivación con base en buenas experiencias de carácter nacional e internacional.

Identificar con claridad. Con base en el análisis del mercado internacional y de las oportunidades basadas en la demanda, realizar un estudio detallado de las capacidades de producción de cada una de las empresas integrantes del futuro cluster, del estado de aplicación de la tecnología a cada una de las líneas de producción de las posibilidades de innovación de las diferentes plantas, de las nuevas necesidades de inversión de la complementariedad que pueden darse entre ellos, y otros factores que permitan obtener un volumen de oferta de acuerdo a las especificaciones y requerimientos de los mercados.

Determinada la oportunidad comercial, analizado el volumen de la oferta de bienes o servicios para satisfacer esa demanda, organizada la producción en función de elementos de complementariedad, es obligatorio promover y reforzar los elementos de confianza entre las diferentes empresas que permitan llegar a un acuerdo mínimo que dé origen a la creación de los clusters.

Para todas estas actividades es importante revisar pruebas pilotos de mercado, es decir, de producir y comercializar una línea en conjunto dirigiendo dichos productos hacia aquellos países donde se encuentran oportunidades competitivas y en la capacitación, nivelación de conocimientos técnicos, disminución de las asimetrías organizativas, etc., que permitan garantizar que la producción colectiva en conjunto pueda cumplir con los tiempos programados y con los estándares de calidad requeridos por los clientes.

Es necesario construir las plataformas productivas e incorporar aquellos elementos que garanticen la producción en conjunto, controlando los volúmenes de producción, el diseño, la calidad, el mercadeo, las ventas, las estructuras financieras.

En el caso de ACUDIR se ha desarrollado un diplomado en Asociatividad Productiva en la Universidad del Azuay.

Cómo organizar un cluster: niveles corporativos e individuales

La corporación o el cluster necesita contar por lo menos con las unidades operativas que se mencionan a continuación:

i. Estructura organizativa del cluster o del conjunto de empresas: son del conjunto de empresas y señalaremos principalmente a la jefatura de producción, de calidad, de compras conjuntas, de finanzas, de mercados y ventas.

ii. Las estructuras individuales, es decir, de cada empresa se mantienen todas ellas, contaran cada una de ellas por lo menos con un gerente, jefe de producción, de calidad, etc. Se deberá escoger entre los funcionarios de las empresas individuales o contratar a terceros para que ejerzan las funciones en la organización colectiva.

En la organización funcional siempre deberá tomarse en cuenta que el cluster debe tener una organización de socios como máximo organismo de decisión, un directorio, un gerente de cluster o proyecto común, jefes de producción, finanzas, mercadeo, etc. que contarán con comités de asesores, integrando necesariamente a los gerentes de las empresas asociadas y a los diferentes jefes, por ejemplo de producción –en el comité asesor del jefe de producción del cluster o jefe de calidad o de mercadeo–.

Por ultimo, para el correcto funcionamiento de los clusters es necesario crear la estructura funcional del mismo.

La gerencia del cluster recibe los requerimientos y la demanda de los clientes nacionales e internacionales, ordena las compras en conjunto, analiza y define la estrategia y requerimientos para el financiamiento, establece los estándares de calidad requeridos, las políticas de venta de promoción y de mercado, etc.

La jefatura de producción transfiere las ordenes de producción y todas las demás especificaciones a la gerencia de las empresas asociadas que van a desarrollar los diferentes tipos de productos.

Proyectos asociativos de ACUDIR y sus realizaciones como fruto de la cooperación publico-privada

Empresa Agrícola del Austro

Diferentes unidades de producción recibirán órdenes de siembra y compra a futuro de sus productos para abastecer el mercado de restaurantes, hoteles, hospitales, cuarteles, etc.

El de la agroindustria y el del público en general, debiendo contar con supermercados establecidos en los cantones y ciudades de la región.

- La Empresa Agrícola del Austro realizará las compras, proveerá los insumos y emitirá la orden de siembra, de cosecha, etc.

- La universidad se encargará de la asistencia técnica al productor

- El gobierno provincial y los gobiernos municipales proveerán de los centros de acopio a nivel cantonal y de los supermercados y puntos de venta.

En el caso de la provincia del Azuay el precio de los productos agrícolas a nivel de productor son sumamente bajos. En la cadena de distribución el precio de venta al consumidor llega a ser hasta cuatro veces mayor que el precio de compra al productor, por lo que es factible mejorar el precio de compra al productor a fin de que tenga su legítima ganancia y disminuya el precio de venta al consumidor final.

Herramientas necesarias para la ejecución de los proyectos de desarrollo económico

Herramientas financieras

Para el cumplimiento de sus objetivos ACUDIR ha creado una serie de herramientas que facilitan su gestión, como la Corporación de Microcrédito y la Corporación de Garantía.

Resultados del proyecto de asociatividad productiva de Cuenca y su región

- Integración del cluster de cuero con 39 empresas (calzado y marroquinería).
- Integración del cluster de confecciones textiles con 9 empresas.
- Integración del cluster de madera y muebles con 15 empresas.
- Integración del cluster de metalmecánicos con 10 empresas.
- Integración del cluster de turismo con 13 empresas.
- Cluster de paja toquilla con 13 empresas.

Herramientas de apoyo para el desarrollo empresarial

Sistema de capacitación

- Cursos de capacitación

Asistencia técnica

- Técnicos nacionales, colombianos, italianos, mexicanos, estadounidenses, etc.

Sistema de información

- Boletín informativo

- Boletín estadístico anual del Azuay.

Red internacional de comercio

- Centro de inteligencia comercial y de negocios
- Puesta en Marcha y Operación

Mini parque industrial textil

Red de encadenamientos productivos o clusters

- Cuero, madera, confecciones, joyería, paja toquilla, lácteos, turismo.

Incubadora de empresas

- Comité técnico

Ventanilla única empresarial

- Consejo directivo

Formación de cuarto nivel

- Diplomado en asociatividad y competitividad (17 Graduados).

Corporaciones fruto de la alianza publica - privada

Corporación aeroportuaria

Compañía aérea regional

Empresa Agroproductora del Austro

Proyectos 2007

Proyecto de codesarrollo

Actividades tendientes a:

- Canalizar las remesas provenientes de la migración orientándoles hacia el desarrollo productivo.
- El codesarrollo implica actividades coordinadas en el país de origen y en el destino de la migración.
- Componente económico.
- Desarrollo humano.

Proyectos estratégicos

Proyecto Art Gold

- Fomento de la base exportadora.

- Marketing territorial.
- Colocación de productos locales en el exterior.

Proyecto de excelencia académica en ciencias agrícolas

Alianzas estratégicas:

- Zamorano.
- Universidad Avignon.
- Universidad del nororiente de Antioquia.

Desarrollos estratégicos

Empresa Agroproductora del Austro

- Puesta en marcha de la compañía.
- Socios: Gobierno Provincial del Azuay, Municipio de Cuenca, Cámara de Agricultura, Cámara de Turismo, Centro Agrícola Cantonal, Asociación de Ganaderos del Azuay, Asociación de Bares y Restaurantes del Azuay, ACUDIR, productores e inversionistas.

Formación de cuarto nivel

- Replica del Diplomado de Asociatividad Productiva. Socio local Universidad del Azuay.
- Gerencia logística y negociación internacional (MGL), socio local Universidad Politécnica Salesiana.
- Desarrollo Económico Local (DEL), socio local Universidad de Cuenca.

Reforzamiento del comercio

Proyecto Shape: potencial exportable

- Puesta en marcha del proyecto.
- Estrategia sectorial.
- Programa de formación de formadores.

Proyecto Fortaleciendo el liderazgo del sector privado para promover el comercio y la competitividad empresarial

- Clima de negocios: factores macro y microeconómicos.
- Roles de los actores.
- Factores de producción.

- Fortalecimiento del desarrollo regional.
- Financiamiento.
- Reconversión industrial.
- Investigación y desarrollo.
- Inteligencia de mercados.

Biotecnología

Centro Organopónico en Cuenca, aprovechando terrenos subutilizados de la ciudad.

Planta de Biosemillas

Bioplaguicidas

Abonos orgánicos

Biocosmética

Biomedicina.

Oportunidades de mejora

Identificación del potencial endógeno del territorio.

Codesarrollo.

Fortalecimiento del *marketing* territorial.

Alianzas estratégicas para la inversión.

Asistencia técnica.

Desarrollo del capital social.

RSE: programa de empresas Inclusivas

Financiamiento.

Cooperación interinstitucional local, regional, nacional e internacional.

Productividad y competitividad en las pymes

➥ Santiago Macias H.

Introducción

La nueva economía mundial y de los negocios se caracterizan por la globalización de los mercados, en un marco donde se valora más la información y el conocimiento, donde la regla es el cambio continuo, rápido e incierto. La apertura a la globalización –vía la liberalización comercial y financiera– implica enfrentar el desafío de la hipercompetencia global no sólo en el mercado internacional sino también en el mercado local.

En apenas unos pocos años pasamos de la internacionalización de la economía (que ha existido desde el siglo XIX) a la globalización de los mercados; como resultado han aumentado las oportunidades de negocios y de crecimiento pero también la interdependencia de las economías.

En el marco de la nueva economía frecuentemente se hace la pregunta de si las pequeñas y medianas empresas –pymes– son necesarias en los países. ¿Es necesario apoyarlas o es preferible orientar el desarrollo a fomentar la existencia de grandes organizaciones que generan miles de empleos? En este artículo se busca dar una respuesta a esa pregunta, así como algunas recomendaciones para ejecutar la política derivada.

Hoy nuestros países se ven afectados, positiva o negativamente, por el comportamiento de los mercados internacionales, no sólo por el intercambio comercial sino por factores mucho más sutiles como la confianza de los inversionistas, la disponibilidad de recursos para invertir o las calificaciones de los organismos especializados. Las nuevas reglas nos obligan antes que nada a entender qué es competitividad en el mundo actual.

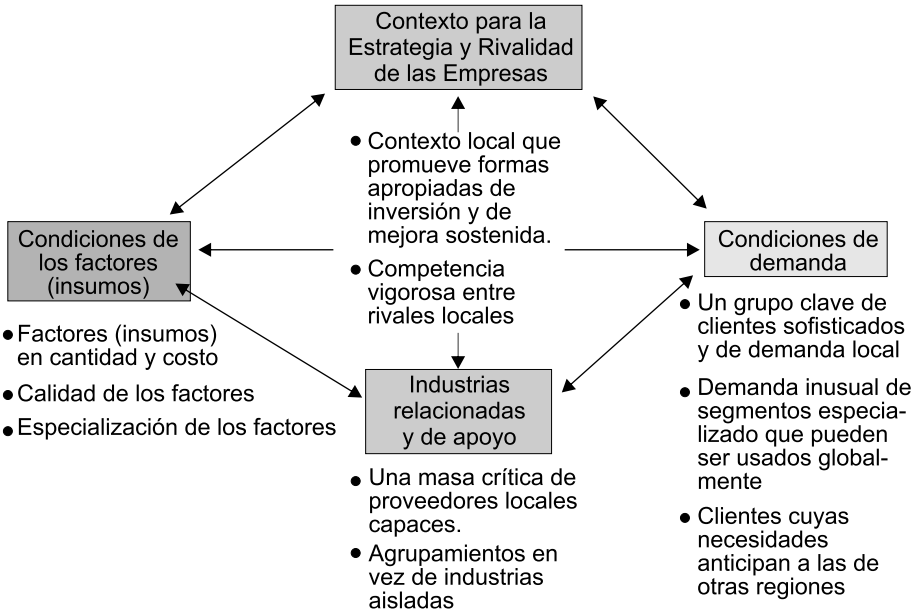
Competitividad en las pymes

Existen diversos enfoques para analizar la competitividad. Los dos más conocidos son el de Porter y el de competitividad sistémica.

En el primero la competitividad de una empresa se explica fundamentalmente por cuatro factores: las condiciones de la demanda (una demanda exigente aumenta la competitividad de las empresas proveedoras), una masa crítica de proveedores capaces, la adecuada disponibilidad de insumos y

factores de la producción y, finalmente, una buena competencia, leal y capaz de constituirse en un reto real.

Diamante de Porter
contexto de competitividad a nivel nacional, regional



En lo que se refiere a la competitividad sistémica se considera que la competitividad de una empresa depende de cuatro factores básicos:

- *Nivel Micro*

  que incorpora las acciones que pueden realizarse al interior de las empresas o de las redes empresariales, entre las que se encuentran la inversión en maquinaria e instalaciones, capacitación del personal, gestión administrativa y tecnológica, financiamiento y programas de desarrollo de proveedores, entre otros, y que son responsabilidad de los empresarios y sus trabajadores, así como de las organizaciones que los agrupan y representan.

- *Nivel Mezo o Intermedio*

  referido a las decisiones de política regional o sectorial en el que se establecen las condiciones de infraestructura, educación, transporte y las ventajas comparativas regionales, entre otras, así como factores externos como seguridad, servicios públicos, calidad y disponibilidad de jueces, etc.

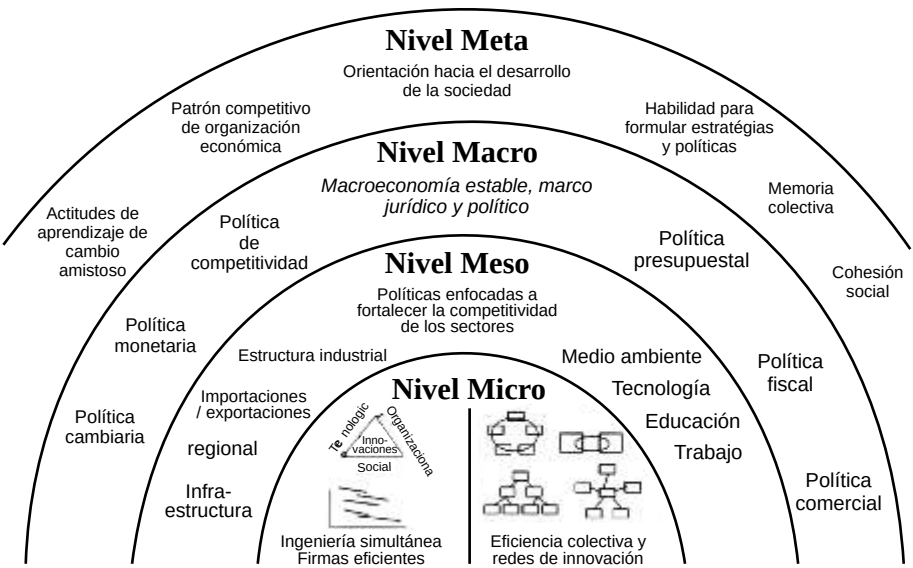
- *Nivel Macro*

  que incluye las acciones de política pública y legislativas que conforman el contexto económico, político y jurídico del país, en el que debemos buscar dar certidumbre y confianza a los actores económicos así como facilitar la inversión y las transacciones entre particulares, que son la base del crecimiento económico y la generación de empleos; y

- *Nivel Meta*

  que se refiere a los aspectos culturales, de idiosincrasia o de ideología de un país. Por ejemplo, en México estamos convencidos de que somos muy creativos y fiesteros, como consecuencia muchas personas buscan hacer música, películas, televisión, etc. dentro de la industria del entretenimiento y como resultado somos muy competitivos en la materia.

Determinantes de la competitividad sistémica



La evidencia muestra que el nuevo juego, con nuevas reglas y nuevos participantes en la globalización no se enfrenta con una simple política de apertura y de estabilización de las variables macroeconómicas. Se requiere ir más allá hacia una verdadera estrategia de competitividad que permita alcanzar niveles de crecimiento sustentable, y en una economía abierta tiene como requisito que este crecimiento sea competitivo.

La eficiencia macroeconómica es clave para la competitividad de las empresas, de tal suerte que se requiere un sistema financiero y fiscal competitivos que permitan tener disponibilidad de financiamiento de la inversión, plazos y tasas de interés competitivos internacionalmente, así como regímenes fiscales que den certidumbre y confianza a los inversionistas, al tiempo que establece tasas impositivas similares a la de los socios comerciales y costos de transacción bajos en la operación fiscal. Debe señalarse que si bien estos elementos no son suficientes para asegurar el crecimiento constante de una economía, su ausencia, en cambio, prácticamente garantiza que cualquier avance logrado en la capacidad adquisitiva de la población y en su calidad de vida se vea rápidamente erosionado por la falta de estabilidad macroeconómica reflejada en dos indicadores clave: la inflación y las tasas de interés.

En el marco del nuevo juego mundial, México ha logrado algunos hechos destacados. Nuestras exportaciones han crecido en los últimos 25 años de forma acelerada hasta alcanzar un comercio internacional superior a los 700 mil millones de dólares anuales, siendo la economía de mayor exportación de América Latina y el segundo socio comercial de Estados Unidos. Debe destacarse que más del 70% de las exportaciones mexicanas son de media y alta tecnología, lo que lo coloca como uno de los países con mayor valor agregado en la exportación.

Sin embargo, en los últimos años el crecimiento económico del país ha sido claramente menor a los deseos y expectativas de la mayoría de los mexicanos, en particular los empleos han tenido un crecimiento muy inferior a la demanda.

En la perspectiva de largo plazo México enfrenta una paradoja: siendo uno de los más abiertos al comercio (coeficiente de apertura del 70%, nivel arancelario del 1%) y a la recepción de inversiones foráneas (noveno en atracción de inversiones) es poco competitivo (para el 2008 ocupo el lugar 52 de 131 en el Índice Actual de Competitividad del Reporte Global de Competitividad y el 50 en el Reporte de Competitividad del IMD).

Este nuevo contexto internacional y nacional –ya que la globalización llega hasta la última y más pequeña tienda de nuestros países– obliga a revisar la respuesta a una vieja pregunta: ¿Por qué algunos países son ricos y otros pobres? La respuesta tradicional que señala a los recursos naturales, el trabajo de su gente y el capital, parece ya no ser adecuada. La nueva evidencia señala que una de las diferencias más importantes entre los países pobres y los ricos son sus instituciones, tanto legales como políticas: la seguridad de la propiedad, el efectivo cumplimiento del estado de derecho, los controles eficaces a la actuación de los gobernantes, las facilidades rea-

les para la operación de las empresas, parecen estar en el centro mismo de la competitividad de un país.

Todos hemos escuchado alguna vez que las micro, pequeñas y medianas empresas son fundamentales para el desarrollo del país. Todos alguna vez también hemos escuchado que lo que realmente cuenta son los grandes proyectos, son los que se anuncian con bombo y platillo y a los que regularmente asisten los funcionarios y son noticia en los periódicos. Qué pasa entonces ¿Son realmente las pymes la base de la economía? ¿Es necesario en un país como México alentar la formación de esas empresas? La respuesta es sí. No sólo son necesarias, son indispensables desde el punto de vista que se les mire: son el principal generador de empleos, son el mejor distribuidor de ingresos entre la población y entre las regiones, son indispensables para que las grandes empresas existan y son un factor central para la cohesión social y la movilidad económica de las personas. Para México no hay duda alguna que las pymes son un eslabón fundamental para el desarrollo nacional.

Lo primero es lo primero. ¿Qué es legalmente una micro, pequeña o mediana empresa? En México, la clasificación está basada exclusivamente en el número de trabajadores de la empresa. En el año de 2002 se publicaron en el Diario Oficial las siguientes definiciones:

Trabajadores	Industria	Comercio	Servicios
Micro	Hasta 10	Hasta 10	Hasta 10
Pequeñas	11 a 50	11 a 30	11 a 50
Medianas	51 a 250	31 a 100	31 a 100
Grandes	251 y más	101 y más	101 y más

Ley para el Desarrollo de la Competitividad de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa, 2002

El censo económico señala que existen en México mas de 4.1 millones de empresas. Para dar una idea de lo que esta cifra significa, baste considerar que equivale a que una de cada 5 familias tiene o maneja una empresa. Este gran numero se explica porque en realidad se refiere a la llamada “unidad económica”, que puede ser formada por una sola persona y que incorpora gran cantidad de “unidades” que realizan trabajos individuales, no siempre legalmente registrados.

Al analizar su composición encontramos que la mayor concentración de las empresas se ubica en el sector comercio, con 52 por ciento del total,

seguido por el sector servicios, con 36 por ciento, mientras que el sector industrial con 12 por ciento.

Sin embargo el número de empresas se modifica drásticamente si eliminamos el corte de cero a dos empleados. Con lo que el total se reduce a menos del 25 por ciento del total nacional.

NUMERO DE ESTABLECIMIENTOS
SUPRIMIENDO EL RANGO DE 0 A 2 EMPLEADOS

TAMAÑO	INDUSTRIA MANUFACT.	COMERCIO	SERVICIOS	TOTAL
Pymes	140,655	244,579	267,776	653,010

Los descensos mas acusados son en comercio (donde la baja es de mas de 80%) y servicios (superior a 70%).

Para dar una idea de lo que significa este número de empresas, puede compararse con las de otras naciones, tomando en consideración los tamaños relativos de sus respectivas economías con relación a la de México:

EMPRESAS MANUFACTURERAS Y TAMAÑO
ECONÓMICO RELATIVO DE PAÍSES SELECCIONADOS

País	**Número de empresas manufactureras**	**PIB con relación al de México (México = 1)**
Estados Unidos	355,597	17.5
Japón	331,859	7.9
Reino Unido	240,928	2.4
Francia	210,778	2.4
Alemania	70,777	3.2
Canadá	30,254	1.2
Italia	30,122	2.0
México 1)	344,118	1.0
México 2)	144,655	1.0

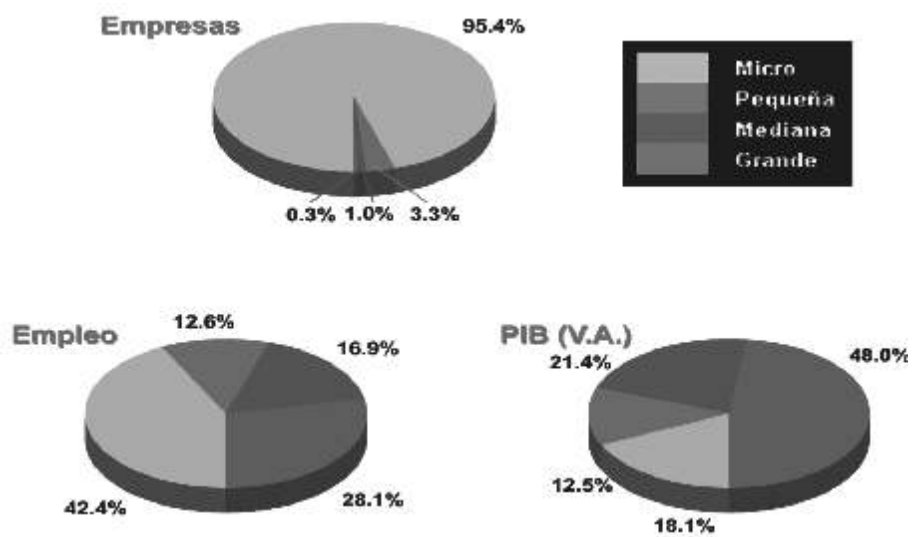
1) Incluye todas las registradas
2) Eliminando las del rango de 0 a 2 empleados
FUENTE: Encyclopedia Britannica, Book of the Year 2003

Casi bajo cualquier parámetro, en nuestro país hay un gran número de empresas para el tamaño del aparato económico. El número de industrias es similar al de Estados Unidos y Japón si se toma el total registrado, pero aún eliminando el rango de cero a dos empleados llama la atención el número de empresas si se considera la discrepancia en tamaño total del Producto Interno Bruto (PIB) respectivo. Independientemente de los problemas de comparabilidad entre estos datos (que seguramente existen) es claro que para México es una fortaleza el contar con un aparato productivo tan amplio. Así se explica que, por ejemplo, sea posible en prácticamente cualquier lugar del país encontrar servicios (mecánicos, eléctricos, de construcción, etc.) que tal vez en otras economías son realizados por empresas que deben trasladarse para atender las necesidades de pequeñas empresas y la propia población.

La existencia de esta importante red de pymes es un atractivo para el establecimiento y crecimiento de las grandes empresas que dependen, en gran medida, de contar con suficientes proveedores confiables y cercanos que garanticen que trabajaran con los niveles de eficiencia, calidad y productividad que les demanda el mercado.

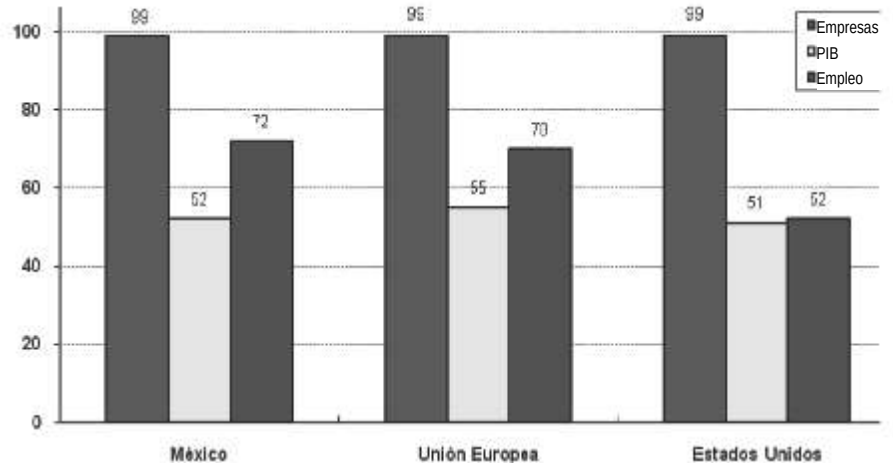
Por otra parte, en México, las pymes generan el 52 por ciento del PIB y el 72 por ciento del empleo nacional, como se muestra en la siguiente figura:

PYMES: NUMERO, EMPLEO Y PIB



Fuente: Subsecretaría para la pequeña y mediana empresa, Secretaría de Economía

Si deseamos ubicar a México en el contexto mundial, en la grafica siguiente se observa que la estructura empresarial es mucho más parecida a la de los países europeos que a la de nuestros vecinos de Estados Unidos, en el que el peso del empleo se carga mucho más en las grandes empresas.

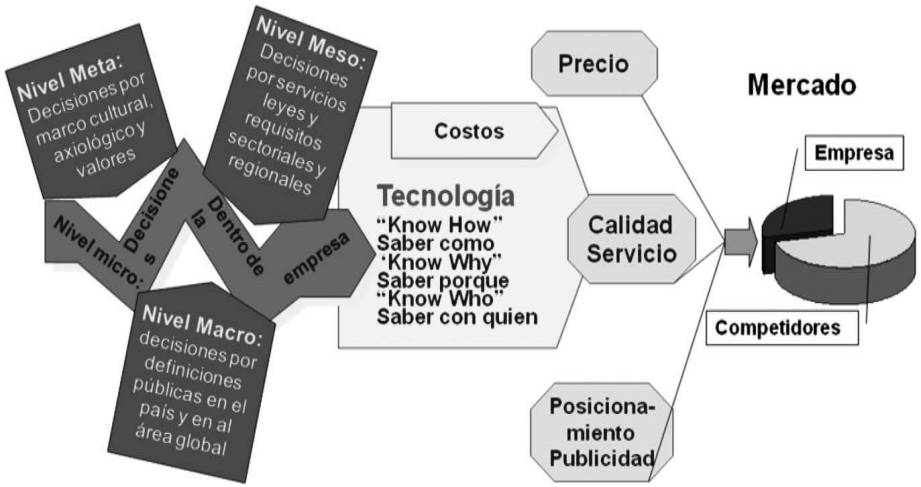


Fuente: INEGI, Censos Económicos; OCDE, Small and Medium-Sized Enterprises.

Debe destacarse que si bien los datos mencionados corresponden a 1999, al analizar lo ocurrido con los empleos se observa que en el periodo 2001-2008 se crearon en el país un total de 3.5 millones de empleos. Entre los que destaca que en conjunto las micro y pequeñas empresas representaron mas de 2.5 millones. En términos de remuneración media, en el mismo periodo la remuneración promedio de las empleados de las micro, pequeñas y medianas empresas (mipymes) crecieron 2.5% arriba de la inflación y casi 5% mas que los equivalentes en las grandes empresas.

La importancia de las mipymes para la economía mexicana y para la sociedad está plenamente demostrada; son, con mucho, la principal fuente de empleos y una espléndida manera de ayudar al desarrollo económico y social del país, combatir la desigualdad y mejorar el ingreso, especialmente de las zonas mas desfavorecidas. Por supuesto no debemos olvidar el viejo pero real argumento de que todas las grandes empresas alguna vez fueron pequeñas.

FACTORES DETERMINANTES DE LA COMPETITIVIDAD



Recomendaciones para mejorar la competitividad de las pymes

Sin embargo, para un pequeño empresario surge de inmediato la pregunta: "¿A mí de que me sirve que seamos tan importantes? Yo lo que quiero es crecer y que mi empresa sea mejor. ¿Sabe qué, Señor Empresario?: ¡tiene usted razón!" Los grandes números permiten ubicar prioridades nacionales pero al final el desarrollo no es sino la suma de los resultados de miles, de millones de empresarios que logran sumar pesos, empleos, producción, lo que al final vemos como las grandes cifras nacionales.

Es por eso que debemos recordar que en los últimos años, las condiciones para que las empresas sobrevivan y crezcan han cambiado: la economía se abrió, los consumidores son cada vez más exigentes y la competencia más creativa y dinámica. El entorno económico mundial y nacional de hoy obliga a reflexionar sobre conceptos como la competitividad, la productividad o la calidad para asegurar la permanencia de las empresas y el desarrollo de los mercados.

Debemos hacer que las mipymes mexicanas, además de ser muchas, sean también competitivas. Para propiciar su desarrollo debe ayudárseles a enfrentar sus problemas, entre los que destacan: dificultad para acceder a la información que requieren, falta de capacitación, tecnología escasa, irregularidad en la calidad de sus productos y falta de vínculos para desarrollarse e integrarse.

El primer obstáculo y probablemente el más severo es el acceso a la información. Las pequeñas empresas no disponen de medios y de tiempo para buscar la información que necesitan para tomar decisiones. Este problema en general está vinculado con los aspectos financieros, productivos, de diseño del producto, de tecnología, de administración, de operación, etc., es decir, de todos y cada uno de los ámbitos de la propia empresa.

Un segundo problema está íntimamente relacionado con los aspectos de capacitación. La formación técnica y profesional de la mayoría de las personas es específica. Si bien es cierto que existen muy buenos profesionales, también es verdad que les hace falta vincularse con otras especialidades que se requieren en las empresas, es decir, cuando a un administrador se le pregunta cómo calibrar una máquina, o cómo operar un sistema de computo, no lo sabe, al igual que un ingeniero generalmente carece de conocimientos sobre mercadotecnia o contabilidad.

Así, en general el empresario no tiene una formación integral y como dueño de una pyme debe ser un "todólogo". La formación de empresarios, así como la capacitación de los ejecutivos y de los obreros, es un problema crucial en las pequeñas empresas. Las grandes empresas cuentan con especialistas y cada uno se ocupa de un ámbito particular, por lo que no tienen este problema.

Otro factor es la calidad. Muchos pequeños empresarios están convencidos de que su producto es el mejor, pero no conciben la calidad en términos de sus clientes. Además, no cuentan con sistemas que mantengan una calidad uniforme, por lo que es común empresas que producen con magnifica calidad, pero al poco tiempo la pierden. Estas divergencias hacen que el precio de su producto sea menor del que le correspondería.

A los empresarios pequeños también se les dificulta la localización de clientes, proveedores, centros de investigación, socios, etc.; tareas que significan abrir oportunidades de negocio para comprar y vender, así como para asociarse y desarrollarse. Estas oportunidades de negocio no concretadas, que es finalmente información, pueden ser una de las debilidades más importantes de las pymes.

En párrafos anteriores dijimos que un objetivo central de la política económica debe ser hacer competitivas a las pymes. Pero ¿qué entendemos por competitividad? La competitividad de una empresa se traduce como la capacidad para satisfacer las expectativas de los clientes y proveedores de mejor manera que otros competidores. Se manifiesta en la calidad y la diferenciación del producto o servicio, el precio y los términos de pago y en la comercialización, que incluye oportunidad y calidad de la entrega, apoyo en servicio durante la venta y después de ella, información y capacitación.

Los factores mencionados se relacionan con la eficacia y la eficiencia de la empresa. Entendemos eficacia como la habilidad de alcanzar metas. La eficacia es la base para que una empresa sea exitosa y reconocida. Una empresa eficaz es aquella capaz de asegurar resultados.

La eficiencia, por otra parte, se define como la capacidad para hacer un buen uso de los recursos, la posibilidad de hacer más con menos. La eficiencia empresarial se logra al mantener una mente abierta para aprovechar las posibilidades de mejoras y la eliminación de desperdicios.

En general, una empresa exitosa es aquella que mantiene una combinación adecuada de eficacia y eficiencia, que sólo es posible con la activa participación de su personal. Son también empresas que se preocupan por su desarrollo y el de su gente, por el presente pero también por el futuro, que cuentan con líderes capaces de encabezar los cambios y mejoras.

Frecuentemente los directivos de las pymes olvidan que es dentro de la empresa donde se encuentra la mayor fuente de competitividad, que es su propio personal el que conoce mejor que nadie los problemas y sus soluciones. Si alguien sabe con precisión porqué los clientes nos prefieren (o prefieren a la competencia) son los vendedores, pues ellos están en permanente contacto con el comprador, conocen y discuten con él las razones de su compra, aunque no siempre se sienten cómodos explicándole a su jefe (o al dueño de la empresa) que sus decisiones están causando que los clientes no compren nuestro producto. Por eso es indispensable un clima de colaboración y confianza donde todos compartan el objetivo común de desarrollar la organización.

Un elemento central para aumentar la competitividad de las empresas es identificar las ventajas sobre la competencia. Existen dos tipos básicos de ventajas:

- **Ventajas potenciales**. Se refiere a las acciones o condiciones que nuestra organización está en capacidad de realizar por encima de la competencia y,
- **Ventajas reveladas.** Son aquellas ventajas potenciales que efectivamente estamos realizando.

Por ejemplo, una empresa localizada en México tiene una ventaja potencial en materia de transporte para atender a un cliente en EEUU, ya que podría entregar con un costo de transporte menor y en plazos más breves que, por ejemplo, un competidor en Corea. Esta sería una ventaja potencial. Sin embargo, si en la práctica la empresa coreana establece un almacén cercano al cliente y subsidia el costo del transporte, entonces la ventaja po-

tencial de la empresa mexicana en realidad no existe y, por tanto, no se convierte en una ventaja revelada.

De igual manera, una empresa puede ser potencialmente competitiva (cuando podrían existir muchas razones para que los clientes opten por adquirir sus productos) o tener competitividad revelada (cuando efectivamente los clientes seleccionan a esa empresa como su proveedor). Dicho de otra manera, una empresa tiene competitividad potencial cuando creemos que los clientes preferirán nuestra oferta de productos y/o servicios por sobre la competencia (consideramos que nuestras ventajas son suficientes para ganar al cliente). La empresa tendrá competitividad revelada cuando, efectivamente, los clientes prefieran regularmente adquirir nuestros productos por sobre las otras opciones que el mercado ofrece.

En México y en otros países de América Latina con frecuencia confundimos estas dos tipos de ventajas y creemos que por tener grandes ventajas potenciales tendremos la preferencia de muchos compradores. Esto no es así. Los compradores sólo toman decisiones basados en las ventajas reveladas.

La tarea de un buen directivo es identificar las ventajas potenciales y desarrollar estrategias que permitan que se conviertan en ventajas reveladas. Igualmente debe mantener una continua evaluación de sus mercados para asegurarse de que la competitividad potencial de su empresa se convierta en revelada por la decisión de sus clientes.

La participación del personal, tanto directivo como operativo, en estas tareas es fundamental. Con frecuencia ellos ven ventajas (reveladas y potenciales) que pueden dar lugar a importantes cambios en la estrategia competitiva de la empresa. La formación y motivación del personal para lograr su involucramiento con el destino de la organización suele ser la mejor manera de identificar las ventajas potenciales y de definir una estrategia para convertirlas en reveladas.

La innovación: camino a seguir en el mundo globalizado

El saber popular señala que una de las ventajas potenciales que tenemos en México es la creatividad, la inventiva. Esta ventaja potencial, sin embargo, no siempre se convierte en una ventaja revelada al no ser explotada por los líderes tanto de las empresas como del país.

La creatividad es un recurso virtualmente ilimitado: todo ser humano tiene potencial creativo que se puede aplicar a fines valiosos. En el siglo pasado creció de forma muy importante el número de "creativos" (personas que crean, inventan, innovan -científicos, ingenieros, tecnólogos, artistas, etc.).

De acuerdo con cifras de Harvard, en 1900 menos de 10% de los trabajadores estadounidenses hacían labor creativa. 80 años después, esa cifra era de 15%. Para el año 2000, los llamados "trabajadores creativos", esto es, aquellos que participan de alguna forma en la mejora, actualización o innovación representan ya más del 30 %. El sector creativo en Estados Unidos representa cerca de la mitad del ingreso por sueldos y salarios, equivalente a la suma de los sectores industrial y de servicios. Imagine cuánta riqueza podría generarse si se aprovecharan las capacidades creativas de los mexicanos y en general de todos los latinoamericanos, tradicionalmente más creativos que los norteamericanos.

Puede y debe establecerse una política tanto a nivel gubernamental como dentro de las empresas que impulse este cambio en los próximos años.

Los líderes económicos del futuro serán países y empresas que atraigan gente creativa y como resultado brinden productos y servicios en constante mejora. La globalización ofrece una oportunidad tal vez única. Durante la mayor parte de la historia, la riqueza se género a partir de la explotación de los recursos naturales; pero ahora el recurso económico clave, la gente creativa, es fundamental. México, y América Latina en general, ha sido siempre cuna de gente creativa. Aprovechemos nuestras ventajas.

Cuando hablamos de innovación con los pequeños empresarios, es frecuente que opinen que eso es una tarea para las grandes empresas: "¿Cómo voy a ser yo el que innove, el que invente nuevas formas de hacer negocio? Eso cuesta mucho dinero y yo no lo tengo".

Sin embargo a pesar de cuantas veces lo repitamos, esta afirmación no es verdad; de hecho las pequeñas empresas de todo el mundo son una fuente constante de innovaciones que después son copiadas (y a veces perfeccionadas) por las grandes organizaciones, baste mencionar los casos de Alemania e Italia, donde las pymes aportan la mayoría de los avances tecnológicos y muchas veces las marcas mundialmente conocidas son en realidad agrupaciones de pequeñas empresas.

Entonces: ¿Qué es innovación? Es aprovechar y explotar las oportunidades que ofrecen los cambios.

La innovación se traduce en cosas como renovación y ampliación de la gama de productos y servicios, de los procesos productivos, cambios en la organización y en la gestión así como en cualquier otra característica de la empresa.

La innovación busca que la empresa sea capaz de adaptarse a las nuevas situaciones y exigencias del mercado en que compite.

La actitud innovadora es una forma de actuación capaz de desarrollar valores y actitudes que impulsen ideas y cambios que impliquen mejoras en la eficiencia de la empresa, aunque suponga una ruptura con lo tradicional. De acuerdo con M. Porter "La competitividad de una nación depende de la capacidad de su industria para innovar y mejorar. La empresa consigue ventajas competitivas mediante innovaciones".

Entre las principales características de una empresa innovadora están contar con una estrategia de desarrollo, visión para identificar (anticipar) los requerimientos de la economía (tendencias del mercado), capacidad para obtener, procesar, asimilar información tecnológica y económica, aptitud para lograr la cooperación interna y externa y constante interés por la superación profesional de todo el personal.

De forma práctica, la innovación nos permite pasar de producir bienes de $1 el kilo (con utilidades promedio de 6 centavos en productos como leña o verduras frescas) a productos de $10 por kilo (tablas, frutas limpias y empacadas) con utilidad de 1.50 pesos; artículos de $100 por kilo (muebles, comida procesada enlatada) con utilidad de 20 pesos, hasta llegar a productos de $1,000 por kilo (químicos, software, equipo) cuya utilidad promedio seria de 250 pesos.

Día con día se modifican las necesidades, gustos y preferencias, deseos, expectativas y estilos de vida de la gente. Esto sugiere cambios en las empresas para cubrirlos, es decir, nuevas formas de elaboración y comercialización, así como formas de pensar de la alta dirección y del personal, el cual deberá estar cada vez más calificado. ¡Un cliente adquiere un producto por lo que hace, no por lo que es! Significa que el cliente adquiere funciones, beneficios, valores que le proporciona el producto y no por el producto mismo. Un lector no compra un libro, sino información y conocimientos. Una joven no compra un vestido, sino estilo y moda. Una familia no quiere una TV, sino diversión, y podríamos seguir con muchos más ejemplos.

COMPITE, un caso de éxito en México

En este marco, las pymes enfrentan un dilema: por un lado es claro que deben actuar para mejorar la productividad, calidad y clima laboral e incorporar la innovación como la forma para mantener su competitividad, su factibilidad como negocio rentable; por otro, la experiencia demuestra que la ayuda externa con frecuencia cuesta y no resuelve sus problemas.

En este marco, en México, consultores especialistas en pequeñas y medianas empresas, conjuntamente con la Secretaría de Economía y varias

cámaras empresariales de industria, comercio y servicios formaron el Comité Nacional de Productividad e Innovación Tecnológica A.C. (COMPITE), cuyo objetivo es proporcionar servicios especializados de consultoría y capacitación a las pequeñas empresas con calidad y a precios accesibles, que las apoyen para resolver problemas concretos (www.compite.org.mx).

El COMPITE ofrece hoy principalmente cuatro servicios: 1) talleres que permiten incrementar la productividad y la calidad de servicios al cliente, aprovechando de mejor manera los recursos disponibles; 2) consultoría para establecer sistemas de aseguramiento de la calidad (ISO 9000 y otras normas internacionales) así como para 3) establecer dentro de la empresa los sistemas que garanticen que son una empresa con responsabilidad social e integridad y 4) capacitación ejecutiva en temas tales como simulación de empresas, auto diagnóstico o calidad total.

Al ser el COMPITE una organización sin fines de lucro, las tarifas por sus servicios recuperan los costos de prestarlos, lo que los coloca significativamente abajo del mercado.

Los talleres de manufactura (consultoría de intervención rápida) buscan mejorar la producción de las empresas manufactureras. El organismo ha atendido en este proceso a más de 10,000 empresas que, en promedio, han duplicado su capacidad de producción. “Con una mayor productividad ganamos todos: el consumidor, el obrero, el dueño y el gobierno”.

El taller de gestión busca reorientar la organización para dar servicio al cliente. Se aplica en los procesos que se vinculan con servicios internos o externos de empresas tanto industriales como comerciales o de servicios. Su duración es de cuatro días y los índices en la calidad del servicio aumentan en promedio 30%, mientras la capacidad de atención al cliente se incrementa 150 por ciento. Un ejemplo ilustra de mejor manera los resultados de estos talleres: “El cierre de cuenta en un hotel, por ejemplo, tardaba 20 minutos pero con la intervención de COMPITE y gracias a las ideas del propio personal, que son los que mejor conocen los problemas y las posibilidades de la empresa, se redujo a tres”.

COMPITE ofrece asimismo el servicio de consultoría y capacitación para establecer un sistema de gestión de la calidad certificable en las micro, pequeñas y medianas empresas. El proceso incluye la mejora de sistemas así como el desarrollo de manuales y procedimientos y su implantación. Al término la empresa está lista para la auditoria de certificación en la norma ISO 9000 que realiza un organismo certificador registrado.

Entre los beneficios que una pyme tiene al establecer su sistema de ges-

tión de la calidad, destaca que unifica los conceptos de calidad, reduce la insatisfacción del usuario, normaliza y mejora los procesos, facilita la prestación de los servicios y mejora la imagen de la organización, la calidad del producto o servicio y la seguridad física de los empleados, con lo que aumenta su competitividad.

La consultoría en materia de responsabilidad social busca establecer sistemas que aseguren que los procesos y estándares de trabajo cumplan cabalmente con sus valores y obligaciones. Incluye elaborar políticas internas, manuales, procedimientos de cumplimiento y de revisión de prácticas relacionados con la operacionalidad de sus valores, aspectos laborales, derechos humanos, partes interesadas, medio ambiente, política anticorrupción y la rentabilidad de la empresa.

Finalmente, el programa de capacitación incluye a todos los niveles de la organización (obreros, empleados, gerentes y directores) con el objetivo de ayudarlos a desempeñar mejor sus funciones, con un énfasis en los tomadores de decisiones.

Entre los aspectos relevantes del programa, lecciones aprendidas y logros de sus primeros 12 años de vida deben destacarse:

- ✓ El apoyo gubernamental del programa fluctúa entre 16% y 26% del valor total de los servicios.
- ✓ La masificación de la consultoría representa ahorros de hasta el 50% del precio del mercado, lo cual lo hace un regulador de precios.
- ✓ COMPITE se mantiene a la vanguardia en formación de instructores y en el diseño de nuevas modalidades de consultoría.
- ✓ La operación de COMPITE como empresa privada da seguridad a sus usuarios, certidumbre en su permanencia y eficiencia en sus resultados.
- ✓ El operador es una asociación civil (no hay fines de lucro) y administra con elementos de empresa privada, por lo cual registra un uso eficiente de los recursos.
- ✓ Costos accesibles para las pymes que incluyen tanto honorarios como viáticos y transportes en todo el territorio nacional. Así se logra uno de los objetivos de redistribución, apoyando con más a los más alejados y de menores recursos.
- ✓ Accesibilidad para las pymes, ya que pagan de acuerdo al avance en los trabajos de consultoría (mensual).

- ✓ Disponibilidad de consultores en la mayor parte del país, por lo que conocen las características y problemática de cada zona.
- ✓ Convergencia de apoyos federales y estatales lo que garantiza su sostenibilidad.

COMPITE ha atendido a más de 100.000 empresas con un nivel de satisfacción superior a 9, en una escala de 1 a 10.

Conclusiones

Iniciamos este artículo haciéndonos una pregunta de si son realmente importante las mipymes en México. La respuesta es sí. No sólo son necesarias, son indispensables desde el punto de vista que se les mire: son el principal generador de empleos, son el mejor distribuidor de ingresos entre la población y entre las regiones, son indispensables para que las grandes empresas existan y son un factor central para la cohesión social y la movilidad económica de las personas.

Para México, y sin duda para toda América Latina, las pymes son un eslabón fundamental, indispensable para el desarrollo. Contamos con una importante base de micro, pequeñas y medianas empresas, claramente más sólida que muchas otras regiones del mundo, debemos aprovecharla para hacer de eso una fortaleza que haga competitivo al país, que se convierta en una ventaja real para atraer nuevas inversiones y fortalecer la presencia de productos mexicanos tanto dentro como fuera de nuestra nación.

Es una tarea de todos exigir que el gobierno establezca y ejecute políticas públicas adecuadas, que construyan y consoliden las instituciones y que sienten condiciones para alentar la competitividad de las empresas, especialmente de las pymes. La confianza en las autoridades responsables es fundamental para que las políticas públicas den lugar a mayores inversiones privadas.

Los empresarios debemos exigir que las condiciones meta, macro y meza de competitividad realmente ocurran, pero la verdadera competitividad de la empresa depende de lo que pasa dentro de ella. Al interior del negocio, donde radica el origen de su competitividad, es responsabilidad de los empresarios mejorar el desempeño. Temas como optimización de los procesos de producción, aseguramiento de la calidad, responsabilidad social e innovación son cada vez más importantes para mantener su posición en el mercado.

Una de las ventajas potenciales que tenemos en México es la creatividad, la inventiva. Esta ventaja potencial, sin embargo, no siempre se convierte en una ventaja revelada al no ser explotada por los líderes tanto de las empre-

sas como del país. La creatividad es un recurso virtualmente ilimitado, no requiere de grandes inversiones y permite tener buenos salarios y gran competitividad en el mundo globalizado de hoy. Busquemos cada vez más la mente factura en lugar de la manufactura, ese debe ser el futuro de nuestras empresas.

Cuando se inició la apertura de los mercados hace mas de 20 años, muchos auguraron la inminente desaparición de las micros y pequeñas empresas del país. El plazo es suficiente para corroborar que no ha sido tal; en cambio, lo que sí ha ocurrido ha sido un paulatino –y probadamente doloroso– proceso de "descremado" donde sólo los mas eficientes y productivos han sobrevivido.

El futuro en esta selva de competencia salvaje que es la economía moderna continuará igual, por lo que es necesario que todos pongamos la parte que nos toca: los empresarios, invertir en mejorar sus empresas; y las autoridades, enfatizar las medidas de apoyo a este sector facilitando al empresariado el acceso a herramientas eficientes y de bajo costo necesarias para que ellos compitan. Hay mucho en juego como para desestimarlo.

El programa COMPITE ha demostrado en sus 12 años de vida que se puede ser rentable, eficiente y eficaz en la atención a las pymes, ofreciéndoles servicios de calidad y probada eficacia a precios razonables. Es claro que cuando actúan coordinadamente los sectores público y privado se logran buenos resultados.

Es responsabilidad de todos cumplir con las tareas que nos corresponden para apoyar el desarrollo y la competitividad de las empresas. Sólo con la responsable y activa participación de la sociedad y de las autoridades se podrá lograr el objetivo de generar empleos suficientes, bien remunerados, en un marco de competitividad y crecimiento de las empresas.

Innovación para la competitividad: Una prioridad en Chile

➥ Claudio Maggi C.

Desde el año 2006, Chile ha venido desarrollando una estrategia nacional de innovación para la competitividad, con carácter prioritario, a partir de un amplio proceso de consenso a los niveles político y económico en el país. Esta estrategia se ha sustentado en la estructuración de una institucionalidad de soporte encabezada por un consejo consultivo estratégico, y la entrada en vigencia de una ley que desde 2006 grava las utilidades de la gran minería con un impuesto específico cuya recaudación se destina anualmente en el presupuesto público a un Fondo de Innovación para la Competitividad.

El fundamento de esta opción estratégica radica en el requerimiento de fortalecer y renovar los factores dinamizadores de la economía, en función de la meta de duplicar el ingreso per cápita alcanzado el 2005 antes del año 2025.

La referida meta parece alcanzable tomando en consideración que el anterior tiempo que tomó la economía chilena en duplicar el ingreso per cápita fue de 16 años, entre 1988 y 2004. Previamente, el tiempo requerido para duplicar tal indicador fue de 68 años (1920-1988) y 43 años (1877-1920) respectivamente. La liberalización de la economía chilena iniciada a mediados de los setenta, sumada a la mejor inserción internacional del país a partir del retorno a la democracia a inicios de los noventa, son factores estrechamente ligados a este desempeño, pero su excepcionalidad abre razonables dudas con respecto a la capacidad de la economía chilena para replicar un crecimiento tan acelerado.

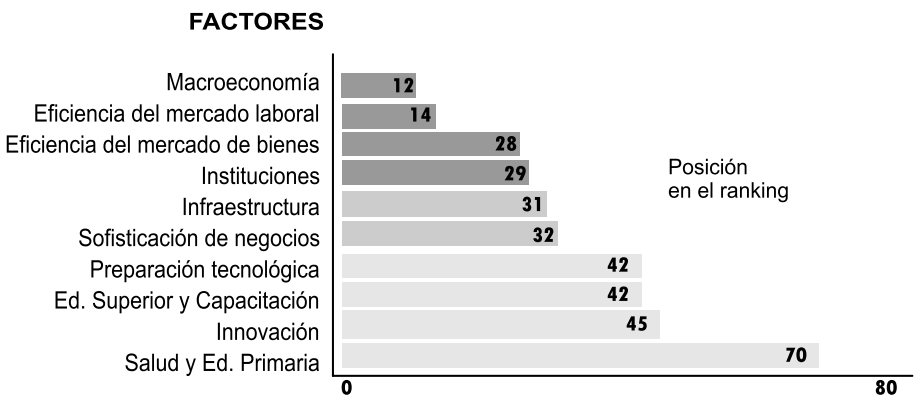
De hecho el ritmo de crecimiento del país ha descendido desde una tasa media de 7,1% anual para el período 1984-1997 a un magro 3,7% entre 1998 y 2006. Aproximadamente dos puntos porcentuales de esta brecha son directamente atribuibles a un descenso en la productividad total de factores, directamente vinculada al margen de contribución del cambio tecnológico y la innovación al crecimiento del Producto Interno Bruto (PIB). Tal caída refleja el relativo agotamiento y consecuente reducción de la capacidad de dinamizar la economía a futuro, sobre la base de un patrón de alto crecimiento basado en la expansión de una oferta exportable primaria o comoditizada a partir de recursos naturales abundantes.

Chile, en efecto, exhibe aún muy baja sofisticación de su estructura exportadora, dado el nivel de ingreso per cápita alcanzado, y por ende esca-

sa posibilidad de crecer aumentando participación de mercado en exportaciones actuales. En adición a lo anterior, la requerida diversificación de exportaciones, salvo en menor escala en el sector servicios, no está ocurriendo al ritmo esperado, ya que parecen emerger capacidades suficientes para moverse masivamente a nichos de mayor sofisticación. En el actual escenario, los avances incrementales de la actual matriz exportadora sólo conducirán a rezagarse aún más respecto al grupo de economías más dinámicas.

Chile continúa siendo considerada una economía líder en la región en términos de su competitividad. Ello es reconocido en el ranking internacional del Foro Económico Mundial, que en su versión 2007-2008 sitúa al país en el lugar 26 a nivel mundial y primero en el contexto latinoamericano. Tal posición es considerablemente superior a la que le correspondería al país al rankearlo según su nivel de ingreso per cápita. Sin embargo, tal como lo muestra la Figura 1, los componentes que "premian" la posición global del país se vinculan a su solidez macroeconómica, eficiente regulación de mercados y de manera moderada, sus instituciones e infraestructura. Por el contrario, son factores que "castigan" el desempeño competitivo, rezagados, más allá de la posición 40, varios críticamente vinculados a la capacidad de agregar valor mediante la absorción tecnológica y la innovación, tales como preparación tecnológica, innovación y educación.

Figura 1
Posición competitiva de Chile según ranking WEF 2007-2008.
Factores seleccionados



Otros indicadores convencionales para medir el peso relativo de la actividad científica y potencial innovador de la economía tampoco arrojan resultados positivos. La participación de la inversión en investigación y desarrollo

(I+D) en el PIB se ha mantenido estable en torno al 0,7% *versus* un promedio de 2,2% para el mismo indicador en el caso de los países miembros de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE). Aproximadamente dos tercios del esfuerzo de I+D nacional corresponden a gasto público, lo cual indica una composición del gasto inversa con respecto a las economías más innovadoras tales como Finlandia, Irlanda, Estados Unidos, Corea, Japón y el promedio de la Unión Europea, en las cuales la mayor parte del esfuerzo de I+D es financiada directamente por el sector privado. En términos de patentes internacionales, volumen de publicaciones científicas y participación de investigadores en la industria, los indicadores chilenos muestran asimismo una importante brecha respecto de las economías más competitivas del mundo.

Este menguado desempeño ha llevado al país a poner un acento en la innovación y el desarrollo tecnológico dentro de sus prioridades en políticas públicas. Tanto es así que la Presidenta Michelle Bachelet ha definido la política de innovación y emprendimiento para la competitividad como uno de los cuatro ejes prioritarios de su programa de gobierno. Las políticas de innovación no son nuevas en el país, que cuenta con una trayectoria de casi dos décadas de apoyo al esfuerzo científico, tecnológico y de innovación a través de mecanismos concursables de financiamiento de proyectos a fondo perdido bajo la modalidad de *matching grant,*" que han ido expandiendo y diversificando su oferta de manera progresiva y consistente hasta volúmenes de recursos superiores a los US$ 500 millones al año.

Las principales agencias públicas a cargo de estos esquemas de financiamiento son la Comisión Nacional de Ciencia y Tecnología (Conicyt) dependiente del Ministerio de Educación y la Corporación de Fomento de la Producción (Corfo), agencia vinculada al Ministerio de Economía. Dentro de este esquema institucional cabe mencionar a la Fundación para la Innovación Agraria (FIA), de carácter privado pero vinculada al Ministerio de Agricultura, que asigna bajo modalidades similares pero en menor volumen recursos a proyectos agrícolas y ganaderos que promueven la transferencia y el desarrollo tecnológico en ese sector.

En el año 2007, como parte del proceso de acompañamiento de la solicitud chilena de ingreso a la OCDE, una comisión experta elaboró un informe de diagnóstico del sistema nacional de innovación del país, arrojando recomendaciones que en general fueron altamente compartidas por líderes y representantes del gobierno, academia y sector productivo. El referido informe diagnosticó como debilidades nacionales los siguientes aspectos:

(i) Las rentas provenientes de la explotación de recursos naturales exceden a aquellas esperadas de la mayoría de las innovaciones;

(ii) El sistema de innovación muy focalizado en investigación básica en desmedro del desarrollo aplicado y el empaquetamiento tecnológico;

(iii) Muy baja I+D+i por parte de las empresas, incluso las extranjeras;

(iv) Débil y fragmentada institucionalidad para la innovación;

(v) Limitado mercado para el conocimiento;

(vi) Infraestructura débil para la difusión de la tecnología;

(vii) Bajo desarrollo y profundidad de la oferta de capital semilla y de riesgo para emprendimientos innovadores;

(viii) Dificultades para la movilidad de capital humano en ciencia y tecnología.

De entre las conclusiones y recomendaciones, cabe citar las siguientes:

"En la transición hacia un mayor crecimiento impulsado por la innovación, Chile debiese aprovechar sus fortalezas y ventajas comparativas mediante el fortalecimiento de aquellos clusters incipientes, principalmente basados en recursos naturales, con el fin de desarrollar prácticas innovadoras que ayuden a transformar en ventajas dinámicas las actuales ventajas estáticas de la economía chilena".

"Para ello se puede incentivar tanto el desarrollo de nuevas actividades, mediante la incorporación a la base exportadora de productos con alto valor agregado, como la mejora de productos y servicios especializados originalmente enfocados a los clusters basados en recursos naturales"[1]

Tales recomendaciones han sido recogidas, en lo sustantivo, por la estrategia diseñada por el Consejo Nacional de Innovación para la Competitividad (CNIC), recogida en dos volúmenes del llamado "libro blanco" Hacia una Estrategia de Innovación para la Competitividad. El CNIC es un consejo conformado en 2006 e integrado inicialmente por ministros de Estado y personalidades destacadas de los ámbitos productivo, académico, científico y tecnológico convocadas por el entonces Presidente Ricardo Lagos. En 2007 se modificó la estructura del CNIC, dejando en su seno sólo a los miembros no gubernamentales, y constituyendo el Comité de Ministros para la Innovación (CMI) como entidad presidida por el titular de la cartera de Economía, responsable de implementar en el marco de los programas y políticas públicas, las estrategias y recomendaciones emanadas desde el seno del CNIC.

La estrategia plantea tres grandes ejes de acción:

[1] Informe OCDE sobre el Sistema Nacional de Innovación en Chile, 2007.

1. Formación de capital humano de calidad;
2. Creación de valor a partir de la innovación empresarial; y
3. Producción científica con orientación estratégica.

Asimismo, define apuestas de carácter estratégico en torno a *clusters* de alto potencial de desarrollo y baja brecha de competitividad global, de acuerdo a los resultados de un estudio licitado internacionalmente, que efectuó un completo mapeo y evaluación de potencialidades de la economía chilena, a partir de más de 100 industrias o *clusters*, preseleccionando 38 de ellos y arribando finalmente a los siguientes 8 *clusters* priorizados:

1. Acuicultura
2. Industria frutícola
3. Alimentos procesados (incluye vinos y carnes rojas)
4. Porcicultura y avicultura
5. Turismo de intereses especiales
6. Servicios e insumos para la minería
7. Servicios financieros
8. Servicios globales (offshoring)

En paralelo, se establecen las llamadas plataformas habilitantes y tecnologías transversales para el desarrollo competitivo de los *clusters*. De entre las primeras cabe mencionar infraestructura para la competitividad, soporte logístico, recursos críticos (agua, energía), marco regulatorio y soporte de servicios. A nivel de tecnologías transversales destacan la biotecnología, las tecnologías de información y la química fina.

El establecimiento del Fondo de Innovación para la Competitividad (FIC) ha permitido incrementar el volumen de recursos públicos que se destinan a esfuerzos en este ámbito, por parte de las universidades, centros de desarrollo y transferencia tecnológica y empresas, canalizados principalmente a través de los mencionados fondos administrados por Conicyt y Corfo. La primera se orienta preferentemente a apoyar proyectos emanados de las universidades y centros de investigación aplicada, distinguiendo líneas de financiamiento para investigación básica, desarrollos precompetitivos, becas de posgrado y cobertura basal para centros de I+D de excelencia. Corfo, por su parte, conformó en 2005 el Programa Innova Chile, con la misión de contribuir a elevar la competitividad de la economía chilena por la vía de promover y facilitar la innovación en las empresas, estimular el desarrollo emprendedor y fortalecer las condiciones de entorno y capacidades concurrentes al sistema nacional de innovación.

La creación de Innova Chile se concreta a partir de la integración de dos comité Corfo existentes previamente: el Fondo de Desarrollo e Innovación (FDI, en operación desde 1994) y el Fondo Nacional de Desarrollo Tecnológico (Fontec, en funciones desde 1990), a fin de potenciar la acción de Corfo como principal agencia pública de Chile orientada a la **promoción de la innovación con orientación de mercado.** Los servicios ofrecidos por Innova Chile son, en primer lugar, asignación de cofinanciamiento no reembolsable para proyectos (*matching grants*); en segundo término asesoría experta en todo el ciclo de innovación y, finalmente, animación y apoyo a redes de colaboración para innovar. Dando cuenta del carácter sistémico y no lineal del proceso innovador, Innova Chile se orienta a usuarios de variada naturaleza, incluyendo universidades, centros de desarrollo tecnológico y empresarial, incubadoras de negocios, empresas y emprendedores.

El presupuesto de Innova Chile para aportes no reembolsables a proyectos ha experimentado un significativo incremento desde su primer año de operación. En 2005 dicho presupuesto bordeaba los US$ 40 millones por año, en circunstancias que el presupuesto de este año sobrepasa los US$ 110 millones, de los cuales más de 50% corresponden a recursos provenientes del FIC. Esta expansión se traduce en un aumento importante del número de proyectos financiados y usuarios beneficiarios, a más de 1.000 y 3.000 respectivamente. Un 83% de los beneficiarios corresponde a empresas. Innova Chile cuenta con un consejo público-privado de 21 miembros representantes tanto de Corfo, otros organismos públicos (incluyendo Conicyt y FIA) y del mundo empresarial. Este consejo es el encargado de decidir el cofinanciamiento de los proyectos que postulan en modalidad de ventanilla abierta, como también a partir de convocatorias temáticas regularmente ofrecidas.

Así, la oferta de Innova Chile se estructura en torno a variadas líneas de financiamiento que pueden agruparse - según su propósito y naturaleza de los usuarios a los que se orientan - en tres ámbitos de negocio:

i. Innovación y transferencia tecnológica en empresas;

ii. Emprendimiento innovador; y

iii. Bienes públicos para la innovación y desarrollos precompetitivos.

La Tabla Nº1 sintetiza las distintas líneas de financiamiento ofrecidas por Innova Chile bajo modalidad de ventanilla abierta, en cada uno de los referidos ámbitos.

Tabla Nº 1

Innovación y transferencia tecnológica en empresas	Apoyo al emprendimiento innovador	Bienes públicos para la innovación e I+D precompetitiva
1. Subsidios a proyectos de innovación empresarial individual (prototipos, pilotos, testeos); 2. Financiamiento a la formación y operación de consorcios tecnológicos (alianzas entre universidades, centros de I+D y empresas); 3. Apoyo a planes de internacionalización de negocios tecnológicos; 4. Difusión y transferencia tecnológica para las pymes: misiones al exterior, traídas de expertos y pasantías tecnológicas. 5. Operación del incentivo tributario para contratos de I+D por parte de empresas. 6. Subsidio a estudios de estado del arte conducentes a obtención de patentes internacionales.	1. Financiamiento basal para incubadoras de negocios de base tecnológica (17 en 2008); 2. Subsidio de arranque de nuevos emprendimientos innovadores (capital semilla fase 1 para elaboración de planes de negocios, y fase 2 para apoyo a la puesta en marcha); 3. Subsidio a la organización de redes de inversionistas ángeles.	1. Concursos anuales de proyectos para proveer bienes públicos para la innovación; 2. Concursos anuales de proyectos de I+D precompetitiva; 3. Estudios de prospección e investigación de mercados externos para oferta exportable de base tecnológica; 4. Concursos anuales de fortalecimiento de capacidades regionales de I+D+i

Si bien estas líneas de financiamiento operan en la modalidad de ventanilla abierta, ellas pueden ser incluidas en los llamados “programas de innovación”, convocatorias orientadas a apoyar a industrias o sectores específicos. Los programas de innovación han sido parte de prácticamente todos los

clusters priorizados en la estrategia nacional de innovación, a través de convocatorias recientes o programadas:

- 2007: Programas de innovación para la industria alimentaria y la fruticultura;
- 2008: Programas de innovación en cluster minero y turismo de intereses especiales;
- 2009: Programas de innovación en alimentos procesados, vino y acuicultura.

Otras convocatorias dirigidas por Innova Chile han cubierto las siguientes temáticas:

- Programas de prospección e investigación de mercados externos
- Operación de nodos de articulación y servicios tecnológicos
- Capital humano: concurso para el desarrollo de capacidades técnicas y competencias laborales en sectores relevantes
- Promoción de emprendimiento corporativo (*spin-off*) a nivel de empresas
- Gestión de la innovación en empresas
- Implementación de plataformas de negocias para la innovación en mercados externos
- Concurso para el desarrollo de plataformas para la digitalización de las pymes.

Innova Chile aún enfrenta importantes desafíos en múltiples ámbitos: incrementar la cobertura de sus líneas de apoyo, completar y profundizar la oferta de apoyo a nuevos emprendimientos innovadores y de base tecnológica, impulsar la articulación de esfuerzos para mejorar la relación entre universidades y empresas, a través de la operación de consorcios tecnológicos; facilitar el empaquetamiento tecnológico de resultados de investigación en las universidades locales, fortalecer y articular capacidades regionales de I+D con miras a desarrollar sistemas regionales de innovación más vigorosos, son algunos de los desafíos que a nivel del consejo directivo del programa se ha acordado abordar en el futuro inmediato.

Con miras a impulsar en el país la investigación y desarrollo aplicado de excelencia, vinculada al desarrollo de nuevos negocios dinámicos, el CMI ha encomendado a Innova Chile el diseño de una línea de apoyo para que centros extranjeros de I+D de excelencia puedan instalar capacidades en el país con alianzas con entidades nacionales. Con esto se espera dar un salto importante en materia de modelos de innovación tecnológica de alto valor agre-

gado, especialmente en nichos de valor vinculados a los *cluster* priorizados en la estrategia nacional.

Chile ha seguido durante las tres últimas décadas políticas de fomento a la innovación y al desarrollo productivo de carácter neutral en términos sectoriales y movilizadas casi exclusivamente desde la demanda de las empresas. Con la elaboración de una estrategia nacional de innovación para la competitividad, dicho enfoque ha sido modificado, incorporándose apuestas estratégicas en *clusters* definidos como prioritarios para la dinamización de la economía del país.

Este cambio de orientación política responde a la constatación de que para recuperar el dinamismo mostrado por el país entre 1986 y 1998 (período en el cual Chile fue una de las diez economías de crecimiento más acelerado en el mundo) no es suficiente aplicar las mismas recetas de desregulación de mercados y apertura comercial. Las experiencias de países de menos tamaño relativo que han dado recientemente saltos en su competitividad, tales como Irlanda, Finlandia, Singapur y Nueva Zelanda, muestra que junto con un sano ambiente macroeconómico y de negocios, puede ser vital identificar opciones estratégicas en las que el país puede alcanzar liderazgo competitivo en la medida que se actúe deliberadamente para generar y atraer capacidades tecnológicas, fomentar la articulación de esfuerzos entre academia y sector productivo, así como impulsar la adopción de tecnologías y la innovación en las estrategias de negocio de las empresas locales.

Concientes de que la innovación es un proceso complejo y sistémico, cuyo éxito generalmente responde a la suma de desarrollos concurrentes antes que a un proceso lineal y secuencial desde la investigación científica hasta llegar a los mercados, Innova Chile procurará mantener una oferta amplia y diversificada de líneas de apoyo para alimentar la creación de valor a partir un mayor esfuerzo innovador en las empresas, mejores condiciones para el emprendimiento dinámico en el país, y una mejor articulación entre las orientaciones del sistema universitario de ciencia y tecnología, con los desafíos y oportunidades productivas y de mercado que enfrentan a diario las empresas nacionales.

La innovación es un proceso que involucra riesgos de diferente naturaleza: tecnológicos, de mercado y de apropiabilidad de la innovación. Pero en el mediano plazo, para un país como Chile resulta mucho más riesgoso no innovar, dado el agotamiento que es posible constatar en un patrón de expansión basado en recursos naturales y *commodities* con bajo valor agregado. En otras palabras: Chile requiere imperiosamente innovar para crecer a las tasas que se ha propuesto y alcanzar estándares de desarrollo en el curso de los próximos años.

La innovación en el nuevo entorno mundial

➥ Carlos Barrabés

El contexto cambiante

Una de las características innegable de nuestro tiempo es el contexto cambiante. En nuestra empresa lo hemos vivido de forma muy directa. Hace quince años teníamos un comercio familiar en Benasque, un pueblo del pirineo español fronterizo con Francia que apenas llega a los mil habitantes. Por entonces, a principio de los años noventa, vendíamos material deportivo de montaña a los turistas y deportistas que por ahí se acercaban. En ese momento llegó Internet, acertamos al ser los primeros en crear una tienda online y en un par de años habíamos pasado de ser Barrabés a convertirnos en Barrabes.com, de un pequeño comercio a una empresa global, de unos locos a un modelo a seguir.

Ni empresas ni personas hacen las cosas tal y como las hacían hace 15

[1] Con la colaboración de Eduardo Albalá, Luis Gutiérrez y Juan Pastor.

años. ¿Cómo es posible entonces que haya empresarios o directivos que crean que su cliente sigue siendo el mismo?

Ni el cliente es el mismo ni la capacidad de las empresas es la misma. Basta observar a las compañías que más crecimiento han tenido en los últimos años. Por un lado están las que se dedican directamente a tecnologías de información y comunicación (hardware, software, telefonía, Internet) pero, observando el resto, nos encontramos con empresas de distribución comercial, banca e incluso constructoras, compañías relacionadas con la energía o de confección textil. Todas estas empresas tienen en común que se han convertido en globales gracias al control del negocio que les proporcionan los sistemas de información y comunicación, por la capacidad de obtener, transmitir y procesar la información generando valor.

Nos encontramos en un mundo donde es posible que nuestro cliente de toda la vida, el de nuestra ciudad, o nuestro mismo barrio, compre a través de Internet a la competencia que está al otro lado del globo. O donde también es posible que esa competencia que está al otro lado del globo se convierta en una multinacional y nos coloque sus productos en un gran centro comercial a cien metros de nuestro negocio.

El manejo de las tecnologías de información y comunicación es la alfabetización básica para la empresa que quiera crecer, que quiera cambiar, que quiera evolucionar.

Es posible que haya empresas que quieran seguir con “sus clientes de toda la vida” y siendo “las de siempre”, que todavía no quieran crecer, cambiar o evolucionar, pero en ese caso deben tomar conciencia de que los chinos, los indios o los suecos van a seguir entrando en casa de “su cliente de toda la vida” y quizá un día ya no haya sitio para “las de siempre”.

Hay empresas que hablan de “sus clientes”. Los clientes no son de nadie.

El cambio es el cliente. Hoy en día el cliente tiene toda la gama del mundo para elegir y eso le convierte en el factor clave, en dueño y señor del mercado.

El cliente es el cambio. Ya no hay segmentos de consumo claramente definidos y estancos. Las modas y las tendencias cambian pero también el momento vivido por cada cliente. Ahora tenemos nuevos segmentos que varían en función del momento vital, al treintañero soltero sin hijos, a la familia con hijo único, al jubilado o prejubilado sin cargas familiares y con energía de sobra. Incluso también nos encontramos con un mismo cliente que varía de segmento en función de su experiencia de consumo, cambiante de un momento a otro. El cliente puede estar consumiendo barritas energéticas en el descanso del trabajo, alimentos de dieta en la noche al llegar a casa, comida

basura viajando en transporte público, y gourmet en el fin de semana. De la misma forma puede ser de *low cost* para sus vacaciones y sus muebles, y de alta gama a la hora de elegir un televisor. Hemos pasado del hábito a la situación y del ciudadano medio a la necesidad de ser especiales en alguna de nuestras facetas de consumo.

Para poder ser una organización competitiva hay que observar las nuevas formas de gestión y de producción, pero si realmente queremos vender hay que estar profundamente implicado en la observación de las nuevas formas de vida de nuestros clientes. Todo este planteamiento también es valido si los clientes son otras empresas y no consumidores finales, ya que dentro de las empresas, quienes deciden son personas.

Globalización y empresa

Otra de las señales más evidentes del contexto cambiante es la globalización. Este proceso de globalización ha llegado en varias oleadas.

Primero surgieron las multinacionales. Estas empresas son las que no sólo están establecidas en su país de origen, sino que también se constituyen en otras regiones para realizar actividades mercantiles y, generalmente también, de producción diferenciada para los mercados de aquellos países o áreas donde se establecen. Como ejemplo, las grandes compañías de refrescos se establecen en diferentes regiones adaptando los sabores de naranja, limón u otros al gusto de cada país.

Después tenemos las empresas y los productos globales. Una empresa global es la que opera como si el mundo entero, o regiones importantes de éste, fuera una entidad única, es decir, esta empresa vende lo mismo y de igual forma en cualquier parte. Siguiendo con el ejemplo de los refrescos, Coca-Cola sería un producto global, su imagen o su color, no cambian dependiendo de la legislación o las frutas más consumidas en cada país (y a los que dicen que su sabor puede cambiar, habría que retarles a una cata de botellas provenientes de diferente origen). Empresa global, el mundo entendido como un solo mercado.

En los últimos años se ha hecho patente el avance de este tipo de globalización, productos iguales para todo el mundo, con las ventajas que ello conlleva en términos de economías de escala, de seguir esa tendencia de forma invariable, llegaríamos a la consolidación de unos pocos productores y comercializadores por cada sector y prácticamente a la desaparición de las pequeñas empresas. Es cierto que ese proceso ya ha comenzado a producirse en cierto modo pero parece que todavía podría haber sitio para los pequeños.

Podríamos hablar de una globalización de segunda generación, consistente en que desde el lado de la oferta cada empresa tiene los mismos productos para todo el mundo, pero que en el lado de la demanda no necesariamente todo el mundo consume los mismos productos. Aplicando el mismo ejemplo que en los casos anteriores, en una misma ciudad podría haber personas tomando Coca-cola, otras, refrescos de frutas adaptados al gusto nacional o regional y también algunas consumiendo refresco de tamarindo importado de México, de Guaraná proveniente de Brasil o bebida de Kimchi coreano.

En teoría económica, uno de los primeros conceptos desarrollados fue el de la escasez, aquello que es escaso es valioso. El concepto de escasez, en economía, no designa la falta absoluta de un bien, sino la relativa insuficiencia del mismo con respecto a las necesidades, deseos o requerimientos de los consumidores.

Recientemente conocí a un tipo en Londres, en un barrio de moda, que fabrica artesanalmente sólo cinco modelos de silla. Trabaja en su taller. El cliente apunta el modelo que quiere y el artesano ni siquiera le habla. Esa exclusividad frente al cliente, unido a la poca variedad en el catálogo, en un tiempo que nadie trabaja así, es algo que atrae a determinado tipo de gente. Es posiblemente el contraejemplo de la tendencia actual, tanto por el lado de la oferta como por la parte del consumo. Es la antimercadotecnia, pero funciona, probablemente porque para el cliente que está acostumbrado a comprar en ese barrio, esa forma de trabajar del artesano y ese trato, sea toda una experiencia.

Una de las vías que tiene la pequeña y mediana empresa (pyme) para sobrevivir es que el cliente obtenga una experiencia, la perciba como algo único, incomparable, como “eso tan raro que me gusta a mí porque soy una persona tan diferente y especial”. Las empresas deben ser capaces de crear, en este sentido, una experiencia de cliente diferencial. Es decir, deben saber transmitir al cliente que tienen un producto exclusivo y diferenciado para ellos, que se adecua a sus necesidades como consumidores, y que está diseñado en exclusiva para ellos.

Pero además hay que saber llevar esa virtud diferencial al mercado global y es ahí donde no se puede hacer lo mismo de siempre, porque hay un gran riesgo de ser percibido como “esos pobres que se creen diferentes pero solamente son peores”.

Por tanto, hay que estar atentos al contexto cambiante y por otra parte hay que hacer las cosas de forma que sean percibidas como diferentes de forma global. La solución que aúna estos dos preceptos es la innovación.

Innovación

Decíamos que las tecnologías de información y comunicación son importantes y es cierto, son claves, pero éstas no son más que las herramientas básicas de nuestro tiempo, como en otra época fue el vapor o la electricidad. Se necesita algo más para seguir adelante.

Mapa de la innovación

Mapa de la innovación

Nosotros hemos dado gran importancia la innovación tecnológica (lanzamos barrabes.com, los sistemas de boletines electrónicos, el seguimiento estadístico, la integración de tiendas físicas y virtuales, el software logístico, las aplicaciones de Web 2.0) pero vimos también que teníamos mucho recorrido por el lado de la innovación no tecnológica, algo que en ocasiones se pasa por alto.

Innovamos en productos, en la forma de ofrecer el servicio pasando primero de la venta al asesoramiento profesional, para posteriormente colocar al cliente como centro del negocio. También innovamos en procesos como la logística de almacenaje y entrega y finalmente en los métodos de dirección y en la esencia en sí misma del negocio, abriendo nuevas líneas.

Una característica común a todos los tipos de innovación es que no se pueden quedar en la idea. Una innovación, para ser tal, debe haber sido introducida; es decir, un nuevo producto debe haber sido lanzado al mercado, o un

proceso debe haber sido adoptado efectivamente dentro de la operativa de la empresa. Incluso podríamos hablar de innovación cuando, además de haber sido introducida, ha tenido un cierto éxito en el mercado (en el caso de productos o servicios) o en la organización, si se trata de procesos. El concepto de innovación dependería, según este criterio, de los resultados.

La innovación, por tanto, es básicamente encontrar nuevas maneras de hacer las cosas. La innovación es la creatividad aplicada llevada al negocio, la idea que finalmente tiene impacto en el mercado.

Para hacer las cosas de manera diferente tenemos que aprender a verlas de otro modo, no puede haber innovación en la creación de estrategia si no hay un cambio en la perspectiva.

En la mayoría de las ocasiones la innovación comienza con la intuición, experiencia u observación de un individuo. La idea surge, empieza a definirse y el siguiente paso en el proceso es la adecuación de esa idea o mejora a las necesidades de un cliente «tipo» que tomamos como referencia.

Hay que tener en cuenta algunas claves para innovar:

- *Conocer a tus **hiperusuarios***

  Se entiende por hiperusuario a la categoría que engloba a todos esos usuarios o clientes que hacen un uso extremadamente intensivo de nuestro producto o servicio, lo han integrado en sus vidas privadas o trabajos y han generado una relación casi de dependencia con él. Diríamos que son los fans de nuestra empresa y eso los convierte a la vez en defensores de los productos pero también en clientes extremadamente exigentes. Para cualquier empresa es fundamental saber quiénes son o pueden ser los hiperusuarios de un producto o servicio. El conocer el comportamiento de los hiperusuarios permitirá desarrollar o mejorar productos o servicios de una forma más rápida y certera. Además, es muy probable que, gracias al conocimiento de los hiperusuarios, consiga diferenciarse de su competencia, generando mayor valor para los clientes y, por ende, más beneficios. Si aquellos hiperusuarios que también son los primeros en probar cualquier cosa nueva que hagamos (early adopters), tienen capacidad de influir sobre otros clientes, estaremos muy cerca de crear tendencia.

- *Sistematizar la innovación*

  De igual forma que las empresas tienen procesos claramente definidos para la administración contable o financiera, la producción, el almacenaje o incluso el trato con el cliente, también la innovación puede ser sistematizada. Es posible incluir sesiones, métodos u oportunidades de

algún tipo, de forma habitual y periódica, para que parte de los recursos de la empresa puedan dedicarse a crear nuevos conceptos. Un reto en esta sistematización es llegar a crear metodologías propias, es decir, definir los caminos para generar innovación adaptados a la realidad de la empresa.

- *Conseguir velocidad*

  Jamás habíamos vivido a la velocidad de ahora. Todo va tan rápidamente que lo mejor es salir cuanto antes. Las posibilidades de que la idea que se te acaba de ocurrir se encuentre en Internet son del 98%. Y en tres meses serán del 100%. Hay que lograr llegar al mercado en el menor tiempo posible. Los servicios que finalmente triunfan en Internet se lanzan a toda prisa en versión beta (avisando que no están terminados) y lo mismo con muchas empresas de software, que se ven obligadas a sacar parches porque adelantan sus lanzamientos, pero la realidad es que siguen allí, esa prisa no les perjudica, todo lo contrario, es la única forma de no quedarse atrás. La mayoría de las ventas de gran cantidad de artículos textiles, electrónica de consumo, imagen y sonido o mueble y decoración, son diseños realizados en el mismo año de la venta.

- *Fomentar innovación interna*

  La creatividad, como casi todo, también se puede practicar y entrenar. Hay técnicas que permiten abrir la mente, potenciar la generación de ideas y llegar a tener un pensamiento más innovador. También hay que favorecer las sesiones grupales (dentro del orden que establece diversas técnicas), ya que en la innovación debe estar implicado e interrelacionado todo el personal de la empresa. Es necesario premiar las buenas ideas pero nunca castigar en forma alguna aquellas que a priori no parezcan interesantes o aquellas otras que finalmente no cuajen. Es necesario eliminar el miedo a dar el punto de vista y a colaborar en la innovación. Por otra parte, además de fomentar la creatividad individual y conjunta, también hay que establecer los mecanismos para filtrar las buenas ideas y convertirlas en verdaderas innovaciones lo más rápidamente posible.

- *Abrirse a la innovación externa (open innovation)*

  Hoy en día, gracias a Internet, la información ya no está confinada en unas pocas universidades o centros de investigación. Todo el mundo puede tener acceso a una gran cantidad de información y en todos los países nos encontramos con mentes brillantemente dotadas para la

innovación, entonces ¿Por qué limitar la búsqueda de talento al interior de la empresa? La innovación abierta es un proceso donde los agentes internos y externos tienen un protagonismo similar, una innovación basada en la experimentación y en la colaboración entre empresas, universidades, sector público y, por supuesto, usuarios.

Innovación incremental y disruptiva. Qué camino seguir

La innovación incremental consiste en la mejora de un producto, servicio, procedimiento o tecnología existente. Al estar basada en un producto, proceso o servicio ya establecido, una innovación incremental a menudo puede realizarse de forma rápida y con un coste relativamente bajo. Partimos de algo ya existente que mejoramos, por lo que, evidentemente, el riesgo comercial es más bajo en este tipo de innovación.

El desarrollo de innovaciones incrementales de forma sistemática ha posibilitado a las organizaciones superar a sus competidores y ponerse por delante. Dichas organizaciones a menudo adoptan innovaciones incrementales basadas en la filosofía japonesa del *Kaizen,* la mejora continua.

Una organización orientada a la mejora continua estimula a los empleados a buscar formas de mejorar sus trabajos o los productos de la compañía. Todos los aspectos de la organización, incluyendo los diferentes departamentos y sus operaciones, así como el desarrollo de sus productos, pueden estar sujetos a mejoras incrementales.

La innovación incremental debe añadir siempre algún valor nuevo para el cliente, que es el centro del sistema, bien en precio, en calidad, en servicio, en definitiva, en satisfacción. Consecuentemente con esto, el proceso de innovación está cada vez más enfocado hacia el cliente. Las ideas para produc- tos, procesos y servicios a menudo se originan a partir de los clientes y no dentro de la propia empresa, desarrollando así, finalmente, ideas y mejoras cuyas especificaciones están claramente definidas de cara a los propios clientes.

Ante esfuerzos similares en innovación incremental los líderes establecidos tienen ventaja, ya que mejorarán sus productos al mismo ritmo que los competidores y mantendrán la posición de liderazgo. El resultado suele ser de éxito en empresas ya establecidas y consolidadas.

Por otra parte, la innovación de ruptura o disruptiva es un término utilizado para describir la innovación de naturaleza discontinua o revolucionaria, como oposición al concepto de innovación evolutiva o incremental. Una innovación de ruptura es un producto, un servicio o un modelo de negocio explotado con éxito, que transforma las demandas y necesidades de un mercado dominante.

y quebranta el sistema de negocio de los competidores clave de este mercado. Se suele hablar de la creación de un *"blue ocean"*, de un océano azul en el que la empresa puede nadar placidamente porque gracias a su innovación ha creado un espacio sin competencia.

Existen dos tipos de innovaciones disruptivas: las de bajo nivel y las de nuevo mercado. Las primeras atraen a los clientes menos exigentes de un mercado ya establecido. Ofrecen nuevos productos o servicios más económicos y de calidad inferior a los productos existentes. Este tipo de innovaciones puede aparecer cuando los productos y servicios existentes incorporan mayores prestaciones de las que requieren los clientes menos exigentes (podemos encontrar ejemplos en la evolución de la industria automovilística en los últimos años). Estos usuarios se convierten en clientes potenciales de nuevos productos menos sofisticados.

Las innovaciones disruptivas de nuevo mercado, por su parte, se denominan así precisamente porque crean nuevos mercados. Es decir, no sólo satisfacen las necesidades de los consumidores, sino que crean esa necesidad que antes no existía (o sólo existía de forma potencial).

La innovación disruptiva se caracteriza, por tanto, por obtener sus primeros resultados comerciales dando respuesta a necesidades no cubiertas de mercados emergentes o nichos de mercado. Es por esto que en un primer momento estas innovaciones pueden parecer marginales y poco atractivas para los líderes de mercado, con lo que la empresa innovadora puede posicionarse cómodamente en el nicho de mercado (su océano azul) e invertir en el producto, servicio o modelo de negocio para mejorar sus resultados. Como consecuencia, finalmente se podrá acceder a nuevos nichos de mercado, incrementando el número de clientes objetivo. Además, es posible que el contexto cambiante convierta al producto de nicho en tendencia, provocando que la empresa innovadora ocupe la posición de liderazgo en el mercado.

Las innovaciones disruptivas interrumpen o redefinen la trayectoria del funcionamiento del producto o servicio. En general las empresas dominantes topan con dificultades para adoptarlas. Inicialmente el producto innovador puede parecer no tan bueno como el que se comercializa en un mercado consolidado, y sólo satisface las necesidades de un segmento de mercado reducido.

Dirección orientada a la innovación

Durante mucho tiempo la innovación ha sido vista casi exclusivamente como una oportunidad para los departamentos de I+D+i, a los que la dirección echaba tan sólo una mirada de vez en cuando. Como consecuencia, muchos

proyectos duraban años y costaban millones. Actualmente, las organizaciones se están dando cuenta de que deben dirigir la innovación sistemáticamente para aumentar su éxito.

Dirigir la innovación es una actuación de equilibrio a tres niveles:

1. Los directivos deben desarrollar una cartera equilibrada. Igual que una cartera personal de inversión, la cartera de innovación debe contar una parte de innovaciones disruptivas (generalmente más rentables pero también con más riesgo), compensada con innovaciones incrementales (de menor rentabilidad potencial pero más seguras).

2. Los directivos deben mantener un equilibrio entre la libertad y el control. Esto significa, dar más autonomía a los empleados para experimentar y tomar decisiones eficaces, y a la vez establecer las metas y estándares, y así poder medir el progreso de la innovación.

3. Llegar a un equilibrio entre los esfuerzos individuales y la colaboración, ya que hoy en día estas acciones de colaboración son esenciales para la innovación. Evidentemente, lo normal es que de algún modo se generen tensiones entre individuos creativos a la hora de compartir ideas y el reconocimiento por el trabajo realizado.

Resumiendo, el equilibrio perfecto se obtiene cuando todos los individuos y los grupos reconocen el valor de las ideas de los demás, y el poder de la colaboración en el trabajo. Así, los beneficios para la organización, tanto para los directivos como para los empleados, compensarán las desavenencias surgidas durante todo el proceso.

Como en el resto de tareas de dirección de la empresa, las tecnologías de información y comunicación también pueden resultar muy útiles en la gestión de la innovación. Como se ha repetido ya en varias ocasiones, es necesario sistematizar la innovación en la empresa y mejor si esa sistematización viene apoyada por algún tipo de plataforma que facilite el manejo de información y procesos.

Es lo que pretendemos en Barrabés con uno de nuestros últimos desarrollos metodológicos e informáticos, el SIAGI (Sistema Informático de Apoyo a la Gestión de la Innovación). El software fomenta la correcta gestión de la información, entrena y sistematiza la dedicación a la creatividad, pone los mecanismos para lograr velocidad de desarrollo desde la idea a la innovación, fomenta la innovación interna con la premisa de salvaguardar los equilibrios antes mencionados y establece mecanismos para la adopción de innovación abierta (*open innovation*).

Esquema del software de gestión de Innovación creado por Barrabés

La clave de la dirección para la innovación es ver a ésta como un objetivo definido dentro de la empresa que, como todos los demás, requiere de dedicación, técnicas y compromiso para ser alcanzado.

Internet de nueva generación: la catalizadora

La innovación efectiva surge de la observación creativa del contexto cambiante. La innovación requiere de información.

La información tiene un papel tan esencial en la sociedad actual que hemos pasado a denominarla «la sociedad de la información». Todas las áreas relacionadas con la creación, almacenamiento, control, transporte y difusión de la información tienen una enorme importancia estratégica y son de los sectores económicos clave en los países más desarrollados.

El volumen y disponibilidad de la información se ha multiplicado. Hoy en día, con todas las opciones de redes sociales, blogs gratuitos, aplicaciones de comunicación y demás, cualquiera puede tener su espacio en Internet sin necesidad de contar con conocimientos técnicos. A esto hay que sumar el aumento en la fiabilidad y capacidad de las redes de comunicaciones, el ADSL ya es un denominador común en todas las empresas y cada día aumenta exponencialmente el ancho de banda, permitiendo mayor volumen de tráfico y rapidez en las comunicaciones.

Internet se ha convertido al día de hoy en un inmenso enjambre de información ávida de usuarios que quieran disponer y hacer uso de ella. Los usuarios de Internet en la actualidad son clientes y servidores de información, porque administran, gestionan y proveen información y servicios a Internet. Son clientes desde el punto de vista de su acceso a los servicios ofertados, y servidores, porque muchas veces son ellos mismos los que ofrecen esa información a través de blogs, páginas web, redes sociales de diferente ámbito, etc.

El nacimiento de la web 2.0, la web social, ha sido el arranque definitivo para la transmisión de todo tipo de información y conocimiento a través de Internet, baste la wikipedia como ejemplo. Gracias a la web 2.0 podemos abrir ventanas para la *open innovation*, relacionarnos con nuestros usuarios, dar sitio a nuestros hiperusuarios, conocer tendencias.

Internet fue una revolución que deslocalizó la información a nivel mundial; la web 2.0 ha hecho posible que esa información fluya en todas las direcciones y ahora habrá que estar atentos al futuro de Internet.

Una clara tendencia de futuro es la ubicuidad de la información. En la edad media había que ir a un monasterio concreto para encontrar un determinado conocimiento en un libro copiado a mano. Con la invención de la imprenta se

hizo posible que ese conocimiento estuviera disperso en múltiples bibliotecas. Desde hace unos años basta con tener un ordenador conectado a Internet y ahora mismo existe la posibilidad de consultar cualquier información desde un dispositivo móvil (teléfono, PDA, videojuego portátil…) conectado a Internet sin cables. Esa es una de las características hacia donde evolucionará Internet en el futuro, hacia la adaptación a los diferentes momentos que vive cada usuario y al tipo de dispositivo de conexión que maneje en cada uno de esos momentos.

Barrabes.mobi portal adaptado a dispositivos móviles

Posiblemente en unos pocos años la PDA no sólo esté equipada de teléfono móvil, navegador GPS y conexión a Internet. Posiblemente una PDA esté preparada para aprender que me gusta la comida italiana, saber que tengo hueco en la agenda de dos y media a cuatro de la tarde y a partir de esa información poder sugerir varios restaurantes cercanos al punto donde me encuentro, presentando el menú de cada uno de ellos, precios y opción para realizar una reservación. Mi móvil o mi ordenador conocerán mis preferencias, las ordenarán en función del contexto, se comunicarán conmigo y finalmente se comunicarán con las máquinas del restaurante. Todo esto está es lo que algunos llaman la Web 3.0.

Para entender lo que supone y lo que supondrá la Web 3.0 en el futuro debemos echar la vista atrás por un momento, y repasar la evolución que ha seguido el acceso a la información en Internet.

En un inicio (lo que podríamos llamar Web 1.0) la información se clasifica-

ba en directorios, con estructuras de carpetas y directorios en “árbol”. La web permitía consultar pero no interactuar. La participación e interactuación entre usuarios ha sido la base de la Web 2.0, también la organización horizontal de la información y la búsqueda basada en tags. La creación de portales como YouTube, Facebook o Myspace, entre otros muchos, ha cambiado la forma de crear y acceder a la información dentro de la red.

Es posible que la Web 3.0 abra nuevos caminos donde las maquinas no sólo permitan la interactuación entre usuarios, sino que se comuniquen ellas mismas con las personas e incluso con otras máquinas. La información no se buscará a través de árboles de directorios, ni siquiera con tags, se conversará con el buscador con un lenguaje natural y éste responderá. En las nuevas tendencias también podrían tener cabida la movilidad total, la web en 3 dimensiones o la realidad virtual.

La Web 3.0 está en proceso de desarrollo. Todavía no sabemos qué forma tendrá, pero parece que mejorará el funcionamiento de las búsquedas haciéndolas más limpias y certeras gracias a procesos basados en “inteligencia artificial”. Este sistema podría llegar a actuar como consejero personal ofreciendo, por ejemplo, paquetes turísticos a medida en lugar de un inagotable torrente de páginas de agencias de viajes y destinos. O podría ayudar a una planificación financiera con recomendaciones concretas dependiendo de la edad o el estado civil del usuario o el historial de compras.

La esencia de la Web 3.0 trata de que sea la información la que se adapte a nuestros requerimientos, y además podamos interactuar con ella. La Web 3.0 marcará la irrupción de las máquinas en las conversaciones posibilitando que incluso “hablen” entre ellas. Quien sabe, quizá no esté tan lejos el día en que la televisión le pida reponer las cervezas al frigorífico porque hay partido el Domingo.

En cualquier caso, sea o no este el camino de Internet en el futuro, hay que estar realmente atento a estas nuevas tendencias porque pueden ser la vía para la innovación del mañana, de nuevo, la innovación en el nuevo entorno.

Los desafíos de la innovación y competitividad en América Latina y el Caribe

➥ Antonio F. Romero G.

Introducción

La disminución de la pobreza y el logro de la inclusión social, compromiso político de los gobiernos de nuestra región, implica necesariamente la instrumentación de acciones que coadyuven a la transformación productiva, a la generación de empleos de calidad, a la incorporación y difusión de las nuevas tecnologías que aumenten la productividad y eficiencia económica, y al mismo tiempo mejoren la calidad de la inserción internacional de nuestras naciones. En la base de todo ello está, obviamente, la promoción de la innovación en nuestras empresas como expediente válido para la transformación de los flujos productivos y de los perfiles de distribución de ingresos.

La experiencia internacional demuestra que las industrias y países que invierten de manera sistemática en innovación se colocan en mejores condiciones para competir en la economía global, lo que genera un más alto crecimiento económico y con mayores grados de equidad dado el fuerte vínculo existente entre la innovación, el aumento de la productividad y la calidad de los recursos humanos[1]. La región de América Latina y el Caribe (ALC) muestra rezagos considerables tanto en términos de innovación como en términos de competitividad. Ello está estrechamente vinculado, en última instancia, a las limitaciones que presenta el tejido empresarial de la región –muy heterogéneo, con serias insuficiencias tecnológicas y con reducidos encadenamientos productivos– a pesar de que en varias naciones se ha acelerado la aparición de nuevas empresas, fundamentalmente micro, pequeñas y medianas pero que tienen muy baja capacidad de supervivencia.

En este trabajo se abordará el tema de la innovación y la competitividad en ALC en cuatro acápites. En el primero se hacen algunas observaciones generales sobre el concepto de innovación y su relación con el desarrollo productivo. Inmediatamente se describe la situación de la innovación en ALC, para lo cual se presentan algunos cuadros e indicadores, así como datos aso-

[1] CEPAL (2007). Panorama de la inserción internacional de América Latina y el Caribe, 2006. Tendencias 2007. (LC/G. 2341-P), Santiago de Chile, octubre; p. 177.

ciados a la transferencia (o difusión) internacional de tecnología. El tercer acápite se dedica al análisis del rezago en términos de competitividad que presenta ALC, y al final se adelantan algunas líneas de acción en materia de políticas públicas para promover la innovación y competitividad en ALC.

Innovación y desarrollo productivo

La innovación y el progreso tecnológico son fuentes indispensables de crecimiento y desarrollo. Hoy día es común reconocer que existe una correlación positiva entre el desempeño innovador y el nivel de desarrollo económico de un país o región, y se subraya el rol del progreso tecnológico como fuerza motora del crecimiento económico.

Los procesos de innovación se han modificado y acelerado en los últimos años, en gran medida como resultado de los avances en el área de las tecnologías de la información y comunicación (TIC) y el mayor grado que ha alcanzado el proceso de integración de la economía mundial[2].

Pero ¿Cómo puede definirse el concepto de innovación? Tradicionalmente se ha asociado la innovación con procesos o programas de naturaleza científica, o vinculados en lo fundamental a cuestiones tecnológicas. Sin embargo, en la actualidad ha venido ganando preeminencia la visión que considera a la innovación como un complejo proceso social, en el que participan disímiles actores y donde coexisten distintas instancias de competencia, aunque el nivel empresarial sigue siendo crucial en las determinaciones del proceso innovador.

Así, la innovación no está restringida solamente a la creación de procesos científicos, sino que incluye múltiples procedimientos que tratan de agregar valor comercial a la explotación exitosa de nuevos conocimientos y desarrollos tecnológicos. También la misma se puede expresar como nuevos modelos organizacionales y de gestión, o como nuevas fórmulas empresariales y productivas para conquistar mercados.

Experiencias exitosas de transformación productiva muestran no sólo la importancia crítica del proceso de innovación, sino también los círculos virtuosos que ese proceso puede producir; de allí que se señale con frecuencia que “la transformación productiva no sólo necesita innovación, sino que también la genera”[3].

---

[2] Estos dos factores han acelerado y transformado los modos de generación y transferencia del conocimiento y la tecnología.

[3] CAF (2006), Camino a la transformación productiva en América Latina. Reporte de Economía y Desarrollo, RED 2006, Caracas, diciembre.

En general se consideran distintos tipos o fases en los procesos de innovación tecnológica:

- La primera puede identificarse como la de **imitación**, que se concreta por lo general a través de la adquisición de maquinarias y equipos (normalmente en el exterior) que realizan las empresas para desarrollar un nuevo producto en el país o penetrar un nuevo mercado. Normalmente con ello podría aumentarse la competitividad y la rentabilidad. En esta etapa, las empresas inician su proceso de actualización tecnológica adoptando directamente tecnologías procedentes del exterior.

- La fase de **adaptación** o también denominada como de **"imitación creativa",** se produce cuando las empresas ya comienzan a incorporar conocimientos para mejorar o diferenciar sus productos o servicios. Esto se relaciona directamente con inversiones en gastos de investigación y desarrollo (I+D) y puede darse por la propia empresa en si misma, o a través de la colaboración con otras empresas, universidades o institutos tecnológicos. En esta segunda etapa las empresas que lograron mayor éxito en la anterior fase empiezan a efectuar adaptaciones de las dimensiones más relevantes de la tecnología.

- La fase superior del proceso de innovación se da cuando –como producto del mismo– se produce un salto tecnológico o un salto en el proceso de generación de valor. Se denomina **innovación tecnológica** propiamente dicha. En esta etapa las empresas más exitosas, en general con presencia internacional, se inician en innovaciones propias y desarrollan nuevas tecnologías para mantener sus ventajas competitivas.

Este último tipo de innovación se concentra esencialmente en países desarrollados. Lograr este estadio de desarrollo en cuanto a innovación requiere ciertas condiciones básicas, dentro de las cuales sobresalen:

i. un fuerte y consistente proceso de I+D como proceso central no sólo de la empresa sino de todo un país;

ii. una extensa base de investigación que garantice un dinamismo sostenido al proceso innovador;

iii. una densa red de articulación de las empresas con centros de investigación y desarrollo, tanto dentro como fuera del país; y

iv. un fuerte proceso de financiamiento de la ciencia básica, en el cual el papel del estado es con frecuencia central.

Las políticas y estrategias empresariales en el campo de la tecnología e innovación cambian en función del estadio en el cual se encuentre un país.

Sin embargo debe tenerse en cuenta que estas etapas no son lineales, y por tanto puede darse la coexistencia de más de una de ellas en un país o incluso al interior de una misma empresa.

Aunque lo ideal es situarse en la fase superior –que se asocia también al término de "frontera tecnológica"– hay evidencia empírica de que las industrias más innovadoras son las que obtienen mayores ganancias de productividad, aunque la innovación sea sólo de tipo adaptativa. Lo anterior se relaciona directamente con la actividad emprendedora (***entrepreneurship***) que es fuerza innovadora en muchos sectores económicos, en especial en aquellos de alta tecnología.

De igual forma, aunque la mayor parte del gasto privado en I+D es acometido por grandes empresas, las empresas pequeñas son una fuente importante de innovación en los países en desarrollo. En efecto, se ha reconocido que en los procesos de innovación tienen una importancia creciente las nuevas empresas, pues las más grandes y más antiguas suelen tener una estructura burocrática más resistente a la actividad innovadora.

La mayor parte del progreso tecnológico de los países en desarrollo está todavía concentrado en las primeras fases, sobre todo en la de imitación, aunque hay algunas naciones en las cuales es posible encontrar ejemplos de procesos de adaptación. Para el desarrollo innovador tiene una importancia crucial la calidad del factor trabajo, en particular para el proceso de adaptación de la tecnología, siendo esta la fase en la que se ubican la mayoría de las economías de ALC.

En estos casos, la innovación se vincula en gran medida a mecanismos de transferencia de tecnologías, sobre todo asociados a la importación de bienes de capital y a las licencias de tecnología.

El estado de la innovación en América Latina y el Caribe

Hay diversos indicadores que sirven para medir el grado de avance de los países en cuanto a innovación. Dentro de ellos se destaca la proporción del gasto de I+D en relación con el producto total generado por una economía, el cual muestra de manera aproximada el esfuerzo doméstico de los sectores público y privado por cerrar la brecha tecnológica con respecto a los países más desarrollados.

Como se observa en el Cuadro No. 1, los países de ALC tienen menor acceso a I+D doméstica en comparación a otros países en desarrollo, particularmente los de Asia del Este, e incluso respecto a varios de los países abundantes en recursos naturales.

En promedio, los países de ALC deberían invertir alrededor de dos y ocho

veces más en I+D que lo que invirtieron en los años noventa para que estas inversiones tengan los niveles de rentabilidad de otros países de ingresos similares a los de ALC.

Cuadro No. 1
Gasto en I+D (2003)

País	Gasto en I+D como % del PIB	País	Gasto en I+D como % del PIB
Argentina	0,4	Venezuela	0,3
Bolivia	0,3	**A. LATINA**	**0,6**
Brasil	1,0	Australia	1,6
Chile	0,6	Canadá	1,9
Colombia	0,2	Corea del Sur	2,6
Costa Rica	0,4	Finlandia	3,5
Ecuador	0,1	Hong Kong	0,6
México	0,4	Malasia	0,7
Nicaragua	0,1	Noruega	1,7
Panamá	0,3	Nueva Zelandia	1,2
Perú	0,1	Singapur	2,2
Uruguay	0,3	Suecia	4,0

Fuente: CAF (2006).Camino a la transformación productiva en América Latina. Reporte de Economía y Desarrollo 2006, Cuadro 7.2. p. 222.

Mientras los gastos en actividades de I+D indican el grado de esfuerzo por generar mejoras en materia de innovación, el número de patentes registradas por los residentes de un país es una medida del éxito de dicho gasto. Este último es otro de los indicadores fundamentales para medir el grado de avance de un país en cuanto a innovación.

Cuadro No. 2

Registro de patentes domésticas y extranjeras
(No. de patentes por millón de habitantes, 1996-2000)

País	Patentes domésticas (por millón de hab.)	Patentes registradas en EUA (por millón de hab.)
Argentina	4,7	1,8
Bolivia	0,4	0,2
Brasil	2,3	0,7
Chile	2,4	1,1
Colombia	0,4	0,3
Costa Rica	-	2,1
Ecuador	0,2	0,2
El Salvador	0,1	0,1
Honduras	0,3	0,5
México	0,9	1,0
Nicaragua	0,4	0,1
Panamá	2,5	0,5
Perú	0,4	0,2
T.& Tobago	1,3	0,7
Uruguay	1,7	1,2
Venezuela	1,6	2,0
A. LATINA	2,1	0,8
Australia	96,1	49,0
Canadá	26,8	138,3
Corea	283,6	81,0
Finlandia	133,6	160,0
H. Kong	1,5	27,8
Malasia	1,5	1,8
Noruega	71,7	66,0
N. Zelanda	80,4	38,3
Singapur	113,1	48,4
Suecia	184,3	208,6

Fuente: CAF (2006).Camino a la transformación productiva en América Latina. Reporte de Economía y Desarrollo 2006, Cuadro 7.3. p. 222.

Como se observa en el Cuadro No. 2, el registro de patentes de ALC es bastante pobre comparado con el de otros países de la muestra. Los cuatro países de la región con mayor actividad de registro de patentes (Argentina, Chile, Costa Rica y Venezuela) poseen reconocimientos de patentes en EUA significativamente inferiores a los de Corea del Sur, Hong Kong y Singapur.

Un reciente estudio del Banco Mundial identifica los sectores en que se produce una mayor proporción del total de patentes del país en relación con la proporción de esos sectores en las patentes registradas a nivel mundial, de tal forma se obtienen los sectores con mayores ventajas comparativas en materia de innovación. En el caso de algunos países de ALC el análisis se resume en el Cuadro Nº 3.

Cuadro No 3
Sectores con ventajas en términos de innovación

PAIS	SECTORES CON VENTAJAS
Argentina	Equipamiento agrícola y de procesamiento de alimentos, algunos productos químicos, maquinaria eléctrica y equipos de construcción y mineros
Brasil	Productos ferrosos primarios, pertrechos militares, petróleo y gas
Chile	Actividades agrícolas y mineras
Costa Rica	Piedras, arcilla y cristal; maquinaria industrial especial y productos metálicos manufacturados
El Salvador	Productos de hilandería y textiles, caucho y otros productos plásticos, motores y turbinas y productos químicos agrícolas.

Fuente: CAF (2006).Camino a la transformación productiva en América Latina. Reporte de Economía y Desarrollo 2006, p. 223.

En general, y para el caso de nuestra región, los niveles y la profundidad del proceso de innovación son todavía muy limitados. De hecho, cuando se coloca en perspectiva la situación de nuestros países en el contexto internacional, como se observa en el Cuadro No. 4, ningún país de ALC se encuentra clasificado dentro de los países con alto índice de actividad tecnológica.

Cuadro No. 4
Clasificación de países por índice de actividad tecnológica
(1997-1998)

ALTO	MODERADO
Alemania, Australia, Austria, Canadá, Dinamarca, EUA, Finlandia, Francia, Holanda, Hong Kong, Irlanda, Israel, Japón, Noruega, Reino Unido, Singapur, Suecia y Suiza.	Argentina, Brasil, Chile, Costa Rica, Eslovenia, España, Grecia, Hungría, México, Polonia, Portugal, República Checa, Sudáfrica, Uruguay y Venezuela.
BAJO	**INSIGNIFICANTE**
Arabia Saudita, Bolivia, China, Colombia, Ecuador, Filipinas, Guatemala, Honduras, India, Indonesia, Nicaragua, Panamá, Perú y Tailandia.	Bangladesh, Camerún, El Salvador, Mozambique, Nigeria, Pakistán, Paraguay y Tanzania.

Fuente: CAF (2006).Camino a la transformación productiva en América Latina. Reporte de Economía y Desarrollo 2006, Cuadro 7.1. p. 221.

De hecho, la mayoría de las naciones latinoamericanas y caribeñas están ubicadas entre las economías con moderado y bajo índice de actividad tecnológica, pero incluso hay dos de los recogidos en el cuadro anterior como de insignificante actividad tecnológica que pertenecen a nuestra región.

La difusión internacional de innovación. El caso de ALC

Como se señaló, y dado que los países de ALC se encuentran por lo general en las dos primeras fases o etapas del proceso de innovación, los mecanismos de transferencia o difusión internacional de tecnología resultan fundamentales. Esta transferencia puede ocurrir a través de diversos canales:

i. por medio del comercio de bienes y servicios, mediante la importación de bienes de capital e insumos tecnológicos;

ii. por medio de la inversión extranjera directa (IED) que implica la transferencia de información tecnológica desde las empresas de los países desarrollados a sus subsidiarias en los países en desarrollo; lo cual incluso pudiera generar efectos de derrame –***spillovers***– positivos hacia el resto de la economía en el país receptor; y

iii. por medio de transferencias directas de tecnología a través de la concesión de licencias.

En ALC pareciera que las empresas extranjeras son más propensas a invertir en ciencia y tecnología que las empresas domésticas.

El siguiente cuadro evidencia las marcadas diferencias que existen entre países en cuanto a gasto en licencias tecnológicas. ALC está rezagada respecto a muchos de sus potenciales competidores.

Cuadro No. 5
Pagos de regalías por licencias tecnológicas extranjeras
(% del PIB en 2004)

País	% del PIB	País	% del PIB
Argentina	0,32	Hong Kong	0,56
Australia	0,23	Jamaica	0,10
Bolivia	0,11	Malasia	0,75
Brasil	0,20	México	0,12
Canadá	0,57	Noruega	0,19
Chile	0,30	Nueva Zelanda	0,49
Colombia	0,08	Panamá	0,36
Corea del Sur	0,66	Paraguay	0,09
Costa Rica	0,28	Perú	0,10
Ecuador	0,14	República Dominicana	0,16
El Salvador	0,11	Singapur	5,29
Finlandia	0,43	Suecia	0,41
Guatemala	0,00	Uruguay	0,07
Honduras	0,30	Venezuela	0,20

Fuente: CAF (2006).Camino a la transformación productiva en América Latina. Reporte de Economía y Desarrollo 2006, Cuadro 7.5, p. 230.

La evidencia empírica también muestra que ALC no está aprovechando las importaciones de bienes desde países industrializados como fuente de nueva tecnología. El cuadro No. 6 demuestra que los países de la región poseen un menor nivel de penetración de estas importaciones en comparación con los países de Asia del Este y otras naciones desarrollados.

Cuadro No. 6
Importaciones de bienes y servicios y bienes de capital desde países desarrollados (1999)

PAIS	Import. bienes y servicios	Import. bienes de K	PAIS	Import. bienes y servicios	Import. bienes de K
Argentina	11,4	4,2	Paraguay	35,4	8,9
Bolivia	25,1	9,9	Perú	17,9	4,6
Brasil	112,1	4,2	Uruguay	20,7	5,0
Chile	30,8	7,5	Venezuela	17,0	6,6
Colombia	20,4	4,3	ALC	19,1	7,7
Costa Rica	46,1	11,7	Australia	22,3	7,4
Rep. Dom.	39,3	-	Canadá	40,8	18,0
Ecuador	30,8	4,6	Corea	42,2	10,8
El Salvador	42,7	6,9	Finlandia	29,3	10,5
Guatemala	27,9	8,7	H. Kong	145,3	41,6
Honduras	56,4	15,4	Malasia	104,4	50,0
Jamaica	55,1	8,8	Noruega	32,8	9,3
México	33,2	14,8	N.Zelanda	32,8	11,1
Nicaragua	81,2	18,8	Singapur	161,5	78,3
Panamá	38,9	13,1	Suecia	37,8	10,7

Fuente: CAF (2006).Camino a la transformación productiva en América Latina. Reporte de Economía y Desarrollo 2006, Cuadro 7.6, p. 231.

El rezago de la región en términos de competitividad

Las interrelaciones entre el desarrollo exportador y la innovación, fueron poco analizadas anteriormente. Sin embargo, la revolución de las TIC ha provocado que cada vez adquieran mayor importancia los procesos de creación de conocimiento y su aplicación, para el fortalecimiento de la inserción internacional de los distintos países[4]. Dadas las debilidades que presenta el proce-

[4] CEPAL (2007), Panorama de la inserción internacional de América Latina y el Caribe, 2006. Tendencias 2007. (LC/G. 2341-P), Santiago de Chile, octubre

so de innovación en ALC, entonces no es de extrañar que tales limitaciones se relacionen con rezagos relativos de importancia de nuestra región, en términos de competitividad frente al resto del mundo.

En ALC el tejido productivo es muy heterogéneo y presenta importantes limitaciones en términos tecnológicos y competitivos, a pesar de la etapa de alto dinamismo económico que han vivido sus países en los últimos años. Paradójicamente, ello ocurre a pesar de que en varias naciones se ha acelerado la aparición de nuevas empresas –fundamentalmente micro, pequeñas y medianas– las que en muchos casos tienen reducida capacidad de supervivencia. También debe resaltarse que en casi todas las economías de la región hay todavía muy limitados encadenamientos productivos tanto a nivel intra como intersectorial. Esto indudablemente determina la calidad de la oferta productiva y al mismo tiempo el perfil de especialización internacional de las naciones de ALC.

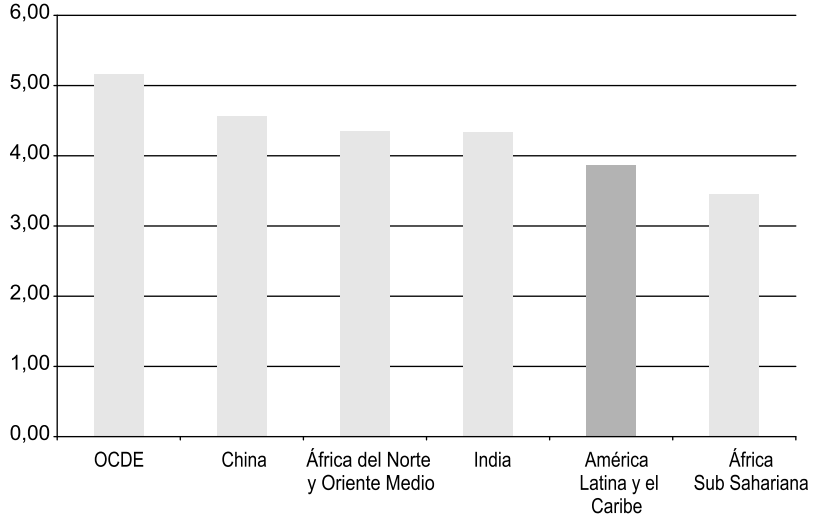
Como se sabe, existe hoy día un alto nivel de exigencia de cara a la configuración de las condiciones de localización de industrias y de competitividad. Las estrategias de reducción de costos –que se han privilegiado en la región– representan un primer paso para mejorar tales condiciones. Sin embargo, más importantes que ellas son las estrategias nacionales de innovación orientadas hacia la inversión de futuro en educación, ciencia y tecnología.

Especialmente en períodos como el actual, resulta imprescindible perfilar modelos económicos (que persigan el crecimiento de la producción con eficiencia, competitividad y equidad) específicos para cada nación. Dichos perfiles deben incluir de manera coherente las innovaciones tecno-organizacionales, modernas estrategias empresariales, las transformaciones virtuosas del entorno regional y nacional, lo cual determinará también las características de sus estructuras sociales.

Lograr una configuración adecuada de los anteriores elementos para promover el desarrollo, exige la atención no sólo de los problemas derivados de la macroeconomía, sino también las cuestiones más importantes vinculadas a la estructura sectorial-regional, la calidad de las instituciones, el grado de sofisticación de los mercados y los relativos a la microeconomía.

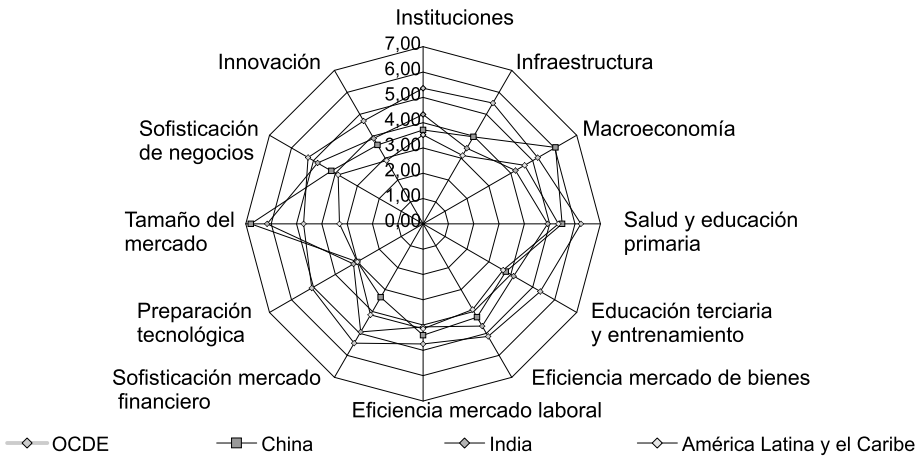
En el siguiente gráfico se observa comparativamente la situación de ALC en relación con un índice compuesto de competitividad. Como se ve, la región sólo supera los registros de Africa Sub-sahariana al respecto.

Gráfico No. 1
Índice compuesto de competitividad



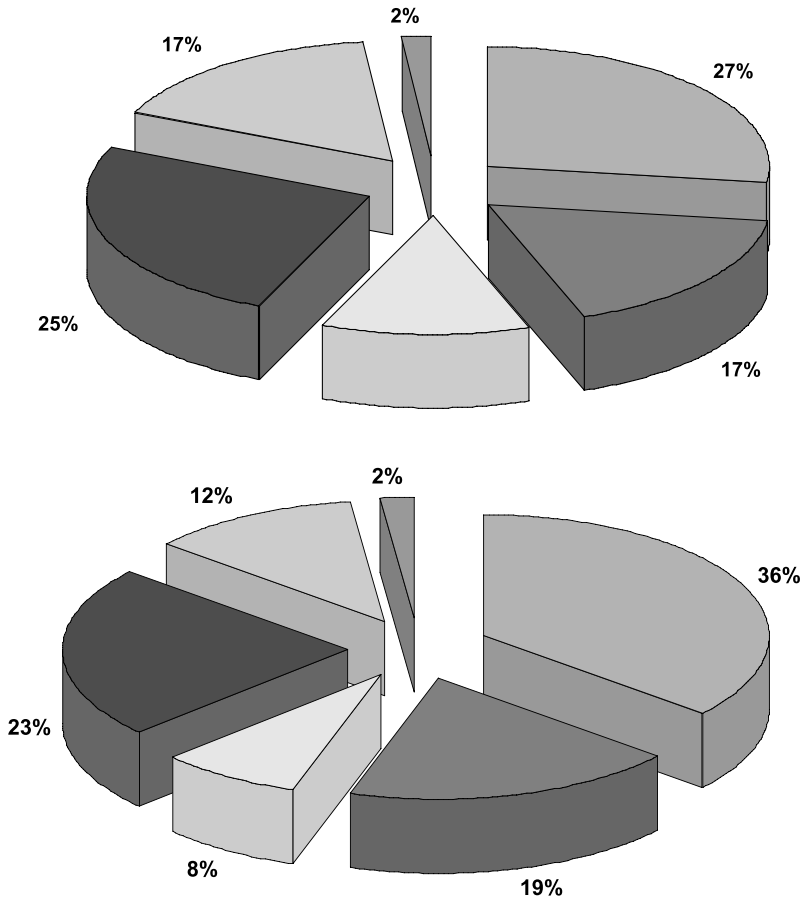
Lo anterior se manifiesta de manera mucho más detallada en el siguiente gráfico, el cual descompone este índice global de competitividad en sus 12 elementos. Obsérvese que en todos ellos, menos en tres (sofisticación del mercado financiero, niveles de salud y educación primaria y macroeconomía) el nivel que registra ALC es menor que los que exhiben los países de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE), China y la India.

Gráfico No. 2
Índice de competitividad por sus elementos



Igualmente, nuestra región exhibe un marcado rezago en términos de diversificación de su matriz de exportaciones. La participación de ALC en los flujos de comercio mundial, no evidencia avances en los últimos años en cuanto a calidad de su inserción comercial. En gran medida ello es el resultado del mantenimiento de un perfil de especialización internacional basado en producciones y servicios de muy bajo contenido tecnológico, frecuentemente intensivos en recursos naturales y en fuerza de trabajo con bajos niveles de calificación.

Gráfico No. 3
Estructura de las exportaciones de bienes de ALC 2002 - 2006
2002



En efecto, entre el año 2006 y 2002 se evidencia un proceso de "reprimarización" de las exportaciones de bienes desde ALC. Mientras en el año 2002 el 44 % de las ventas externas de la región se concentraba en productos primarios o en manufacturas basadas en recursos naturales, cuatro años después estos rubros representaban el 55 % de las ventas externas totales de ALC.

Obviamente lo anterior da cuenta de esas condiciones externas muy positivas de que ha disfrutado ALC en estos últimos años a partir de la dinámica de los precios internacionales de las materias primas. Sin embargo, debe recordarse que un desarrollo basado sólo en estos recursos naturales, sin agregación de valor y conocimientos, puede no ser funcional para lograr una mejor distribución del ingreso y además resulta insuficiente como generador de las externalidades que potencian el proceso de desarrollo.

Líneas de acción en materia de políticas públicas para promover la innovación y la competitividad en ALC

Tanto los procesos de innovación como los mecanismos para el impulso de la competitividad de las economías están indisolublemente asociados a las posibilidades de diversificación productiva, al mejoramiento en la calidad de la inserción internacional y al logro de una mejor distribución del ingreso.

Por ello, resulta prioritario que en los países de ALC se conciban los procesos de innovación y de promoción de la competitividad como parte esencial de las estrategias y políticas de desarrollo económico. Lo anterior se traduce en el diseño de políticas de innovación, competitividad y desarrollo exportador articuladas entre sí, a fin de poder prestar un apoyo gubernamental integral a dichos procesos.

Al respecto, hay algunas áreas en las que la intervención del Estado puede apoyar de manera decisiva a la innovación y la competitividad, la cual no se puede limitar únicamente a aumentar el gasto en I+D[5]:

- ✓ Fortaleciendo el capital institucional para la innovación, mediante la creación de sistemas nacionales (SIN) y regionales de innovación (SRI)
- ✓ Fomentando el financiamiento a la innovación
- ✓ Contribuyendo a la formación de las capacidades para la innovación, tanto a nivel de capital humano como a nivel empresarial.

Debe tenerse en cuenta que el buen funcionamiento de los SIN y los SRI puede verse obstaculizado por tres problemas específicos:

[5] CAF (2006), Camino a la transformación productiva en América Latina. Reporte de Economía y Desarrollo, RED 2006, Caracas, diciembre.

i. Porque el sistema carezca de un número de actores relevantes. En tal sentido el gobierno debería trabajar para vincular las empresas de las localidades regionales a empresas y recursos nacionales e internacionales, así como para atraer y retener en esas localidades empresas innovadoras y trabajadores calificados.

ii. Los SRI pueden estar caracterizados por la fragmentación. Para enfrentar dicha fragmentación, el estado debería intervenir mejorando la calidad del capital social, promoviendo iniciativas conjuntas de las empresas y las organizaciones creadoras de conocimiento para formular una estrategia de innovación regional.

iii. Los sistemas de innovación pueden, con el tiempo, volverse demasiado rígidos y cerrados. En tal caso, el Estado debería promover la reestructuración de las instituciones locales a fin de modernizar y lograr una mayor apertura del sistema de innovación, reorientando los agentes económicos hacia nuevas tecnologías y conocimientos.

Otro elemento clave que muchas veces determina el éxito o fracaso de las estrategias para promover la innovación, es el referido al financiamiento a las actividades de creación de conocimientos y de desarrollo de tecnologías. Al respecto debe tenerse en cuenta que el financiamiento a la innovación con frecuencia tropieza con tres obstáculos:

i. porque las actividades de I+D y la innovación en general padecen de mayor incertidumbre acerca de sus resultados;

ii. porque aunque se logren resultados, hay incertidumbre sobre el momento en que se alcanzan los beneficios de la innovación; y

iii. en caso de que los resultados de la innovación tengan carácter de bien público, ello implica que quien realizó el esfuerzo innovador no tiene asegurada su apropiación.

En este respecto, el Estado debe jugar un doble papel. Por un lado ofertando recursos en los casos en que las fallas asociadas a los dos primeros motivos (incertidumbre y problemas de información) impliquen una inhibición de los recursos del sistema financiero. De otro lado, apoyando por medio de incentivos fiscales el desarrollo de actividades de innovación, cuando su carácter de bien público hace que su provisión sea inferior a la socialmente óptima[6].

En especial, deben considerarse particularmente las limitaciones de financiamiento a las “nuevas empresas”, y sobre todo a las pequeñas y medianas,

[6] CAF (2006), Camino a la transformación productiva en América Latina. Reporte de Economía y Desarrollo, RED 2006, Caracas, diciembre.

en relación con los procesos de innovación y mejoramiento de la competitividad.

De igual forma resulta vital el diseño e implementación de políticas para la formación de las capacidades, las cuales deberían incluir programas para fomentar la actividad científica, la calificación de los recursos humanos y el desarrollo, la transferencia y la difusión de tecnología y conocimientos.

Por último, el éxito o avance de programas para avanzar en términos de innovación y competitividad en ALC requiere de esfuerzos sostenidos de desarrollo institucional. Dicho desarrollo institucional para la innovación y el progreso exportador debe considerar de manera primordial, entre otros, tres aspectos fundamentales:

i. la coordinación efectiva entre las entidades u organismos que ejecutan las políticas y programas;

ii. la complementación de los programas y su focalización hacia sectores específicos; y

iii. la cooperación entre el sector público, las empresas y el ámbito académico.

A manera de conclusiones

América Latina y el Caribe tiene ante sí el reto de avanzar en una modificación sustancial de su estructura productiva, la cual sigue siendo –a pesar del dinamismo económico de los últimos cinco años– escasamente diversificada y con insuficientes niveles de innovación, lo cual debilita el efecto dinamizador de las exportaciones, resulta incompatible con el logro de una mejor distribución del ingreso, e impide sentar las bases de un crecimiento sostenido.

En definitiva, resulta necesario articular coherentemente los tres pilares del **desarrollo** –económico, social y ambiental– en las estrategias y las políticas que se implementan en la región. Ello implica necesariamente la consideración –entre otros– de los siguientes elementos:

- El crecimiento económico tiene que concebirse como resultado de la interacción de diversas dinámicas: la acumulación de capital, la acumulación de conocimientos aplicados a la producción, el cambio estructural y el desarrollo institucional.
- Para generar tasas satisfactorias y sostenibles de crecimiento económico, hay que promover adecuados niveles de inversión y ahorro.
- Lo anterior es condición básica –aunque no suficiente– para la creación

de puestos de trabajo que agreguen valor adicional y un mayor conocimiento a las actividades productivas, lo cual se traduciría en aumentos sostenidos de la productividad y competitividad de la producción de ALC.

- El avance hacia mayores grados de continuidad educativa dentro de la región y la garantía de una mejor calidad en la oferta educativa, son elementos esenciales de la transformación para garantizar el desarrollo. Esto resulta pertinente porque:

  - ✓ Los efectos positivos de la educación son claves para modificar a largo plazo los perfiles inequitativos de distribución de los ingresos y también para reducir la pobreza;

  - ✓ En un mundo en el que los desafíos de la innovación y competitividad son un rasgo dominante, mejorar la calidad y pertinencia de la educación secundaria y superior es particularmente importante.

- Los mecanismos y políticas de promoción de la innovación y la competitividad requieren de mayores inversiones y de una infraestructura tecnológica en general inexistente. Ello exige la instrumentación de estrategias que privilegien las inversiones en infraestructura y que propicien la innovación, sobre la base de una adecuada articulación entre el sector privado, la academia e instituciones científicas y tecnológicas, y un papel protagónico del Estado.

Referencias

BID (Banco Interamericano de Desarrollo) (2001), ***Los obstáculos al Desarrollo Empresarial en América Latina*****,** Washington, D.C.

CAF (Corporación Andina de Fomento) (2006), ***Camino a la transformación productiva en América Latina.*** Reporte de Economía y Desarrollo, RED 2006, Caracas, diciembre.

Cepal (Comisión Económica para América Latina y el Caribe) (2007), ***Panorama de la inserción internacional de América Latina y el Caribe,*** 2006. Tendencias 2007. (LC/G. 2341-P), Santiago de Chile, octubre.

Cimoli, Mario; Joao Ferraz y Analiza Primi (2005), **"*Science and technology policies in open economies: the case of Latin America and the Caribbean",*** Serie Desarrollo Productivo, No. 165 (LC/L.2404), Santiago de Chile, Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL).

Fernández, R. (2005), ***Irlanda y Finlandia: dos modelos de especialización en tecnologías avanzadas".*** Policy Paper, No. 03/05, ICEI, Madrid.

Katz, Jorge (1998), ***"Aprendizaje tecnológico ayer y hoy",*** Revista de la CEPAL, No. Extraordinario. (LC/G.2037-P/E), Santiago de Chile, Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), octubre.

Maloney, W. y Perry, G. (2005), ***Hacia una política de innovación eficiente en América latina,*** Revista de la CEPAL No. 87, pp. 25-44

OCDE (Organización de Cooperación y Desarrollo Económicos) (2006), ***Main Science and Technology Indicators,*** Paris, diciembre.

Unctad (United Nations Conference on Trade and Development) (2008), ***Trade and Development Report,*** 2008. New York and Geneva.

Reflexiones sobre la articulación y desarrollo de *cluster* en América Latina

➥ Carlos López Cerdán Ripoll y
Paola López Cerdán Rodríguez

Introducción

Hace diez años varios expertos latinoamericanos, de la mano del Programa Sela/Iberpyme, recorríamos América Latina pregonando los beneficios de la acción conjunta y la cooperación empresarial. En ese entonces tratábamos de sensibilizar a los diferentes organismos públicos y privados encargados del fomento empresarial en los países de la región, sobre la conveniencia de promover y desarrollar redes de negocios, desarrollo de proveedores y formas más complejas de cooperación empresarial como los sistemas productivos locales (SPL) y/o cluster.

Mi percepción personal es que nuestros interlocutores no dejaban de observarnos con precaución, pues lo que estábamos pregonando era un tanto temerario y novedoso. No me queda la menor duda de que algunos nos percibían como unos lunáticos… En ese tiempo, bien satisfechos estábamos, sí un par de docenas de audiencia, estaba presente en nuestras disertaciones.

Después de diez años la situación en América Latina ha cambiado mucho: casi todos los países han entrado en procesos de internacionalización muy dinámicos; buena cantidad de tratados de libre comercio se han firmado y ha quedado muy claro para todos que para poder competir en el nuevo entorno económico, la acción conjunta y la cooperación empresarial es una razón necesaria.

Modelos conceptuales, experiencias y resultados del desarrollo de cluster en América Latina

Concepto del cluster y su evolución

➢ *Los distritos industriales italianos 1970-1980*

Alfred Marshall (1842-1924) es considerado como uno de los padres de la economía ortodoxa moderna, junto a León Walras. En el siglo pasado fue el primero en resaltar los beneficios de las aglomeraciones territoriales y

sectoriales de empresas a las cuales les denominó **distritos industriales**[1]**.**

Cincuenta años después de Marshall, los economistas italianos se dieron cuenta de que Italia estaba llena de distritos industriales con propiedades especiales.

Fue un período excepcional en el cual, frente al embargo petrolero, el modelo de las grandes empresas integradas verticalmente empezó a desmoronarse ante el nuevo entorno que estaba enfrentado Europa, y las pequeñas y medianas empresas (pymes) de los distritos industriales fueron vistas como una alternativa exitosa.

De acuerdo con Cossentino[2], un distrito industrial es "una aglomeración de cientos y a veces miles de empresas de tamaño pequeño y/o mediano orientadas al mismo sector industrial y concentradas en la misma área. Típicamente, se incluyen dentro del distrito varias etapas del proceso productivo así como servicios a los productores"

Rabelloti[3] comenta que en la definición anterior hay la presencia de una serie de elementos que pueden ser utilizados para caracterizar a un distrito industrial:

i. Agrupaciones de empresas, principalmente de pequeña y mediana dimensión, concentradas espacialmente y especializadas sectorialmente.

ii. Un conjunto de vínculos hacia adelante y hacia atrás, basados en relaciones de mercado y extra-mercado, para el intercambio de bienes, información y recursos humanos.

iii. Un entorno cultural y social común que vincula a los agentes económicos y permite la creación de códigos de comportamiento comunes, tanto explícitos como implícitos.

iv. Una red de instituciones públicas y privadas locales de apoyo a los agentes económicos.

De acuerdo con Rabelloti, el creciente interés por los distritos industriales se basa en el reconocimiento de que éstos han ayudado a las empresas a crecer y a competir en mercados distantes.

Cossentino fue uno de los primeros académicos que empezó a estudiar el

---

[1] Marshall A. "Industry and Trade" Mcmillan, Londres. 1990

[2] Cossentino Francesco, Pyke Frank y Sengenberger Werner, Local and Regional Response to Global Pressure: The Case of Italy and its Industrial Districts, OIT (Organización Intenacional del Trabajo), Suiza, 1996.

[3] Rabellotti, Roberta, "Is There an "Industrial District Model? Footwear Districts in Italy and Mexico Compared", World Development, Volume 23, No. 1, Inglaterra, enero de 1995.

fenómeno del distrito industrial en Italia, y quien junto con otros estudiosos realizó en 1996, bajo los auspicios de la Organización Internacional del Trabajo (OIT), un estudio de 61 distritos industriales italianos en los cuales se concentraba el 19.5% de la generación de empleo manufacturero. El caso italiano es interesante por las siguientes razones:

i. La experiencia de Italia demuestra que el fenómeno del distrito industrial no es marginal y puede tener impactos significativos sobre el desempeño de economías desarrolladas.

ii. Varios de los distritos italianos han tenido un éxito económico poco usual en los mercados domésticos así como en los internacionales.

iii. Comparados con otras formas de organización de pequeñas empresas, los distritos industriales han demostrado la capacidad de proveer condiciones sociales satisfactorias.

En general varios de los distritos industriales italianos están concentrados en tres regiones al Norte de Italia: Emilia Romagna, Toscana y Veneto.

De acuerdo con Cossentino[4] y otros autores que han estudiado los distritos industriales italianos, existe en ellos un denominador común que es "la presencia de un continuo dinamismo", el cual puede caracterizarse a través de los siguientes elementos:

- Predominio de pequeñas empresas.
- Generación de una producción exportable.
- Generación de altos ingresos.
- "Generación de empleos".

Con posterioridad a Cossentino –entre 1980 y 1990– una gran oleada de académicos han profundizado los estudios del distrito industrial, entre los cuales se pueden mencionar a Becanttini[5] (1970), Michael J. Piore[6] (1980), Rabellotti[7], Nadvi[8], Brusco[9] (1980/1990), Humprey & Schmitz[10] (1995).

---

4 Cossentino Francesco,et al. Op. Cit. 1996.

5 Becattini, Giacomo, "Riflessioni Sul Distretto Industriale Marshalliano Come Concetto Socio-Economico*"* , Stato e Mercato, No. 25, abril de 1989, Italia.

6 *Piore, Michael* J.; Sabel, Charles F. The Second Industrial Divide: Possibilities for Prosperity. 1984: New York, New York, U.S.A

7 Rabellotti, R. Op. Cit. 1995

8 Navdi, Khalid, "Industrial Cluster and Networks: Cases Studies of SMES Growth and Innovation". UNIDO Report, 1995, Viena, Austria.

9 Brusco Sebastiano. "*Struttura e sviluppo in un distretto industriale: la meccanica agricola a Reggio Emilia"* (in collaborazione con A. Baldassarre), Reggio Emilia, s.e., 1983,

10 Humphrey, John y Hubert Schmitz, Principles for Promoting Cluster and Networks of SMEs, UNIDO, 1996, Discussion Paper Nº 1, Viena, Austria.

De esta manera en las últimas dos décadas del siglo veinte los distritos industriales representaron un fenómeno mundial. Se identificaron este tipo de estructuras de cooperación empresarial en otros países desarrollados, por ejemplo, Cambridge, Baden W, Orange County (Scott & Paul - 1990), Silicon Valley (Saxenian 1994[11]). También en países en desarrollo: Valle de Sinos en Brasil (Humprey & Schmitz, 1995[12]), Guadalajara y León en México (Rabellotti, 1997[13], 1999[14]), Sialkot en Pakistán (Nadvi 1999[15]), entre otros.

Considerando la opinión de Cossentino[16] y los autores posteriores, las ventajas de los distritos industriales son las siguientes:

- Logro de mayores niveles de eficiencia y destreza en la producción a través de la especialización.
- Rápido y fácil acceso a la gama completa de especializaciones de la cadena productiva.
- Disponibilidad de talentos y capacidades locales.
- Presencia de una atmósfera industrial que permite difundir rápidamente las nuevas ideas.
- Existencia de una mezcla de relaciones de cooperación y competencia entre las empresas.
- Fomento de una cultura emprendedora.
- Presencia de un medio ambiente de consenso.
- Fomento de un tejido de instituciones de apoyo.

Dichas ventajas son complementadas y enriquecidas cuando Dini[17] comenta y profundiza que los distritos industriales presentan las siguientes ventajas competitivas:

---

[11] Annalee Saxenian, Regional Advantage: Culture and Competition in Silicon Valley and Route 128 (Cambridge, MA: Harvard University Press, 1994),

[12] Humprey, J. Et. Al. Op. Cit. 1995

[13] Rabellotti, Roberta,"The Internal Heterogeneity of Industrial Districts in Italy, Brazil and Mexico". Working paper Nº 59, septiembre de 1997, Institute of Development Studies, University of Sussex, Sussex, Inglaterra.

[14] Rabellotti, Roberta, "Recovery of a Mexican Cluster: Devaluation Bonanza or Collective Efficiency?", Working paper nº 71, Julio de 1998, Institute of Development Studies, University of Sussex, Sussex, Inglaterra.

[15] Navdi Khalid, "Industrial Cluster and Networks: Cases Studies of SMES Growth and Innovation". UNIDO Report, 1995, Viena, Austria.

[16] Cossentino Francesco,et al. Op. Cit. 1996.

[17] Dini, Marco, Enfoques Conceptuales para el Estudio de Pequeñas y Medianas Empresas, Mimeo, CEPAL, Santiago de Chile, 1997.

- Economías de concentración
- Ventajas de especialización
- Ventajas de integración

Los distritos industriales en Italia, España, Alemania, etc. han surgido debido a una peculiar y compleja combinación de elementos históricos, sociales, políticos y culturales que han permitido que en ciertas regiones se generaran ambientes locales propicios para el desarrollo de sistemas productivos dinámicos que difícilmente son reproducibles en otro lugar.

Dichas condiciones pueden ser ilustradas a través de los elementos funcionales de un distrito industrial.

Dini[18] realiza una reflexión sobre el concepto marshalliano denominado la presencia de una "atmósfera industrial", generada por la presencia de una base de conocimientos técnicos y de valores morales comunes entre los integrantes del conglomerado industrial.

De acuerdo con Dini[19] los elementos que en la experiencia italiana constituyen dicha atmósfera industrial son los siguientes:

- La familia opera como una unidad económica independiente.
- La historia y la tradición de independencia política, administrativa y militar de numerosas ciudades sedes de distritos industriales, ha contribuido a generar un fuerte sentido de pertenencia y una fuerte identidad común entre sus miembros.
- La estructura urbana policéntrica, caracterizada por la presencia de numerosas ciudades de pequeña y mediana dimensión en las que se han mantenido más vivas la tradición y la identidad cultural.
- El clima político: la tradición de cooperación para la realización de la actividades productivas, potenciándose con los elementos anteriormente descritos, ha sido la base para el desarrollo de movimientos sociales y políticos de tipo masivo, que han contribuido a generar un espeso tejido de instituciones e instancias de participación en las que las comunidades han podido consensuar y reproducir una visión común de su propio desarrollo.
- El rol del gobierno local ha sido seguramente muy significativo a lo largo de las distintas etapas del proceso de industrialización de estas áreas, favoreciendo en primera instancia la realización de la infraestructura

[18] Dini, Marco, Marco, Op. Cit., 1997

[19] Cossentino Francesco,et al. Op. Cit. 1996.

básica y creando después instrumentos de apoyo no financieros, destinados a valorizar estas peculiares ventajas competitivas localizadas de naturaleza sistémica. (Bianchi, 1985)[20].

En síntesis, la fuerte identidad común y el sentido de interdependencia experimentado por los miembros de estos sistemas han contribuido a generar mecanismos sociales espontáneos de control de los comportamientos oportunistas, que han estimulado el desarrollo de relaciones de confianza y el proceso de integración.

De acuerdo con Dini "el énfasis en las peculiaridades de los distritos industriales ha contribuido también a generar ciertas confusiones. En particular, aquellos elementos que demuestran la naturaleza social del éxito económico de los distritos industriales son los mismos que decretan la imposibilidad de réplicas en contextos socialmente distintos".

En otras palabras, es cierto que no se puede reproducir la peculiar y compleja combinación de elementos históricos, sociales, políticos y culturales que han permitido que en ciertas regiones de Italia, España o Alemania se generaran ambientes locales propicios para el desarrollo de sistemas productivos dinámicos.

Pero sí es posible aislar elementos funcionales generales de un modelo de organización social y productiva que están claramente relacionados con los resultados económicos alcanzados por los distritos industriales, y que pueden ser utilizados para el estudio y la acción de fomento en realidades distintas.

Algunos de los elementos presentes en América Latina que pueden favorecer la integración de sistemas productivos locales, análogos a los distritos industriales, es la creciente internacionalización del continente. Esta ha sido una consecuencia directa de la explosión de diversos mecanismos de integración económica y comercial que han florecido en la región latinoamericana, tales como el Mercosur, el tratado de libre comercio entre los países centroamericanos, el Pacto Andino, el tratado de libre comercio entre México, Estados Unidos y Canadá, etc.

Dicha apertura internacional está ya estimulando la necesidad de la integración industrial como una estrategia de fortalecimiento competitivo para el tejido empresarial local, de manera tal que sea posible el participar en intercambios comerciales que se negocien.

Si bien no es posible reproducir las condiciones económicas, sociales,

[20] Bianchi, Patrizio, "Servizi Reali: Considerazioni Analitiche e Implicazioni di Politica Industriale", L'Industria, No. 2, abril-junio de 1985, Bologna, Italia.

políticas y culturales que impulsaron el desarrollo espontáneo de distritos industriales en Italia y otros países, es posible el poner en marcha este tipo de instrumento si se identifican y después se reproducen los elementos funcionales que lo sustentan.

En la caracterización de Rabelloti[21], presentada al principio de este trabajo, es posible identificar los cuatro elementos funcionales que caracterizan a los distritos industriales.

El modelo distrital italiano sufrió una severa crisis[22] a finales de la década de los noventa, principalmente debido a dos factores:

i. La potente entrada al mercado internacional por parte de las economías emergentes, principalmente China.

ii. Los instrumentos tradicionales de política monetaria, particularmente la tasa de cambio como instrumento quedaron obsoletos por los vínculos externos necesarios para la convergencia europea, primero el SME y en tiempos más recientes la moneda única.

La crisis del modelo distrital italiano llevó a muchos observadores a darlos por muertos y superados; sin embargo una vez más los distritos industriales italianos han sabido regenerarse y han mostrado una gran capacidad de reacción frente a los desafíos del mercado.

Existen señales[23], sin embargo, de que en esta ocasión las transformaciones serán mas profundas y que los distritos industriales italianos tendrán características muy diferentes a los del pasado.

Algunos datos actualizados con base en información del Club de Distretti[24] son los siguientes:

- Existencia de 150 distritos manufactureros
- Participan en el 21% de las exportaciones manufactureras de Italia (30% si se consideran solamente los sectores donde participan los distritos)
- Emplean a cerca del 18% de la fuerza laboral de Italia (25% si se consideran solamente los sectores donde participan los distritos).

---

[21] Rabellotti, R. Op. Cit. 1997

[22] Rhi Sausi, José Luis. La Experiencia de Italia en el Desarrollo Económico Territorial. Centro Studi di Politica Internazionale. Roma. 2008

[23] Rhi Sausi, Jose Luis.Op. Cit. 2008

[24] Club de Distretti. "Guia ai Distretti Italini". 2006

Experiencias y resultados en el desarrollo de cluster en América Latina

➢ *Algunas precisiones conceptuales*

El término *cluster* se introduce en 1990 y algunas definiciones utilizadas son las siguientes:

Chihuahua Siglo XXI (1994)[25]:

"Es un grupo integrado por empresas de una región líderes en su ramo, apoyadas por otras que proveen productos y servicios, y tanto unas como otras están, a su vez, sustentadas por organizaciones que proveen profesionales calificados, tecnología de punta, recursos financieros, ambiente propicio para los negocios e infraestructura física".

Humprey & Smichtz (1995)[26]:

"Una concentración geográfica de empresas. Dicha concentración se beneficia a través de economías externas –el surgimiento de proveedores que abastecen de materia prima y componentes, maquinaria (nueva o de segunda mano) partes de repuesto– la emergencia de mano de obra calificada con talentos específicos para el sector; un cluster puede también atraer a agentes que venden en mercados distantes y favorece la oferta de servicios técnicos, financieros, contables"

Michael Porter (1999)[27][28]:

"Los cluster son concentraciones geográficas de empresas e instituciones interconectadas que actúan en un determinado campo o sector"

Onudi (2004)[29]:

*"**Concentración** de empresas e instituciones de una determinada **localidad** que se desempeñan en una **misma actividad** o en actividades estrechamente relacionadas".*

---

[25] Desarrollo Económico de Chihuahua, Chihuahua Siglo XXI. Chihuahua, México, 1994.

[26] Humphrey, John y Hubert Schmitz, Principles for Promoting Cluster and Networks of SMEs, UNIDO, 1996, Discussion Paper nº 1, Viena, Austria.

[27] Porter, Michael. "Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance" New York: The Free Press, 1985. Republished with a new introduction, 1998.

[28] Porter Michael . "Clusters and the New Economics of Competition" Harvard Business Review. November-December 1998.

[29] United Nations Industrial Development Organization, The UNIDO Cluster/Network Development Program UNIDO, Viena, Austria, 1993.

Sebrae (2005)[30]:

"Define los Arreglos Productivos Locales (APL) como aglomeraciones de empresas localizadas en un mismo territorio que presentan especialización productiva y mantienen vínculos de articulación, interacción, cooperación y aprendizaje entre sí y con otros actores locales tales como gobierno, asociaciones empresariales, instituciones de crédito y centros de investigación".

Como podrá observarse, en las definiciones anteriores el concepto *cluster* representa un tipo de concentración empresarial muy diferente a la expresada por Marshall en 1920, en el sentido de que ésta representa ventajas adicionales a las de la mera aglomeración.

Mientras que el concepto marshalliano refleja una concentración empresarial de cientos o a veces miles de empresas en un mismo territorio. (véase Diagrama1)

El concepto cluster representa una concentración de empresas, así como una concentración de organismos públicos y privados, que están dotando a las empresas de recursos humanos, tecnología e innovación, medio ambiente industrial, recursos financieros etc. (véase Diagrama 2).

El conglomerado productivo (Marshalliano) puede contener empresas particulares, las cuales, desde el punto de vista individual, pueden ser eficientes o no. Sin embargo, desde el punto de vista integral como un todo, el conglomerado productivo no presenta patrones de eficiencia colectiva.

Si tratamos de reflexionar sobre el concepto eficiencia colectiva, una de las lecciones más importantes de desarrollo industrial de los últimos treinta años es la siguiente:

"Las lecciones aprendidas a partir de la experiencia en otros países indica que una parte importante de las ventajas competitivas de las pymes están relacionadas con factores externos a éstas. Dichos factores dependen de los vínculos entre las empresas y su entorno productivo e institucional"

[30] Sebrae. Metodologia de Desenvolvimento de Arranjos Productuvos Locais. Projeto Promos/Sebrare/ BID. Versao 2.0. 2004

EL CONGLOMERADO

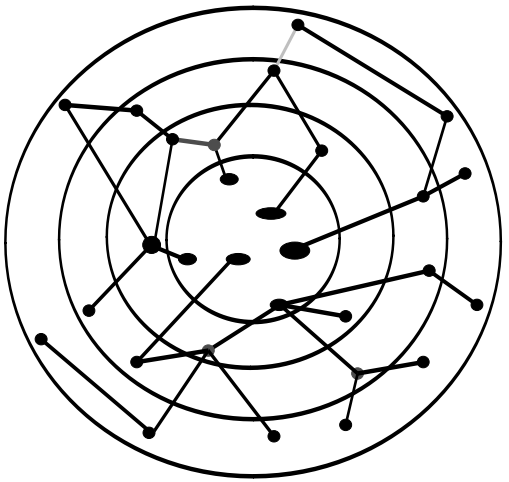


Diagrama 1

Concentración sectorial y territorial de empresas del mismo eslabón de la cadena productiva o eslabones complementarios

No hay cooperación
No hay intercambio de información
No hay estructura de relaciones

Las empresas actúan individualmente

Por lo tanto no hay presencia de patrones de eficiencia colectiva

MODELO DE CLUSTER

Diagrama 2

Concentración sectorial y territorial de empresas del mismo eslabón de la cadena productiva o eslabones complementarios **mas una red de instituciones de apoyo**

Si hay cooperación
Si hay intercambio de información
Si hay estructura de relaciones

Las empresas actúan de manera conjunta y cooperan

Por lo tanto **SI** hay presencia de patrones de eficiencia colectiva

(Chihuahua Siglo XXI, 1994)

Las declaraciones contenidas en esta afirmación son muy serias y quieren decir que servicios tales como la nivelación productiva, la tecnología y la innovación, los procesos de mejora continua, los sistemas de calidad y otros servicios de desarrollo empresarial, son una razón necesaria más no suficiente para la competitividad. De esta manera, la razón suficiente viene a estar dada por la estructura de relaciones que las empresas desarrollan para vincularse con otras empresas, así como para vincularse con los organismos públicos y privados que constituyen su entorno de fomento productivo más cercano.

En este sentido el conglomerado marshaliano, si bien es cierto que constituye una estructura espontánea de aglomeración, no es una estructura eficiente desde el punto de vista colectivo, porque las empresas inmersas en él no desarrollan una estructura de relaciones con las otras empresas del conglomerado, lo que les permitiría el intercambiar información así como acelerar sus procesos de aprendizaje e innovación.

De manera contrastante, el *cluster* sí representa una estructura que fomenta la interacción entre las empresas, así como entre las empresas y los organismos de fomento públicos y privados que las sustentan. Esto quiere decir que el promover y desarrollar *cluster* podría constituir una estrategia para promover eficiencia colectiva y competitividad entre cientos o miles de empresas dentro de un territorio. Por esta razón en los últimos 20 años América Latina ha estado inmersa en varios programas para el desarrollo de *cluster*.

Una buena cantidad de *practitioners* así como de organismos de cooperación internacional han estado involucrados en la promoción y desarrollo de *cluster;* a guisa de ejemplo se pueden mencionar a Humprey & Schmitz[31], Rabellotti[32], Nadvi[33] (1980-1990), Michael Porter (1998)[34], Emiliano Dutch (2003-2008)[35], Rudolf Buitelaar (2000-2004)[36], red de organismos internacionales (2003-2008), Carlo Pietrobelli (2008)[37].

➢ *Breve reseña de algunas experiencias en América Latina*

No obstante lo promisorio del nuevo esquema, la región latinoamericana no ha sido muy afortunada en su promoción y desarrollo, a pesar de que una buena cantidad de países ha realizado varias iniciativas al respecto.

---

31 Humprey, J. Et. Al. Op. Cit. 1995

32 Rabelloti, R. Op. Cit. 1998

33 Navdi, K. Op. Cit. 1995

34 Porter. M. Op. Cit. 1998

35 Emiliano Dutcth. Et. Al. "Cambio Estratégico y Clusters en Cataluña" Gestión 200. Barcelona. 1997

36 Rudolf Buitelaar, "Aglomeraciones Mineras y Desarrollo Local en America Latina" CEPAL. 2001

37 Pietrobelli, Carlo. "Up Grading to Compete: Global Value Chains, Clusters and SME in Latin America". BID, D. Rockefeller Center for Latinoamerican Studies, Harvad University. 2008.

No se ha realizado un relevamiento específico y detallado de la experiencia latinoamericana en la promoción y desarrollo de cluster; sin embargo una gran parte de las iniciativas se han generado a lo largo de dos grandes ejes:

i. **Las intervenciones deductivas** que parten de un enfoque estratégico del conglomerado, utilizando como base metodológica una serie de reuniones de planeación entre los actores del conglomerado (productivos y no productivos) dentro de las cuales se realiza el análisis del conglomerado, sus potencialidades y sus limitaciones, utilizando como eje el Análisis del Diamante Competitivo[38], y se termina con una serie de recomendaciones y propuestas de estrategias para el fortalecimiento del conglomerado.

ii. **Las intervenciones de tipo inductivo,** en las cuales se parte de un enfoque no estructurado y a través de la definición e implantación de proyectos de mejora entre los actores del conglomerado, de esta manera se va implantando un proceso de mejora en campo que permite obtener resultados concretos y se va construyendo la estructura según se avanza en el proceso (se empieza articulando redes de pymes y se termina articulando el cluster completo). Tal es el caso de Chile impulsado por Corfo a través de los Profo, después los PDP y finalmente los PTI, así como las intervenciones de la Onudi en India[39], Nicaragua[40] y Ecuador[41] (por mencionar algunos ejemplos).

Si bien es cierto que estos dos ejes constituyen los extremos de las intervenciones en América Latina para el desarrollo de *cluster*, también existen otras intervenciones que han caído en lo lúdico y a veces hasta en lo absurdo. Esto último ha desgastado el concepto y ha creado un efecto inmunológico en una buena parte de países de la región.

Lamentablemente un concepto tan potente y trascendente para la acción conjunta y cooperación empresarial ha sido desgastado innecesariamente, así como mancillado y tergiversado. Resulta alarmante que en algunos países de la región se estén declarando intervenciones para el desarrollo de *cluster* que benefician a un grupo de sólo diez o quince empresas y no a una aglomeración de cientos o miles de empresas como hemos establecido ante-

---

[38] Porter, M. Op. Cit. 1998

[39] Russo, Fabio, "Strengthening Indian SME Clusters: UNIDO's Experience", UNIDO Report, Viena, Austria, 1999.

[40] United Nations Industrial Development Organization, Network and Cluster Development at Nicaragua UNIDO, Viena, Austria, 2004.

[41] United Nations Industrial Development Organization, Supporting SME development in the garment cluster at Atuntaqui, Ecuador UNIDO, Viena, Austria, 2005.

riormente. Lo anterior podría interpretarse (en una analogía) como si estando en la gran sabana africana y dotados de una potente escopeta identificáramos como blanco un pequeño grupo de hormigas en lugar de una gran manada de búfalos. Tal vez el costo de la expedición, la escopeta y los cartuchos sean superiores a los beneficios que un trofeo de hormigas pudiera representar…

✓ *El caso de las intervenciones realizadas en la década pasada*

Existe una buena cantidad de intervenciones realizadas entre 1990 y 2000 utilizando un enfoque altamente estructurado (o deductivo). Centroamérica, Perú, Colombia, Venezuela, Ecuador, Bolivia realizaron intervenciones de este tipo, las cuales representaron fuertes inversiones financieras por encima del millón de dólares cada una. Sin embargo, los resultados fueron bien flacos ya que únicamente se lograron diagnósticos de los sectores industriales. Algunos de los diagnósticos fueron muy detallados, sin embargo fueron tan costosos que no se pudo seguir mas adelante en el proceso. En otros casos los diagnósticos omitieron algunos sectores estratégicos y realzaron o subrayaron otros que son intrascendentes. En otros casos las frecuentes convocatorias a los actores del *cluster* para realizar los diagnósticos, sin la capacidad de mostrar resultados, terminaron por desgastar a los actores y lo más grave, al concepto. Hay algunos países en donde el concepto *cluster* no se puede ni mencionar.

En síntesis, las intervenciones estructuradas no fueron capaces de generar los resultados esperados, a pesar de las fuertes inversiones realizadas.

✓ *El caso de las intervenciones realizadas a partir de 2000*

A partir de los inicios de la presente década se empiezan a generar intervenciones con un enfoque menos estructurado y bien anclado a la realidad de los empresarios de los conglomerados productivos. Si bien es cierto que este enfoque empieza con muy poca estructura, las constantes intervenciones en campo para crear pequeños núcleos o células de cooperación empresarial logran por empezar a crear una espiral ascendente a través de la cual se van creado cada vez estructuras de cooperación más sofisticadas y de esta manera se va generando la estructura a posteriori.

Tal es el caso de Chile, que en 1990 empezó a promover y desarrollar pequeños núcleos de cooperación empresarial o redes de negocio, a los cuales se les denomino proyectos de fomento (Profos). A través de la Corporación para el Desarrollo (Corfo), Chile logro generar más de 221[42] Profos en

[42] Cabrera, Sara. Asociatividad, Desarrollo Territorial y Clusters en Chile. CORFO. 2008

una década de intervenciones constantes en el campo (que involucraron a 1,303 empresas). Posteriormente hacia el año 2000 la misma institución de fomento empezó a fortalecer las relaciones verticales entre las empresas y lleva al campo 274[43] intervenciones para el fortalecimiento de los lazos entre las grandes empresas cliente y sus cadenas de proveedores, habiéndose generado toda una metodología para el desarrollo de proveedores que ha beneficiado a cerca de 6,233 empresas. Posteriormente a partir de 2003 Corfo, después de haber fortalecido los lazos de cooperación horizontal y vertical entre las empresas chilenas a través de los programas antes mencionados, empezó a fortalecer a los conglomerados a través de los Programas Territoriales Integrados (PTI). A la fecha se han generado 22[44] iniciativas de PTI en suelo chileno y hay varios casos de éxito documentados como el caso del PTI del salmón, el PTI de vinos chilenos y el PTI de turismo en Aysén. En el año de 2008 Chile da un salto cuántico en sus programas y con todo el arsenal de instrumentos de articulación e integración productiva desarrollados a través de mas de 20 años continuos de trabajar en el campo, bajo la misma política y coordinados por la misma institución, ingresa al campo de los "meta *cluster*". Al momento Chile está inmerso en cinco proyectos de meta *cluster*: servicios (offshoring), minería, acuícola, turismo y agroindustria.

Otro caso que merece ser mencionado es el de Brasil.

En el período 2000-2002 Brasil inicia un programa piloto coordinado por Sebrae y Promos (Cámara de Milán) y financiado por el Banco Interamericano de Desarrollo (BID) y el Fondo Multilateral de Inversiones (Fomin) para poner en marcha cuatro[45] proyectos de desarrollo de grandes conglomerados productivos siguiendo el modelo de los distritos industriales Italianos:

	Región
Calzado	Campina Grande
Mueble	Parangominas
Confección	Nova Friburgo
Artesanía y confecciones	Tobías Barreto

En el año 2005, después de los impactos favorables de los cuatro proyectos piloto, Sebrae inicia el programa de Arreglos Productivos Locales (APL) con el apoyo del BID-Fomin.

43 Cabrera, S. Op. Cit. 2008

44 Cabrera, S. Op. Cit. 2008

45 SEBRAE. Metodologia de Desenvolvimento de Arranjos Productuvos Locais. Projeto Promos/ Sebrae/BID.Versao 2.0. 2004

En el período 2005 -2007 se logró desarrollar una cartera de 174 proyectos de APL en once sectores industriales, los cuales han dado buenos resultados de acuerdo a las evaluaciones practicadas.

Un sistema de formación permanente de coordinadores de APL ha sido instalado en Brasilia con el apoyo de la Cepal y un MBA en el tema, y está funcionando.

Toda una batería de instrumentos de articulación e integración productiva ha sido desarrollada entre 2005 y 2008 (véase Diagrama 3).

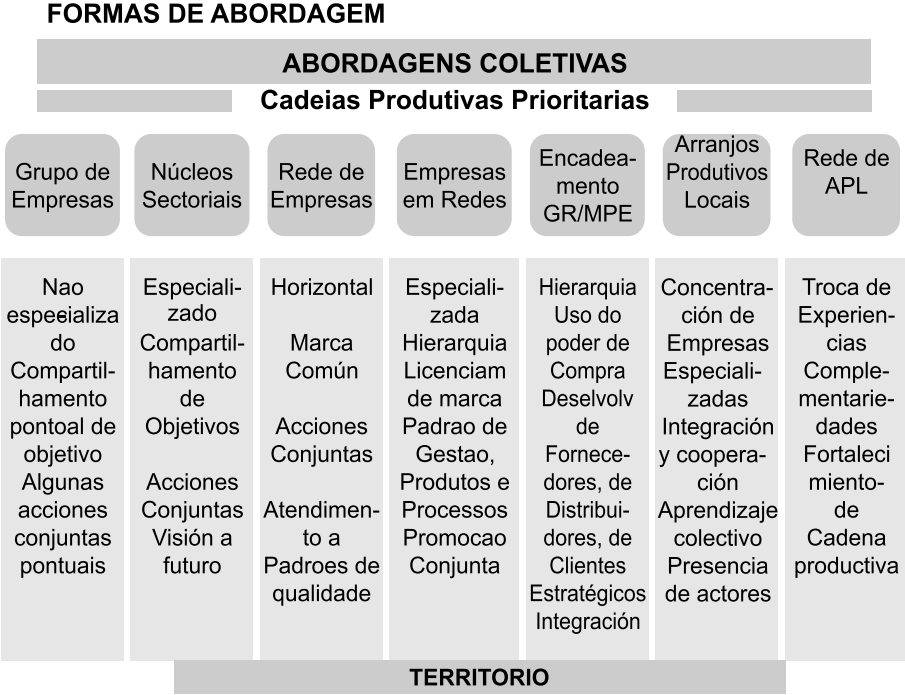


Diagrama 3

Brasil ha tomado en serio estas herramientas y está apostando al largo plazo.

No cabe duda que los casos de Chile y Brasil son los referentes más claros de programas de *cluster* exitosos en América Latina. Sin embargo, debe quedar claro que estos dos países pioneros en el tema, además de contar con una metodología muy precisa para intervenir en el campo, tienen políticas de largo plazo para impulsar esta estrategia y, en el caso de Brasil, cuenta con todos los recursos necesarios para financiar estos instrumentos por dos décadas o más.

✓ *Diferentes políticas de cluster*

Desde mediados de la década de los noventa varios países en América Latina han implementado políticas de *cluster* (Melo 2001[46]).

Elisa Giuliani[47] ha identificado cuatro principales tipos de políticas:

➢ *Enfoque en la geografía*

Los académicos han demostrado que la geografía es importante para la innovación (Audretsch y Feldman 1996[48]).

Economías de localización resultan de la concentración de muchas firmas de la misma industria en la región. Las economías de localización se acumulan debido a la existencia de insumos o factores especializados, que pueden ser compartidos por firmas en la misma industria.

Además, la proximidad de muchas firmas en la misma industria ofrece beneficios en la difusión de la información, tanto por el lado de la producción (en la adopción de nuevos procesos de producción, por ejemplo) como por el de la demanda (con una proximidad cercana a la competencia y a los consumidores). La localización y la proximidad claramente importan al aprovechar los *spillovers* de conocimiento.

Los *policy makers* han promovido desarrollos inmobiliarios en suelo industrial altamente calificado (tecnopolos, parques científicos, zonas francas, etc.)

Ejemplos en América Latina:

- Zonas de exportación: varios países.
- Incubadoras: Bolivia, Brasil Chile, Colombia, Costa Rica, República, Dominicana, Ecuador, Panamá, Paraguay, Perú, Uruguay, México.

➢ *Enfoque en las redes*

Los académicos han demostrado que las redes son la verdadera esencia de los *cluster* (Humprey & Schmitz[49] 1995)

---

[46] *Melo,* Alberto (2001), Industrial Policy in Latin America and the Caribbean at the Turn of the Century. Working Paper. IADB. 2001.

[47] Giuliani Elisa "Concept Definition of Cluster and Key Success Factor" Working Paper. IADB. 2007

[48] *Audretsc,* D. and M.P. *Feldman.* "Knowledge Spillovers and the Geography of Innovation" in J. Vernon Henderson and Jacque Thisse, ed. Handbook of Urban and Regional Economics, Volume 4. Amsterdam: North Holland Publishing. 2003

[49] Humphrey, J. Et. At. Op. Cit. 1995

Los *policy makers* han promovido políticas de cooperación entre empresas, desarrollando mecanismos para cooperar, etc.

Ejemplos en América Latina:

- México: Programa de empresas integradoras
- Honduras y Nicaragua: promoción de asociaciones de negocio
- El Salvador: grupos asociativos
- Perú, Colombia, Ecuador: redes de empresas
- Paraguay: pequeños consorcios
- Chile: programas de fomento
- Perú, Uruguay, Argentina, El Salvador: consorcios de exportación

Más de 650 programas del desarrollo de redes Brasil, Chile y México. (Cepal 2005)

➢ *Enfoque en las instituciones de apoyo*

Los académicos han demostrado que las instituciones de apoyo como universidades, centros de transferencia de tecnología, centros de servicio empresarial, etc. son el secreto del éxito de los *cluster*.

Los *policy makers* han promovido políticas orientadas al desarrollo o mejora de instituciones de apoyo (por ejemplo universidades).

Algunos ejemplos en América Latina:

- Brasil: Patme, para apoyar la innovación de las pymes
- Costa Rica: entrenamiento
- México: entrenamiento
- Paraguay: entrenamiento

➢ *Enfoque en la inversión extranjera*

Los académicos han demostrado que la inversión extranjera (multinacionales, compradores globales) facilitan la transferencia de tecnología especialmente en los países en vías de desarrollo y generan otros beneficios económicos (Altenburg & Meyer-Stamer, 1999[50]).

[50] Altenburg T & Meyer-Stamer J, "How to Promote Clusters: Policy Experiences from Latin America" World Development, vol 27, núm 9, 1999

Los *policy makers* han promovido políticas orientadas a la atracción de inversión extranjera y alianzas con empresas nacionales (subcontratación).

Algunos ejemplos en América Latina:

- México
- Costa Rica
- Brasil
- Chile

■ El resurgimiento del interés por impulsar la estrategia de cluster y/ o de instrumentos de articulación e integración productiva

En la presente década ha despertado el interés de cada vez más organismos internacionales para apoyar intervenciones para el desarrollo de *cluster* en América Latina. Algunos de estos organismos son la Onudi, la Organización Internacional del Trabajo (OIT), el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD), el Banco Interamericano de Desarrollo (BID) y el Fondo Multilateral de Inversiones (Fomin), el Banco Mundial (BM), la Corporación Andina de Fomento (CAF) y por supuesto el Programa Sela/Iberpyme.

Nuestras reflexiones sobre el concepto cluster y las estrategias de intervención

Con base en el análisis realizado, algunas de nuestras reflexiones sobre el tema son las siguientes:

La definición de *cluster* es un concepto caótico (Martin & Sunley 2003[51])

Existe mucha confusión en las definiciones y cada vez se introducen términos nuevos.

No existe una sola definición de *cluster*. Algunas definiciones son minimalistas, otras incluyen las semillas del éxito.

La teoría de *cluster* está basada en diferentes definiciones de *cluster*, por lo tanto cada definición tiene diferentes implicaciones. Aquí nace la dificultad para definir las políticas de *cluster*.

Por lo tanto se han generado diferentes políticas de *cluster* y no todas han funcionado.

En varios casos las experiencias de *cluster* han sido académicas y sólo se ha logrado obtener diagnósticos de sectores industriales.

[51] Martin & Sunley, "Deconstructing Clusters: Chaotic Concept or Policy Panacea" Journal of Economic Geography. 3-5-35. Oxford University Press. 2003

En algunos otros casos los diagnósticos han omitido sectores estratégicos.

En otros casos se han requerido de fuertes inversiones y de largos intervalos de tiempo para realizar los diagnósticos.

En varios casos los enfoques han sido más académicos que prácticos.

Los mismos académicos que construyeron la teoría no han proporcionado instrumentos de intervención y lo han dejado al libre albedrío de los *practitioners.*

En muchos casos al carecer de una metodología e instrumentos de intervención, se ha tratado de trabajar directamente con los actores productivos e institucionales del *cluster* y se ha generado un proceso de desgaste al convocarlos reiteradamente sin mostrar resultados concretos.

En otros casos se ha generado frustración entre los actores que han impulsado este proceso.

Se puede demostrar que en varios casos hay pocos resultados, la mayoría son diagnósticos de sectores industriales.

Probablemente las experiencias más completas de América Latina –en el sentido que utilizan para el desarrollo de los *cluster* toda una batería de instrumentos de articulación e integración productiva, y han tenido continuidad en la política que sustenta este tipo de desarrollos– son las de Chile y de Brasil.

Propuesta metodológica para la promoción y desarrollo de cluster y/o SPL

Tipología, estructura y alineación de conceptos

Antes de plantear el modelo de intervención para el desarrollo de *cluster* es necesario que se establezca una tipología y alineación de los conceptos que vamos a utilizar. Aunque estos conceptos pueden parecer independientes entre sí, están profundamente interconectados en el modelo de intervención que vamos a plantear en el próximo acápite.

La tipología de conceptos es la siguiente:

i. Conglomerado productivo
ii. Cluster
iii. Cadenas productivas
iv. Redes de empresas (horizontales, verticales y consorcios de exportación)

Aunque el que escribe estas reflexiones ya ha presentado un análisis más o menos detallado de estos conceptos[52], a continuación se presenta una breve descripción de los mismos.

- *Conglomerado productivo*

Concentración empresarial de cientos o a veces miles de empresas en un mismo territorio (véase Diagrama 1). Corresponde al concepto marshalliano, en el sentido de que es una estructura espontánea donde las empresas no tienen más ventajas que las de la aglomeración en un mismo territorio. Ya se ha comentado que esta estructura no es eficiente desde el punto de vista colectivo[53], porque las empresas inmersas en él no desarrollan una estructura de relaciones y por lo tanto o desarrollan relaciones de confianza con las otras empresas del conglomerado, lo cual les permitiría intercambiar información así como acelerar sus procesos de aprendizaje e innovación.

Como veremos más adelante, el conglomerado productivo es importante en este estudio, porque representa la materia prima a partir de la cual vamos a empezar a construir el *cluster*.

- *Cluster*

El concepto *cluster* representa una concentración sectorial de cientos o miles empresas en un mismo territorio sustentadas por organismos públicos y privados que las proveen de recursos humanos, tecnología e innovación, medio ambiente industrial, recursos financieros, asistencia técnica e infraestructura etc. (véase Diagrama 2)

El *cluster* constituye una estructura que propicia la interacción, cooperación y vinculación entre las empresas, así como entre las empresas y los organismos de fomento públicos y privados que están presentes. En este sentido, en el *cluster* las empresas y los organismos que las sustentan intercambian información, establecen una base de confianza para hacer negocios y una sólida estructura de relaciones entre ellas. Esto quiere decir que el promover y desarrollar *cluster* podría llegar a constituir una estrategia para promover eficiencia colectiva y competitividad entre cientos o miles de empresas.

- *Cadena productiva*

Es un sistema conformado por la interacción en armonía entre diversos

[52] López-Cerdan. "Redes Empresariales: Experiencias en la Región Andina" MINKA, Cooperación Italiana. Perú 2003

[53] Aunque algunas de las empresas presentes en él pueden ser o no ser eficientes desde el punto de vista individual

participantes, directa o indirectamente, en la producción de productos y servicios desde la producción hasta el consumo (véase Diagrama 4)

La cadena productiva está integrada por una buena cantidad de procesos y/o subprocesos a los que se les denomina eslabones.

Como todo sistema, si en la cadena productiva hay problemas en un proceso o eslabón, éste llega a afectar al sistema completo. En este sentido la intervención de mejora debe realizarse en el proceso afectado y no en el sistema completo.

CADENA PRODUCTIVA

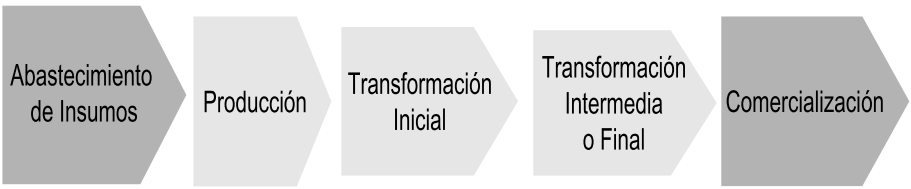


Diagrama 4

Los principales problemas que se presentan en las cadenas productivas (véase Diagrama 5) son: rupturas, estrangulamientos, falta de masa crítica y baja generación de valor. Estos problemas se presentan debido a diversas situaciones, entre algunas de ellas podemos mencionar las siguientes:

- Falta de comunicación adecuada entre las empresas de dos eslabones que tienen relaciones de cliente-proveedor.
- Falta de cumplimiento de especificaciones de producto por parte de las empresas que están en el eslabón de proveedores.
- Oportunidad de un nuevo nicho de mercado para las empresas que juegan el papel de clientes.
    - Crecimiento expansivo de las empresas que están en el eslabón que juega el papel de cliente.
    - Nueva línea de producción con especificaciones que no pueden cumplir las empresas que están en el eslabón de proveedores.
    - Empresas muy pequeñas con una oferta dispersa difícil de aprovechar por el eslabón de empresas cliente.

ALGUNOS PROBLEMA Y SUS CAUSAS

Problema	Causa de Especificaciones
RUPTURA	Falta de comunicación adecuada entre EC y EP
	Paradoja de falsa cercanía del proveedor. Falta de cumplimiento de especificaciones
	Oportunidad de Nuevo Nicho de Mercado para la EC. Exportación
ESTRANGULAMIENTO	Crecimiento expansivo de la EC
	Nueva línea de producción con especificaciones que no puede cumplir el proveedor.
FALTA DE MASA CRITICA (CAMINO AL ESTRANGULAMIENTO)	Empresas muy pequeñas con una oferta dispersa difícil de aprovechar por el eslabón EC

Diagrama 5

➢ *Redes*

Las redes son un sistema de enlace entre empresas. El propósito del enlace es que las empresas puedan alcanzar objetivos que rebasen su capacidad individual. Por el tipo de enlace pueden ser horizontales, verticales y consorcios de exportación.

Con base en la opinión de Dini[54], las redes de empresas se diferencian de los *cluster* y los distritos industriales por las siguientes razones:

- Las redes de empresas están generalmente constituidas por un número mucho más limitado de firmas que los distritos industriales.
- Las empresas que componen una red son claramente identificables y la composición de la misma tiende a ser menos variable.
- Los miembros de una misma red no pertenecen necesariamente al mismo territorio.

[54] Dini, Marco, Op. Cit., 1995.

Ciertos autores, como Valeria Olivanti[55], opinan que las redes podrían ser consideradas como una evolución de los distritos industriales, mientras que otros economistas, como por ejemplo Camagni[56], consideran distritos y redes como dos fenómenos complementarios, no jerárquicamente subordinados.

✓ *Redes horizontales*

Ceglie[57] define a la red empresarial de tipo horizontal como

"un grupo de empresas que cooperan en el desarrollo de un proyecto conjunto, complementándose entre sí y especializándose en orden de resolver problemas comunes, lograr eficiencia colectiva y conquistar mercados que de otra forma no podrían abordar de manera individual".

Dicha definición está compuesta por los siguientes elementos funcionales:

- Es un mecanismo de cooperación entre empresas.
- Donde cada participante mantiene independencia jurídica y autonomía gerencial.
- Con afiliación voluntaria.
- Para obtener beneficios individuales mediante la acción conjunta.

✓ *Redes verticales*

El Pnud[58] define una red vertical como

"Aquellas modalidades de cooperación entre empresas que se sitúan en posiciones distintas y consecutivas en la cadena productiva y se asocian para alcanzar ventajas competitivas que no podrían obtener de forma individual. El ejemplo más típico es el establecimiento de una relación de proveeduría estratégica y estable entre varias empresas clientes y sus redes de micro, pequeñas y medianas subcontratistas o proveedoras".

---

55 Olivanti, Valeria, "L'impresa a Rete nei Settori Tradizionali: Potenzialitá e Limiti", Economia Marche, Nº 1, abril de 1992, Italia.

56 Camagni, Roberto, "Cambiamento Tecnologico, "Milieu" Locale e Reti di Imprese: Verso una Teoria Dinamica dello Spazio Economico", Economia e Politica Industriale, nº 64, 1989, Italia.

57 Ceglie, Giovanna, Clara Michele y Marco Dini, "Cluster and Network Development Projects in Developing Countries: Lessons Learned Through the UNIDO Experience", Private Sector Development Branch, UNIDO, Viena, Austria, 1998.

58 United Nations Development Program, Op. Cit., 1999.

Ceglie[59] comenta que

"…en las redes verticales las pymes se integran con otras pymes, así como con grandes empresas a lo largo de la cadena de valor. Las empresas pueden especializarse en su negocio central y proporcionar un camino para la división externa del trabajo (Marshall[60]). La cooperación inter empresarial también proporciona un espacio colectivo de aprendizaje, un colegio invisible (Best[61]), donde las ideas son intercambiadas y desarrolladas y el conocimiento es compartido en un intento colectivo para mejorar la calidad del producto y posicionarse en sectores más redituables del mercado".

✓ *Consorcios de exportación*

De acuerdo con la Onudi[62]

"Un consorcio de exportación es una alianza voluntaria de empresas con el objetivo de promover los bienes y servicios de sus miembros en el extranjero y de facilitar la exportación de esos productos mediante acciones conjuntas. Los miembros de un consorcio comprenden que esa cooperación debe predominar con respecto a la competencia a fin de tener acceso a mercados clave y a la tecnología más reciente. Se puede considerar que el consorcio de exportación es un medio formal para la cooperación estratégica de mediano a largo plazo entre empresas que sirve para prestar servicios especializados a fin de facilitar el acceso a los mercados extranjeros. La mayoría de los consorcios son entidades sin fin de lucro. Por lo general prestan servicios exclusivamente a las empresas que son miembros de los consorcios. Por cuanto las pymes pueden obtener mayores beneficios con su participación en un consorcio, los miembros tienen en general un tamaño relativamente pequeño".

De acuerdo con el ICEX[63], un consorcio de exportación es

"la agrupación de empresas españolas para afrontar la actividad exportadora, con una estrategia de comercialización conjunta y unos objetivos similares (consorcios constituidos en España). Tanto las filia-

[59] Ceglie, Giovanna, Op.Cit., 1999.

[60] Marshall, A., Industry and Trade, Macmillan, Londres, Inglaterra, 1990.

[61] Best, Michael, Cluster Dynamics in Theory and Practice with Application to Penang, UNIDO Report, 1998.

[62] Onudi. "Guía de los Consorcios de Exportación". Viena, 2003

[63] Instituto Español de Comercio Exterior "Programa de Consorcios de Exportación". Madrid, 2008

les de consorcios en origen como los consorcios en destino se apoyarán dentro del programa de implantación en el exterior."

Un consorcio de exportación es una agrupación de empresas que se unen para crear sinergias y aumentar la competitividad, reduciendo los riesgos, los vínculos y los costos de la internacionalización.

De acuerdo con Federexport[64], un consorcio de exportación

"representa un "instrumento" de coordinación para la promoción de las exportaciones y organización de estrategias exportadoras. Al consorcio se pueden adherir todas las pequeñas y medianas empresas que tienen como objetivo, la realización de una penetración comercial en el mercado exterior".

Se puede considerar que el consorcio de exportación es un medio formal para la cooperación estratégica de mediano a largo plazo entre empresas que sirve para prestar servicios especializados a fin de facilitar el acceso a los mercados extranjeros. Los miembros de un consorcio de exportación conservan su autonomía financiera, jurídica, de gestión y comercial. De esta manera las empresas pueden hacer cumplir sus objetivos estratégicos agrupándose en una entidad jurídica separada que no implica la pérdida de identidad de ningún miembro. Esto constituye la diferencia principal entre los consorcios y otros tipos de alianzas estratégicas.

Propuesta de modelo de intervención

Una vez presentados todos los componentes es importante relacionarlos entre sí e integrarlos en un modelo de intervención para el desarrollo de *cluster*.

En el Diagrama 6 se pueden observar el inicio y el final del proceso de desarrollo de un *cluster*.

Puede observarse que el punto de partida es el conglomerado productivo (el cual ya ha sido definido) y que constituye la materia prima para el desarrollo de un *cluster*. En este sentido el propósito del desarrollo de un *cluster* es el de transformar a un gigante empresarial no eficiente –el conglomerado productivo– en una estructura de aglomeración de empresas altamente eficiente y competitiva como lo es el *cluster*, en la cual las empresas interactúan a través de una potente estructura de relaciones entre ellas y entre ellas y los organismos públicos y privados que los sustentan.

[64] Federación Italiana de Consorcios de Exportación. www.federexportpiemonte.it, 2008

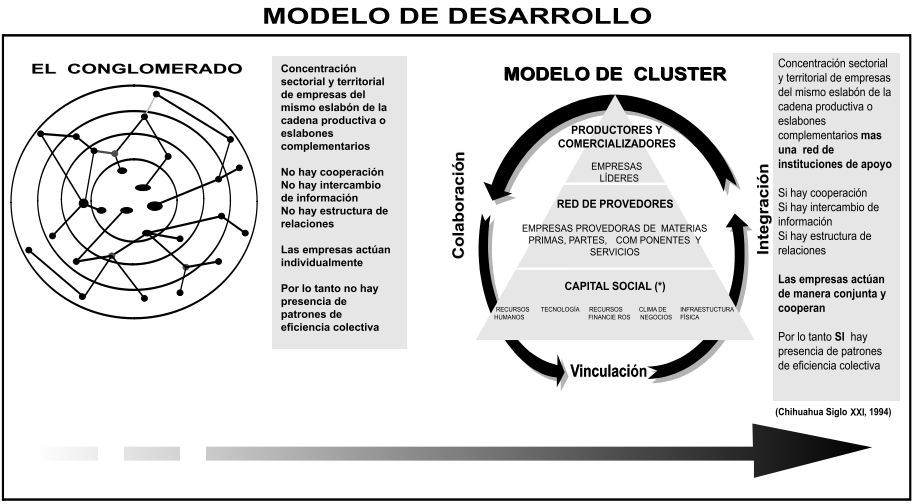


Diagrama 6

Como podrá observarse, de acuerdo con esta concepción el *cluster* es el resultado del proceso y no el inicio del mismo. Constituye el resultado de intervenir, en horizontes de mediano y largo plazo, en un conglomerado productivo para transformarlo en una estructura de aglomeración de empresas y organismos dotada de una gran sinergia para potenciar las capacidades competitivas de las empresas que la integran.

En este sentido y a la luz de las consideraciones expuestas, el *cluster,* a diferencia de los distritos industriales italianos, no es una estructura de cooperación ínterempresarial que se genere de manera espontánea, sin la existencia de una voluntad o un *master mind* para crearla.

El *cluster,* como ya ha sido afirmado, es el resultado de una serie de intervenciones productivas y no productivas enfocadas sobre una concentración de empresas de un territorio para potenciar en ellas patrones de alta eficiencia de tipo colectiva y generar mayores ventas, exportaciones, empleo, incrementos en los patrimonios, mayor uso en la capacidad ociosa de las empresas, así como riqueza, bienestar y paz social en la región que constituye el entorno mas cercano.

Ya establecido el modelo, ahora habrá que explicar cómo se interviene en el proceso para transformar a un conglomerado productivo en un *cluster.*

En el Diagrama 7 se puede observar de manera panorámica, muy somera, el proceso de desarrollo o construcción de un *cluster* a partir de un conglomerado productivo.

El punto de partida es el pacto de voluntades entre los actores productivos y no productivos del conglomerado, para establecer una visión común y para establecer un proceso de desarrollo orientado a mejorar la competitividad de las empresas a través de fortalecer la estructura de relaciones entre las empresas y los organismos que los sustentan.

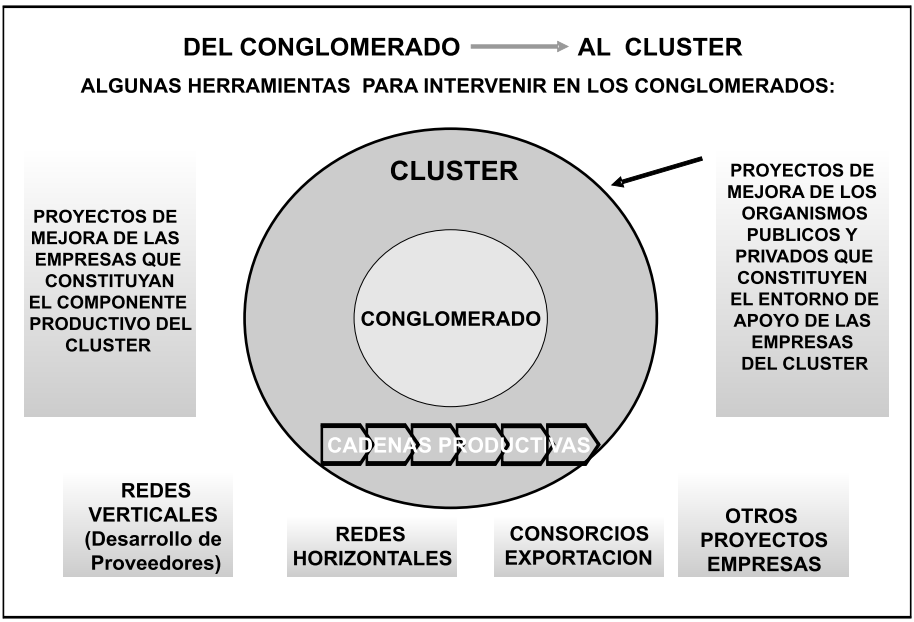


Diagrama 7

En la estrategia de intervención para alcanzar la visión del *cluster* se tienen que considerar dos grandes ejes de actuación a través de proyectos de mejora:

i. Mejorar la competitividad de las empresas del conglomerado **mediante el desarrollo de proyectos y/o de esquemas asociativos** que permitan generar ventajas competitivas que las empresas no podrían alcanzar de forma individual (articulación entre empresas).

ii. Mejorar a las instituciones que conforman el sistema de apoyo a las empresas más cercano para crear un entorno mas propicio (articulación entre instituciones publico y privadas)

En este sentido la estrategia de intervención es a través de proyectos, y algunos ejemplos de proyectos en las dos dimensiones o ejes de actuación comentados son los siguientes:

i. Proyectos **para intervenir en las empresas del conglomerado:**

- Proyectos de cooperación - interempresarial o redes de negocio.
- Proyectos de modernización.
- Proyectos de vinculación con el mercado.
- Proyectos de mejoramiento tecnológico.
- Proyectos de certificación.
- Proyectos de capacitación y asistencia técnica, etc.
- Marcas colectivas o denominación de origen.

ii. Proyectos **para intervenir en los organismos de apoyo o soporte:**

- Proyectos de fortalecimiento y mejora institucional.
- Creación de nuevas instituciones.
- Generación de nuevas tecnologías.
- Diseño de nuevas carreras y programas de formación de recursos humanos.
- Certificación de procesos, etc.

En el caso de los proyectos para intervención con las empresas el núcleo de actuación es la cadena productiva, la cual esta inmersa en el conglomerado productivo y también en el resultado del proceso: el *cluster*.

La cadena productiva es un proceso transversal presente en todo el proceso de desarrollo de cluster desde el origen hasta el final.

Como ya se comentó, la cadena productiva puede presentar una serie de problemas tales como carencias, disfuncionalidades, insuficiencias, etc., ya especificadas en el acápite anterior, las cuales generan rupturas, estrangulamientos, falta de masa crítica, anomalías que afectan al sistema completo.

En este sentido las redes de negocio constituyen los instrumentos de intervención. Como ya se ha comentado anteriormente, las redes de negocio son núcleos (o células) de cooperación que ayudan a resolver los problemas detectados en la cadena productiva (ya sean de tipo horizontal o vertical) y con su éxito contagian a los empresarios del conglomerado, demostrando que la cooperación empresarial genera beneficios importantes y de esta manera incorporando a nuevos núcleos o células de cooperación.

Cuando el problema identificado en la cadena productiva es de ruptura o estrangulamiento entre los procesos o eslabones, la situación que se presenta tiene que ver con el deterioro de las relaciones o la inexistencia de relaciones cliente-proveedor entre las empresas que están ubicadas en los dos eslabo-

nes de referencia. En este caso la intervención tiene que estar enfocada a mejorar o bien a establecer el sistema de relaciones entre las empresas que están en los dos procesos identificados. Para ello la intervención debe de estar orientada a la mejora o al desarrollo de las empresas que juegan el papel de proveedores. Es decir, el instrumento de intervención es la promoción y desarrollo de redes verticales (desarrollo de proveedores y/o distribuidores) entre los dos eslabones afectados.

Si el problema identificado es la falta de masa crítica en un eslabón o proceso de la cadena productiva, y no se corrige, puede llevar al estrangulamiento y posteriormente a la ruptura. En este caso la intervención debe de estar enfocada a generar una mayor oferta de producto en dicho eslabón, así como una mayor eficiencia en los procesos de producción para lograr la reducción de costos y mejores precios, potenciando la rentabilidad de los empresarios.

El instrumento para lograr una mayor masa crítica de producto en eslabón afectado es la promoción y desarrollo de redes de negocio de tipo horizontal.

Como podrá observarse, algunos de los instrumentos de intervención (más importantes) para corregir problemas de cadena productiva son las redes, ya sea en sentido horizontal o en el sentido vertical.

Finalmente es importante hacer observar que el modelo de intervención que se está planteando es la variante más sencilla, con el propósito de poder transmitir al lector de una manera sencilla y lógica el proceso de intervención. En este sentido se está planteando un modelo en el cual se presenta un conglomerado productivo cortado transversalmente por una cadena productiva. Sin embargo, en la realidad los conglomerados productivos tienen relaciones de mayor complejidad en el sentido de que pueden estár cortados por varias cadenas productivas de forma simultánea. Como por el ejemplo el conglomerado productivo de carácter automotriz, el cual está cortado por varias cadenas productivas de manera simultánea, como por ejemplo metalmecánica, eléctrica y electrónica, hule y caucho, textil, vidrio, etc.

Nuestra propuesta metodológica para la promoción y desarrollo de cluster

El modelo descrito en el acápite anterior constituye el núcleo de nuestra propuesta metodológica.

Como ya se comentó, las intervenciones para el desarrollo de un *cluster* están concentradas en dos extremos. Por un lado están los enfoques muy estructurados que se aplicaron en la década pasada, y sólo se lograron elabo-

rar diagnósticos sobre la situación competitiva de las empresas de los conglomerados productivos. Por otro lado están los enfoques inductivos a través del enfoque de redes de negocio, que son los enfoques utilizados por Corfo en Chile y por Onudi en Nicaragua.

El modelo que se propone constituye un enfoque intermedio en el cual se mantiene un componente estructurado de carácter estratégico muy sencillo y fácil de implementar, para poder obtener los consensos entre los actores productivos y no productivos del conglomerado en torno a la construcción de un *cluster*, y también se mantiene un componente muy práctico y anclado a la realidad competitiva de las empresas en el campo a través de los proyectos de intervención para la mejora de las empresas del conglomerado, en muchos casos a través el enfoque de redes de negocio.

La metodología que se ha elaborado tiene como base este enfoque del justo medio y ha sido construida tratando de conservar una gran lógica y racionalidad en su estructura, así como de facilitar la aplicación de la misma en el campo.

La metodología está compuesta de cuatro grandes pasos o fases (véase Diagrama 8), los cuales en esta publicación se transmiten de manera muy somera; sin embargo en los procesos de formación a través de los cuales se esta transmitiendo se tienen que desmenuzar de manera muy detallada.

EL DESARROLLO DE SPL Y/O CLUSTERS EN 4 PASOS PRACTICOS:

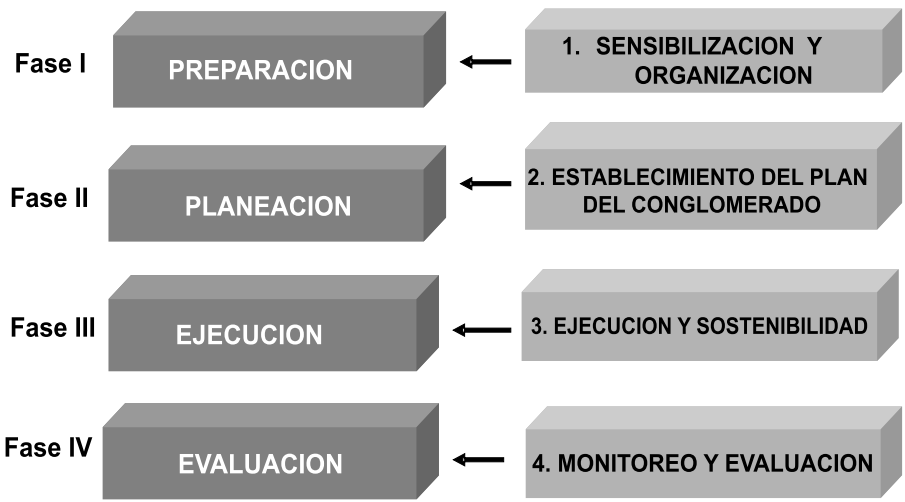


Diagrama 8

Los pasos son los siguientes:

- *Preparación: sensibilización y organización*

  Esta etapa tiene que ver con la preparación de la intervención, así como con la sensibilización de los actores productivos y no productivos del conglomerado.

- *Planeación: establecimiento del plan del conglomerado*

  Esta etapa tiene que ver con el pacto de voluntades entre los actores productivos y no productivos del conglomerado, en torno a la construcción de una visión común y a la definición de proyectos de intervención o mejora para alcanzar dicha visión con base a la situación actual de las empresas y de los organismos de apoyo.

- *Ejecución de los proyectos y sostenibilidad*

  Esta etapa tiene ver con la organización de los proyectos para su ejecución y la sostenibilidad de los mismos.

- *Monitoreo y evaluación*

  Esta etapa tiene que ver con la generación de información para la toma de decisiones del proceso completo.

La necesidad de formar una oferta de profesionales especializados para la articulación de cluster y redes

Si bien es cierto que en el caso de Europa, y especialmente en Italia, el fenómeno de la articulación e integración de las pymes con otras empresas y/o con entidades complementarias se presentó de manera espontánea dentro de los distritos industriales[65], ya se ha mencionado que este fenómeno es difícil de repetir en América Latina (Humprey & Schmitz[66]; Navdi[67]).

De acuerdo con Dini[68]

"el énfasis en las peculiaridades de los distritos industriales ha contribuido también a generar ciertas confusiones. En particular, aquellos elementos que demuestran la naturaleza social del éxito económico de

[65] Véase capítulo I inciso 1.1.3.

[66] Humprey, John, et. al., Op. Cit., 1995.

[67] Navdi Khalid, "Industrial Cluster and Networks: Cases Studies of SMES Growth and Innovation", UNIDO Report, Viena, Austria, 1995.

[68] Dini, Marco, Op. Cit., 1997.

los distritos industriales son los mismos que decretan la imposibilidad de réplicas en contextos socialmente distintos".

En otras palabras, es cierto que no se puede reproducir la peculiar y compleja combinación de elementos históricos, sociales, políticos y culturales que han permitido que en ciertas regiones de Italia, España, Alemania, etc., se generaran ambientes locales propicios para el desarrollo de sistemas productivos dinámicos.

De acuerdo con lo anterior, es posible afirmar que, a pesar de los beneficios que representan las redes de pymes, en América Latina éstas no se van a generar de manera espontánea, a causa de los costos que los empresarios tienen que enfrentar para desarrollar estos procesos, especialmente de transacción y de aprendizaje.

De esta manera, si no existe un agente profesional que impulse el proceso de promoción y desarrollo de redes de pymes **no va a suceder nada.** No es un problema de dinero, más bien es un problema de experiencia, organización y conocimiento de dichos procesos.

¿Cómo se puede desarrollar capacidad de articulación para poder fomentar el proceso de creación de redes de pymes? La respuesta es mediante el establecimiento de programas de formación de los profesionales involucrados en la promoción y desarrollo de los *cluster* y de otros proyectos de articulación e integración productiva. Entre ellos es de particular importancia los siguientes programas de formación:

- Articuladores de cluster.
- Articuladores de redes de negocio de tipo horizontal.
- Consultores para el desarrollo de proveedores y distribuidores.
- Coordinadores de consorcios de exportación.

La gestión y governance de un cluster

➢ *La gestión del cluster*

La gestión del *cluster* es el arte de que los actores productivos y no productivos que integran esta estructura de cooperación empresarial tengan información suficiente para tomar decisiones oportunas.

En el pasado ya se comentó que en varios países a los actores del *cluster* se les convocaba frecuentemente para dicho efecto y se llegaron a producir procesos de desgaste innecesarios y/ o frustración.

Para ello es importante que los actores del conglomerado a partir del cual se pretende desarrollar un cluster designen una comisión, la cual estará involucrada en el proceso periódico de toma de decisiones, en tanto que los actores en pleno se reunirán cada año para analizar avances, evaluar resultados y redefinir el rumbo del desarrollo del *cluster*.

✓ *Creación de la comisión del conglomerado*

Como parte de la agenda de la primera reunión de los actores del conglomerado se crea la comisión del conglomerado, la cual está integrada por un grupo de representantes de los actores productivos y no productivos del conglomerado y constituye el órgano de toma de decisiones del conglomerado.

Los articuladores o coordinadores del conglomerado se podrán reunir mensualmente con la comisión del conglomerado, en tanto que se reunirán una vez por año con el conglomerado en pleno.

La comisión del conglomerado debe de estar integrada por:

- Representantes de instituciones privadas del conglomerado (idealmente por todos los eslabones de la cadena presentes).

- Asociaciones empresariales.
- Gremios.
- Empresas grandes y pequeñas.
- Instituciones de servicios de apoyo.
- Representantes de instituciones públicas.
- Alcaldías.
- Representaciones ministeriales.
- Universidades nacionales, etc.

✓ Funciones de la comisión del conglomerado

- Validar la información del conglomerado.
- Recopilar y analizar la información acerca de la realidad económica local y garantizar una interpretación correcta de la misma.
- Proponer las posibles soluciones a los problemas encontrados.
- Apoyarán al articulador (a) en la realización de un diagnóstico a profundidad.
- Suministrarán al articulador información y los contactos pertinentes para el diagnóstico a profundidad.

- Definir participativamente la estrategia y el plan de desarrollo de su conglomerado e involucrarse activamente en la implementación de las acciones definidas.
- Poner en marcha, gestionar, monitorear y dar seguimiento a los planes definidos del conglomerado, para su validación y seguimiento de las acciones definidas.

✓ *Creación del grupo de trabajo del conglomerado*

Al terminar la fase de planeación, será necesario crear un grupo de trabajo para que apoye a la comisión del conglomerado y articuladores en:

- La ejecución de planes.
- El cumplimiento de acuerdos.

Este grupo podrá ser de carácter temporal o permanente, según las tareas y funciones que les sean encomendadas.

➢ *La governance del cluster*

Es el gobierno del cluster.

Es un pacto de voluntades de carácter publico y privado realizado entre todos los actores del *cluster* que permite fijar una visión común, así como definir proyectos y acciones para alcanzarla en un plazo previsible (véase Diagrama 9)[69]

MODELO DE GOVERNANCE

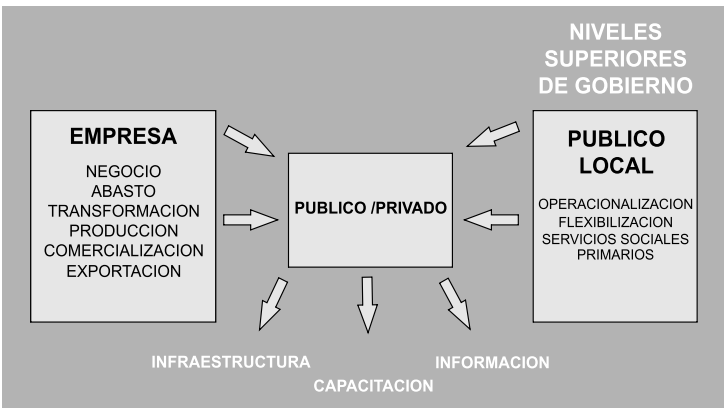


Diagrama 9

[69] Elaborado por Danielle Mazzoni y Carlos López Cerdán Ripoll en 2005 durante la reunión de la red de proyectos PIPE del BID-FOMIN en Salvador Bahía, Brasil.

Está integrado por:

- Las empresas
- Los organismos privados locales
- Los organismos públicos locales
- Los niveles superiores de gobierno

Conclusiones

- Se necesita formar especialistas con metodologías prácticas y enfocadas a intervenir en campo con los todos los actores del *cluster*.
- Se necesita pensar en embriones de estructuras de asistencia técnica y coordinación no institucionales y muy flexibles para la conducción del desarrollo de los primeros *cluster*.
- Se necesita pensar en instrumentos financieros de carácter reembolsable para cofinanciar los proyectos de las empresas y de las instituciones del cluster.
- Se necesita mejorar las herramientas de monitoreo y evaluación para poder llevar un seguimiento en campo de las empresas de los *cluster*.
- Se necesita propiciar el *benchmarking* y el intercambio de experiencias entre las diferentes instituciones y *practitioners* que están trabajando el desarrollo de *cluster* en América Latina con el objeto de empezar a integrar una red de conocimiento.

La inserción de las pymes en cadenas de valor global

➥ Vinicius Lages

Introducción

El objetivo de este texto es presentar una experiencia de integración productiva de pequeñas y microempresas –pymes– en el contexto de desarrollo brasileño, en una cadena de valor global. Aquí es ejemplificada la cadena del petróleo y gas, una de las más importantes en términos económicos, con el apoyo del Servicio Brasileño de Apoyo a la Micro y Pequeñas Empresas (Sebrae).

Para efecto de lineamento conceptual sobre la caracterización de pequeños negocios, se aclara que el Sebrae adopta dos criterios principales: (i) la clasificación basada en la renta anual bruta[1] y/o (ii) la clasificación por tamaño de los establecimientos formales, que es el número de personas formalmente ocupadas[2] que se indica en la tabla que sigue.

Clasificación de las empresas por número de empleados:

	Sectores	
Porte	**Industria**	**Comercio y servicios**
Microempresas	Hasta 19 personas ocupadas	Hasta 9 personas ocupadas
Pequeña Empresa	De 20 a 99 personas	De 10 a 49 personas
Mediana Empresa	De 100 a 499 personas	De 50 a 99 personas
Grande Empresa	Más de 500 personas	Más de 100 personas

Las micro y pequeñas empresas tienen alta representatividad en las economías de países latinoamericanos, representando un promedio de más de

[1] De acuerdo con este criterio, definido por la Ley General de las Pymes –Ley Complementaria 123, de 14 de diciembre de 2006– son consideradas microempresas las que presentan renta anual bruta inferior a US $ 110 mil, y pequeña empresa aquellas con renta anual entre US $ 110 mil hasta US $ 1,1 millón.

[2] Se considera el número de empleados por sector de actividades económicas (industria, comercio y servicios), a partir de los registros del Ministerio del Trabajo y Empleo y del Instituto Brasileiro de Geografia e Estadística (IBGE).

80% del número total de empresas. En el caso brasileño, las pymes representan 99% de las empresas formales, de un total de 5,4 millones de micro y pequeñas empresas. Estas micro y pequeñas empresas crean 57% de los empleos formales y fueron responsables por la mayoría absoluta de los nuevos empleos creados en los últimos años en la economía brasileña.

Más allá de las pymes formales existen cerca de 10,3 millones de pequeños y micronegocios informales. Las pymes están presentes en todo el país, con gran dispersión territorial, y para muchas economías locales son las únicas fuentes de renta, ingresos y empleos. Aunque se presenten aisladas en muchos casos participan en las cadenas de valor lideradas por grandes empresas en sectores estratégicos, inclusive exportadores.

Cada año son creadas un promedio de 450 mil empresas en Brasil. Por esto Brasil es considerado por el *Global Entrepreneurship Monitor*[3] un país de emprendedores en donde uno de cada 13 brasileños entre 15 y 64 años están empezando o haciendo negocios. Pero se observa todavía en todo el país una elevada tasa de mortalidad precoz de los negocios abiertos, una elevada tasa de emprendedorismo por necesidad y una baja representatividad en sectores innovadores.

Datos actuales indican una alta mortalidad precoz de las pymes:

- 49,4% con 2 años de vida
- 56,4% con 3 años de vida
- 59,9% con 4 años de vida

Las pymes en general presentan baja competitividad en términos de productividad, calidad y tasa de innovación cuando se comparan con relación a las empresas de mayor porte. En términos de internacionalización representan sólo 2,7% del volumen de las exportaciones de las empresas industriales, aunque sean 66% en número. Es reducido el número de micro y pequeñas empresas que están integradas en cadenas globales de valor o tienen socios productivos o comerciales en otros países, sea como distribuidores, franquicias, co-producción, etc.

Parte de este contexto de bajas tasas de competitividad de las pymes está vinculada a factores relacionados a su pequeño porte, a su baja capacidad de innovar, de articularse al mercado de forma sustentable, a las bajas tasas de escolaridad y formación técnica y gerencial de sus propietarios, al bajo uso de mejores prácticas y herramientas de gestión, entre otros factores. Se añade a esto las dificultades de acceso a informaciones, conocimiento y

[3] El GEM (http://www.gemconsortium.org) realiza a cada año encuestas en cerca de 42 países, evaluando tasas de emprendedorismo.

tecnología propias de un contexto económico lleno de desigualdades de oportunidad en todos los sentidos.

Por otro lado, el bajo nivel de competitividad de las pymes se debe también a las condiciones del entorno de negocios. En general, en países latinoamericanos, con raras excepciones, se observa todavía mucha burocracia, lo que crea dificultades para abrir, operar y cerrar una empresa. Otros factores relevantes son la tributación inadecuada - no diferenciada a favor de las pymes, financiamientos y servicios financieros inadecuados.

En este texto examinaremos cómo la inserción de las pymes en cadenas de valor en escala global se presenta como una oportunidad de *upgrade* competitivo, una vez aseguradas las condiciones de *catch up* de manera de superar las limitaciones gerenciales, tecnológicas y de escala, sobretodo a partir de lo que llamamos asimetrías de informaciones.

Empezamos con una rápida presentación del Sebrae; en seguida el escenario competitivo de la cadena del petróleo y gas, los vínculos de las pymes en este sector, y por fin la discusión del programa de desarrollo de proveedores y sus resultados y retos de futuro. Creemos que este ejemplo constituye una buena práctica que debería expandirse regionalmente a partir de procesos de cooperación interinstitucional con otras organizaciones de apoyo a las pymes en la región. En este sentido, el rol que desempeña Iberpyme en la región, con su red de instituciones de apoyo, puede ampliar la difusión de tales prácticas.

El rol de Sebrae

El Sebrae[4] ya cumplió 35 años de labor. En estos años pasó, por ley, del sector público al privado en 1990, como un servicio social autónomo, sin fines de lucro. Su fuente de recursos presupuestarios es de 0,3% de la base de salarios (nómina salarial) que las empresas formales abonan a sus trabajadores.

Su misión es la de promover la **competitividad y el desarrollo sustentable** de las micro y pequeñas empresas y fomentar la capacidad emprendedora. Su sistema está conformado por un Consejo Deliberativo Nacional, compuesto por 13 entidades, públicas y privadas.

El Sebrae nacional, que es la unidad coordinadora de las 27 unidades operativas vinculadas, denominadas Sebrae/UF, en cada uno de los estados de la federación, cuenta con más de 860 oficinas y centros de atención y apoyo a las empresas. Su fuerza de trabajo es de alrededor de 4.500 empleados fijos y de una red de más de 10.000 consultores y expertos acreditados.

[4] www.sebrae.com.br

Se atienden anualmente más de un millón de pymes y emprendedores de forma directa o a través de centenas de instituciones nacionales como socios a través de cursos, charlas, consultarías, visitas, misiones, participación en ferias, exposiciones, rondas de negocios, entre otras actividades de formación empresarial y servicios empresariales. El Sebrae desarrolla acciones de apoyo a las micro y pequeñas empresas en su acceso a mercados, capacitación empresarial, acceso a tecnología, apoyo a la innovación, acceso a servicios financieros, entre otros.

Otro importante frente de trabajo está relacionado al papel de *advocacy planner*[5] en apoyo a la construcción de un entorno más favorable para emprender, como está ejemplificado en el caso de la Ley General de las Pequeñas Empresas aprobada al inicio de 2007, en la cual el Sebrae tuvo un papel importante en la construcción de consensos.

La atención a las pymes ocurre a través de dos formas de abordaje: una individual[6] y otra colectiva. La atención individual consiste en ofrecer a los empresarios y emprendedores, servicios empresariales, información, orientación a través de expertos, a través de la red de puntos de atención, web, radio, TV, *call centers*, videos, CDs, DVD, etc. Se proporciona la atención colectiva a través de proyectos donde las empresas y los emprendedores participan con otras empresas y emprendedores, en grupos, asociaciones, clusters, cooperativas, o en red de proveedores de una grande empresa o como socios de un proyecto territorial. Hoy en día existen más de 2 mil proyectos colectivos en todo el país en más de 2 mil municipalidades.

Las micro y pequeñas empresas que participan de proyectos colectivos se benefician de externalidades positivas generadas sobre los eslabones de las cadenas de valor o sobre un cierto territorio enfocado por el proyecto. La proximidad, la coordinación o *gobernanza* entre los actores del proyecto de desarrollo, los activos intangibles como la reputación, la historia del territorio, la infraestructura y logística compartida, los servicios comunes, el conoci-

[5] Este rol de advocacy en favor de las pymes en Brasil se justifica de una forma más evidente en la medida que las micro y pequeñas empresas no tienen todavía representación política nacional, o asociaciones gremiales de carácter nacional. Aunque Sebrae no es una entidad gremial de las pymes, este vacío de representación en escala nacional es de alguna manera superado con acciones del Sebrae, sea a través de iniciativas de apoyo al diseño de políticas publicas, realización de encuentros de movilización nacional, y también apoyo al Foro Nacional de las Pymess, coordinado por el Ministerio del Desarrollo, Industria y Comercio, pero de carácter ampliado en su representación pública y privada.

[6] En la atención individual es considerado el ciclo de vida de las empresas así dividido: potenciales emprendedores, candidatos a empresarios, empresas de 0 a 2 años y empresas de más de 2 años. Esto permite la definición de un proceso de atención y oferta de servicios empresariales más adecuado a cada ciclo.

miento y procesos de aprendizaje, hacen parte de la integración productiva posible de ser lograda en los proyectos colectivos.

Los abordajes colectivos involucran distintas situaciones, diferentes estrategias, una vez que en los casos de que estamos hablando de *cluster* es un tipo de situación, mientras que una red de proveedores o una asociación de empresas, una red de franquicias o una cooperativa es otro tipo de situación. En cada caso se presentan distintos grados de complejidad en términos de dinámicas cognitivas, de coordinación entre las empresas y entidades, y estrategias de mercado.

La cadena de valor del petróleo y gas y las pequeñas empresas

El petróleo, así como el gas, constituyen recursos naturales de gran importancia económica para todos los países. Para Brasil, con los recientes hallazgos de reservas en aguas profundas, significa garantizar alternativas energéticas en un contexto de reservas declinantes en todo el mundo. Según datos del Ministerio de Minas y Energía de Brasil, el petróleo y gas representan todavía cerca de 47% de la matriz energética del país.

De una manera general, las pymes no están asociadas directamente a este sector del petróleo y gas, donde predomina la presencia de grandes y medianas empresas. Mientras tanto, como tratamos en este texto, las pymes pueden tener inserción competitiva asegurada en esta cadena de valor, si un conjunto de servicios empresariales y medidas de política de apoyo son desarrollados.

En el caso de Brasil, en 1997 fue aprobada la Ley 9.478 (Ley del Petróleo) que flexibilizó el monopolio de explotación y producción del petróleo de Petrobras y creó la ANP (Agencia Nacional del Petróleo). Entre las principales consecuencias de este nuevo marco legal tuvimos la reglamentación de la política de pagos de *royalties* por los operadores del sector de petróleo y gas. Esto creó condiciones para el desarrollo local una vez que las municipalidades pasaron a acceder a grandes volúmenes de recursos. Sólo en 2006 se pagaron para la Unión (gobierno federal) y gobiernos estadales y municipales, más de 4 mil millones de dólares estadounidenses.

En este contexto, la ANP condujo el proceso de licitación pública de áreas para explotación y producción de petróleo en Brasil. Hasta la presente fecha se han realizado ocho rondas de licitación, las cuales habilitaron a más de 50 empresas de diferentes nacionalidades para trabajar en Brasil.

Esta normalización de exigencia de contenido nacional mínimo en todos los proyectos del sector de petróleo y gas ha producido como resultado una

ampliación de los proyectos que presentan un promedio de 70% de contenido nacional, o sea, con la participación de empresas brasileñas de todos los portes.

En 1997 fue aprobada la ley que posibilitó a Petrobras mayor flexibilidad en sus operaciones. El principal objetivo fue promover mayor competitividad a la empresa en el sector de petróleo. Las principales consecuencias de esta medida fueron la ampliación de la producción de petróleo y la ampliación de las inversiones de la empresa. Como resultado, el país es hoy autosuficiente en petróleo y los nuevos descubrimientos de la llamada "camada pre-sal" generaron un contexto de euforia y optimismo en términos del futuro.

En 2001 ocurrió la creación de la ONIP (Organización Nacional de la Industria del Petróleo) con el objetivo de promover la articulación entre los actores del sector de petróleo y gas en Brasil, con la finalidad de conseguir mayor competitividad de la industria del petróleo y gas.

La ONIP generó como principal resultado la estructuración de un catastro calificado de empresas proveedoras de bienes y servicios para ofrecerlo a las empresas operadoras de petróleo, para atender las metas de contenido nacional: hasta la presente fecha más de 1.200 empresas catastradas

A partir de 2003, con la creación del Prominp (Programa de Movilización de la Industria Nacional de Petróleo)[7] fue posible estructurar e implementar una política industrial para el sector de petróleo y gas para promover la competitividad y sostenibilidad del sector en Brasil. El principal resultado de este programa fue la definición por diferentes actores (gobierno, empresariales, financieros, tecnológicos, etc.) de una cartera con cerca de 40 proyectos para promover mayor competitividad a la cadena productiva del petróleo y gas.

El sector del petróleo y gas está en proceso de reestructuración y prácticas tales como los contratos de largo plazo y la tercerización y subcontratación. Esas prácticas están siendo implementadas por las grandes empresas y esto crea condiciones para insertar las pequeñas empresas en la cadena de valor.

Una constatación clara es que se amplió los espacios para empresas proveedoras en este proceso, pero todavía hay asimetría en las informaciones para identificar cuáles y cómo son los negocios demandados.

No se debe olvidar que la cadena de valor del petróleo y gas es un sector globalizado, por lo tanto opera con indicadores de desempeño internacionales. Gran parte de los productos o procesos son sometidos a exigencias de certificación y padrones internacionales. Como consecuencia, muchas em-

[7] www.prominp.com.br

presas proveedoras nacionales no atienden a los requisitos de gestión y tecnología exigidos.

Otra característica importante es que la industria de petróleo y gas es verticalizada y el poder de negociación es concentrado en Petrobras y en los *main contractors (empresas anclas).* Como consecuencia hay necesidad de articulación de entornos para promover mayor horizontalización de las relaciones entre las empresas de la cadena productiva.

La industria de petróleo y gas tiene interacción con diferentes cadenas productivas, impulsando de forma positiva las inversiones en distintos segmentos empresariales. Por esto el valor adicionado de la industria del petróleo y gas es muy elevado. La industria de petróleo y gas tiene interacción con diferentes cadenas productivas impulsando de forma positiva las inversiones en distintos segmentos empresariales y con enorme impacto sobre las economías locales.

El proyecto Sebrae-Petrobras

Considerando las oportunidades que este sector presenta para las pymes, en su capacidad de participación como proveedor, Sebrae y Petrobras empezaron a dialogar sobre la construcción de un acuerdo de cooperación. En 2004 fue firmado un convenio de cooperación Sebrae-Petrobras con el objetivo de impulsar la inserción competitiva y sostenible de micro y pequeñas empresas en la cadena productiva del petróleo y gas.

En Brasil hay 12 estados explotadores, productores y/o refinadores de petróleo y gas. Las acciones de apoyo a esta cadena de valor, en principio concentrado en Río de Janeiro, con el proyecto poco a poco se ampliaron para todos los estados productores[8].

Entre los principales temas estratégicos priorizados en el convenio de cooperación están la realización de diagnósticos para identificación de oportunidades de negocios para pequeñas empresas en la cadena productiva del petróleo y gas, la promoción de capacitación gerencial y tecnológica de micro y pequeñas empresas proveedoras, la estructuración de "articulación inter-empresarial" a través de las redes empresariales - Rede Petro[9], la movilización de "grandes empresas" para actuar en la promoción de pequeñas empresas en la cadena productiva.

Entre los eslabones o sectores de la cadena de valor están el mantenimiento industrial, la metalmecánica (calderería, forja, soldadura), el electro-electrónico (motores, circuitos y paneles eléctricos; ingeniería, construcción y

[8] Para una visión más detallada de cada proyecto mirar el sitio www.sigeor.sebrae.com.br
[9] http://www.redepetro.com.br

montaje) refrigeración (mantenimiento, proyecto, montaje), tecnología de la información, equipos de seguridad, pintura y servicios generales.

Es fundamental comprender algunos cambios en el proceso de competitividad de gran parte de las cadenas de valor global. La competencia internacional pasó a ser entre cadenas de valor y territorios. En este sentido, las cadenas productivas nacionales necesitan tener la capacidad de integrarse a las cadenas productivas internacionales para mantenerse en el mercado de su propio país

Una alternativa para competir es pensar globalmente y actuar localmente en el desarrollo y los clusters, o como son llamados en Brasil, *Aglomerados Productivos Locales,* o simplemente como son conocidos, los APLs. Los APLs, constituyen un conjunto de empresas, instituciones y otros actores involucrados en una dinámica productiva, con bases territoriales establecidas, generando sinergias y externalidades positivas por el efecto de aglomeración creado por esta proximidad.

La experiencia de Sebrae en Brasil indica que los proyectos para dinamizar la consolidación y el crecimiento de aglomerados productivos deben abarcar las alianzas estratégicas entre los distintos actores, el conocimiento del ambiente del aglomerado productivo, la intervención integral de apoyo orientada hacia la demanda de las empresas, el establecimiento de metas y objetivos comunes a todos los actores involucrados en el proyecto, el monitoreo de las acciones y evaluación de los resultados.

La relación entre las pymes y las cadenas de valor donde están insertadas todavía tiene muchas asimetrías. En una cadena de valor como la del petróleo y gas, en cuyo ápice se encuentran grandes empresas, esto es mucho más grave.

El programa de Sebrae va más allá de la simple capacitación de proveedores, constituye un verdadero proceso de inserción de las pequeñas empresas en las cadenas de valor en sus eslabones estratégicos. Están involucradas tanto Petrobras como las empresas anclas. Hoy hay alrededor de 1.000 pequeñas empresas proveedores registradas en el programa.

La inserción de las pymes en la cadena de valor amplía su conocimiento de los retos estratégicos de la cadena reduciendo la asimetría de información y conocimiento. Informaciones sobre lo que las grandes empresas compran - padrones, normas, procedimientos, certificaciones exigidas.

Uno de los principales retos es hacer que las empresas cooperen incluso para acceder a financiamiento, a innovaciones, a tecnologías, y a otros mercados. Así las empresas ganan escala y pueden crecer, innovar y mejorar la calidad.

Ser proveedor de una empresa grande como Petrobrás, una de las mayores empresas petrolerass del mundo, y de sus empresas anclas, es casi un certificado pues las pequeñas empresas que son proveedoras deben tener certificación ISO 9.000. Por otro lado las preocupaciones con la salud y seguridad laboral son obligatorias, mejorando la productividad. Hay precios adicionales para las pequeñas empresas que tienen plan de salud para sus trabajadores.

Conclusiones

El desarrollo de proveedores constituye, para muchas organizaciones de apoyo a micro y pequeñas empresas, una de las formas de insertar estas empresas en cadenas de valor global. Son conocidos por todos los enormes retos que esto representa tanto en términos de adecuación de productividad, calidad y costos, como en términos de reorganización del proceso productivo y de sus relaciones laborales para las pymes.

En el ejemplo tratado en este texto, para el Sebrae la inclusión de las pymes en una cadena de valor global como la industria del petróleo y gas, significa no sólo desarrollar proveedores, como clásicamente se acostumbró a tratar el tema. La inserción de las pequeñas empresas en una cadena de valor como del petróleo y gas significó mucho más que tener a las pymes en la lista de proveedores de una gran empresa y sus empresas anclas, como en el caso de Petrobrás. Significó, más allá de tornarse proveedor de una gran empresa, la inserción en una cadena global de valor.

La reducción de asimetrías de información y conocimiento posible a través de los programas de formación, entrenamiento, visitas, compartimiento de mejores prácticas, es fundamental en el mundo competitivo de hoy. La comprensión de los retos estratégicos de esta cadena colocan a las pequeñas empresas frente a procesos muy interesantes de conexión con las dinámicas cognitivas globales, y las preparan para acciones de internacionalización.

A partir de un programa de desarrollo de proveedores como el ilustrado en este texto, las empresas capacitadas a trabajar con empresas globales como Petrobrás, o con proveedores anclas de estas empresas globales, las pequeñas empresas pueden acceder a mercados globales una vez que alcanzaron niveles de competencia global.

En conclusión, el desarrollo de proveedores puede constituir uno de los programas enfocados para cambios de experiencias regionales, para que estos aprendizajes sean sistematizados, enriqueciendo los portafolios de servicios de organizaciones de apoyo a las pymes. El rol de Iberpyme como mediador de esas aprendizajes ha sido muy importante y puede ser ampliado.

Características de los procesos de subcontratación industrial y desarrollo de proveedores

➥ Fernando Sánchez Checa

Qué es la subcontratación industrial

Se puede definir a la subcontratación industrial como la relación que surge entre dos empresas según la cual una de ellas, denominada **contratista**, encarga a la otra, denominada **subcontratista,** la fabricación de partes, piezas, conjuntos, subconjuntos o el desarrollo de una operación o proceso industrial determinado siguiendo especificaciones técnicas, planos y normas fijadas por la primera.

En un sentido más amplio, la subcontratación industrial, la tercerización o el *outsourcing* son relaciones interempresariales de vinculación entre proveedores y clientes.

Importancia de la subcontratación en las economías de las naciones

De acuerdo a un estudio del European Observatory for Subcontracting, las relaciones de subcontratación en la Europa en el año 2005 (Europa de los 15) arrojaron los siguientes resultados:

- ✓ Facturación: 607.000 millones de euros
- ✓ 690.000 empresas subcontratistas
- ✓ 5.300.000 trabajadores ocupados en las empresas subcontratistas.

En Alemania:

- ✓ Facturación: 173.000 millones de euros
- ✓ 105.000 empresas subcontratistas
- ✓ 1.200.000 trabajadores.

En Italia:

- ✓ Facturación: 90.000 millones de euros
- ✓ 154.000 empresas subcontratistas
- ✓ 810.000 trabajadores

En Francia:

- ✓ Facturación: 108.000 millones de euros
- ✓ 99.000 empresas subcontratistas
- ✓ 870.000 trabajadores.

En España:

- ✓ Facturación: 48.000 millones de euros
- ✓ 66.000 empresas subcontratistas
- ✓ 650.000 trabajadores.

En Reino Unido:

- ✓ Facturación: 76.000 millones de euros
- ✓ 98.000 empresas subcontratistas
- ✓ 740.000 empleados

A los efectos de tener una idea de lo que sucedía en las relaciones proveedores-clientes en Argentina, la Unión Industrial Argentina realizó, a fines de los noventa, un trabajo titulado "Las políticas de compras en las grandes empresas y su impacto en las PyMIs", cuyo objetivo fue estudiar y obtener datos cuanti y cualitativos referidos a cómo se reparten las necesidades de abastecimiento de las grandes empresas, y ver qué porcentaje se abastecen localmente y cuánto del exterior y, en este último caso, las razones por lo cual lo hacen.

De dicho trabajo se desprenden tres conclusiones:

i. **Reducción significativa de la cantidad de proveedores** ligados a una gran empresa. Esto se debe a la tendencia de la compra de conjuntos completos o subconjuntos que estén preparados para insertarse directamente en la línea de producción. De esta forma, aparecen los proveedores principales o de primer nivel, lo cual no quiere decir que se rompa la cadena de empresas subcontratistas ligadas a las distintas partes, piezas, componentes o procesos industriales de un determinado bien o conjunto. En estos casos lo que sucede es un cambio a quién se provee, la relación que antes era con la gran empresa, ahora es con el proveedor principal. Sí, **hay que observar que varios de estos proveedores principales son en muchos casos empresas internacionales y en estos casos, sí se puede romper la cadena de empresas locales, dependiendo de si el proveedor principal está asentado o no en el país.**

ii. Aparición de la figura de las **centrales de compras globalizadas**, pertenecientes a las empresas multinacionales, originando como todo fenómeno de globalización oportunidades y amenazas para las empresas proveedoras locales (pymis).

- **Amenazas:** las empresas proveedoras locales de multinacionales radicadas en el país, pueden ser desplazadas por empresas proveedoras extranjeras de otra filial del exterior de la misma empresa a la que abastecía, con el lógico impacto de la pérdida de clientes, de la facturación y de los puestos de trabajo.

- **Oportunidades:** La empresa proveedora local, de una multinacional, puede insertarse en el canal de compras de otra filial del exterior de la misma empresa a la que abastece localmente, aumentando de esta forma su escala, facturación y puestos de trabajo. No estar atento a este fenómeno implicará que un importante número de empresas –fundamentalmente PyMIS– que son proveedoras de empresas multinacionales, en el corto y mediano plazo pueden dejar de serlo.

iii. Aparición de los **sistemas de compras electrónicas** en las grandes empresas, los cuales los ligan en tiempo real con su comunidad de proveedores.

Por otro lado el trabajo detectó los siguientes datos:

En la Figura Nº 1 se observa el análisis de la muestra estudiada, la cual está constituida por 74 oficinas de compras de grandes empresas con una facturación que varía de los 31 a los 2.000 millones de dólares, pertenecientes a 20 sectores distintos de actividad.

Por otro lado, se observa el monto de las ventas y compras totales y la distribución de las compras (materia prima, subcontratación industrial, bienes de capital y otros) de la muestra considerada tanto local como importada.

Figura Nº 1

Muestra: 74 empresas U$S expresado en millones

Sectores de la muestra:

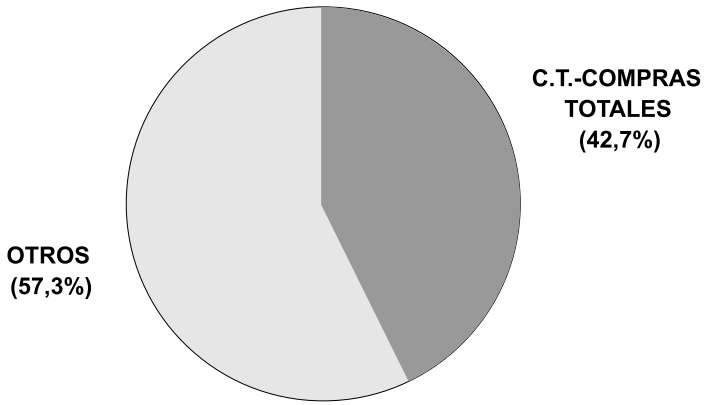
- Lácteo
- Plástico
- Artículos para el hogar
- Molinos y Aceites
- Electrónico/ Comunicaciones
- Automotriz
- Bebidas
- Máquinas y Equipos
- Metalúrgicas y Siderúrgicas
- Cosméticos
- Laboratorios
- Textiles y Calzados
- Productos Alimenticios
- Materiales para la construcción
- Petróleo
- Ferroviario
- Productores de energía
- Químicos y Petroquímicos
- Telecomunicaciones
- Curtiembres

VENTAS TOTALES	V.T.	$ 22.727,90
COMPRAS TOTALES	C.T.	$ 9.703,60
MATERIA PRIMA TOTAL	M.P.T.	$ 3.042,91
MATERIA PRIMA LOCAL	M.P.L.	$ 2.046,79
MATERIA PRIMA IMPORTADA	M.P.I.	$ 996,12
SUBCONTRATACION INDUSTRIAL TOTAL	S.I.T.	$ 4.237,65
SUBCONTRATACION INDUSTRIAL LOCAL	S.I.L.	$ 2.334,61
SUBCONTRATACION INDUSTRIAL IMPORTADA	S.I.I.	$ 1.093,04
BIENES DE CAPITAL TOTAL	B.C.T.	$ 1.544,77
BIENES DE CAPITAL LOCAL	B.C.L.	$ 739,01
BIENES DE CAPITAL IMPORTADO	B.C.I.	$ 805,76
OTROS TOTAL	O.T.	$ 878,37
OTROS LOCAL	O.L.	$ 770,86
OTROS IMPORTADOS	O.I.	$ 107,51

De donde se desprende que las **compras totales representan el 43% de las ventas** (Figura Nº 2)

Figura Nº 2

COMPRAS TOTALES EN LAS VENTAS TOTALES
Muestra: 74 emp. V.T: $22.727 millones



En la Figura Nº 3 se observa la **distribución de las compras totales** de la muestra de referencia, observándose claramente que el ítem de subcontratación industrial es el más importante desde el punto de vista económico, representando un valor del orden de los 4.200 millones de dólares.

En esta figura se observa que el rubro de materia prima representa 31% de las compras y el porcentaje de materia prima importado es aceptable, dentro de un marco de una economía abierta y globalizada. Por orto lado, en este rubro predomina la presencia de grandes empresas.

El segundo rubro, es decir, la subcontratación industrial, representa un 44% del total de las compras, con una distribución del 24% para la parte local y un 20% para el componente importado. El porcentaje importado es alarmante, debido al valor económico que hay en juego. En este rubro, principalmente hay una fuerte presencia de pimys.

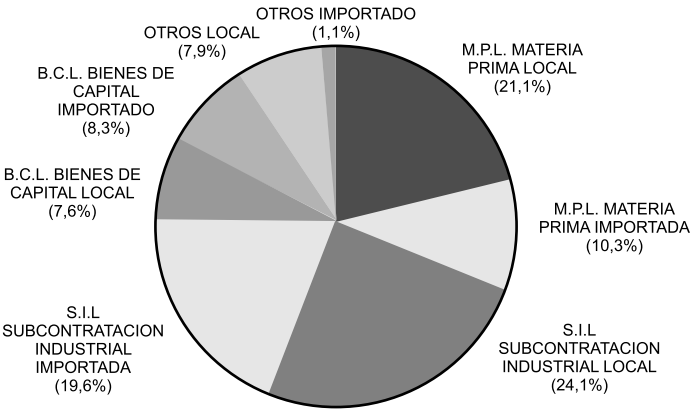
El tercer rubro, bienes de capital, representa un 16% de las compras totales, siendo el componente importado mayor al nacional distribuidos en un 8.5 y un 7.5 respectivamente. En este rubro, al igual que el anterior, hay una fuerte presencia de pymis.

El cuarto rubro –Otros (compras no productivas)– representa un 8.1% del total de las compras donde el componente local representa un 8% y el importado el 1%. *A priori* el porcentaje local parece bastante alto *versus* el importado, pero lo que hay que tener en cuenta es que la gran mayoría de estas compras se realizan en el comercio y muchos de los ítems que se compran en el comercio local, son productos importados, con lo cual este porcentaje varía significativamente.

En este rubro hay una fuerte presencia de pequeños y medianos comercios.

Figura Nº 3

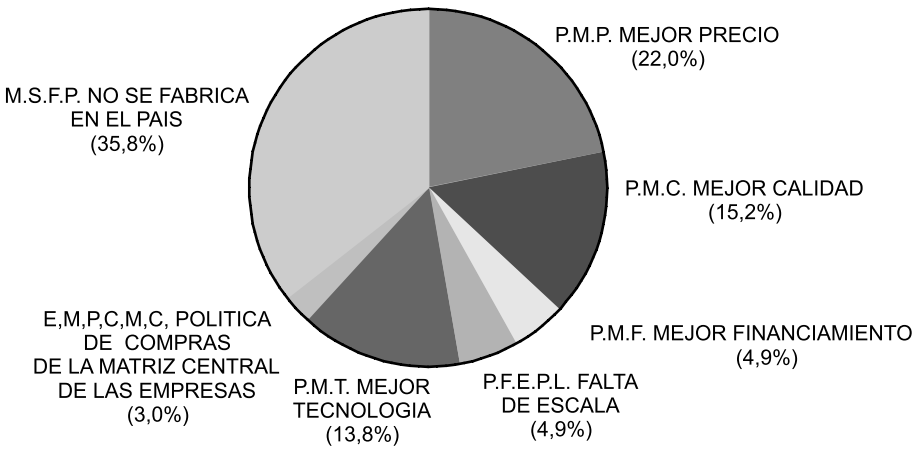
COMPRAS TOTALES EN LAS GRANDES EMPRESAS
Muestra: 74 emp. C.T: $9.703.600.000



En la Figura 4 se observan **las causas por lo cual las grandes empresas se abastecen del exterior**, siendo el principal ítem con un 36% “porque no se fabrica en el país”.

Figura Nº 4

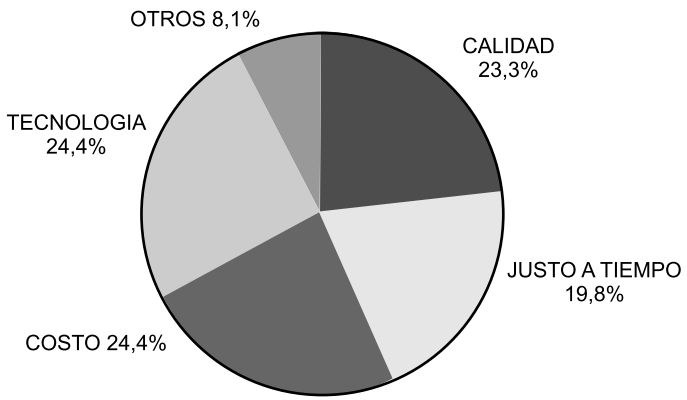
RAZONES POR LAS CUALES LAS GRANDES EMPRESAS COMPRAN EN EL EXTERIOR.
COMPRAS TOTALES - Muestra: 74 empresas



En la Figura 5 se observan las **principales falencias que las grandes empresas encuentran en sus proveedores locales.**

Figura Nº 5

PRINC. FALENCIAS EN PROVEEDORES NAC.
Muestra: 74 empresas



Dada la magnitud de las cifras en juego, los distintos países tienen una serie de políticas específicas para alentar, desarrollar y afianzar este tipo de relaciones interempresariales como las bolsas de subcontratación o programas de desarrollo de proveedores, etc.

Quiénes son los contratistas y los subcontratistas

Contratistas: Pueden ser grandes empresas o pymes cuya producción requiere de diferentes partes, piezas, componentes, procesos industriales que pueden ser abastecidos por terceros.

Subcontratistas: En general son pymes que han alcanzado una especialización en algunos procesos u operaciones que les permite cumplir con las operaciones técnicas solicitadas por el contratista, ofreciendo calidad y condiciones económicas favorables.

Tipos de subcontrataciones

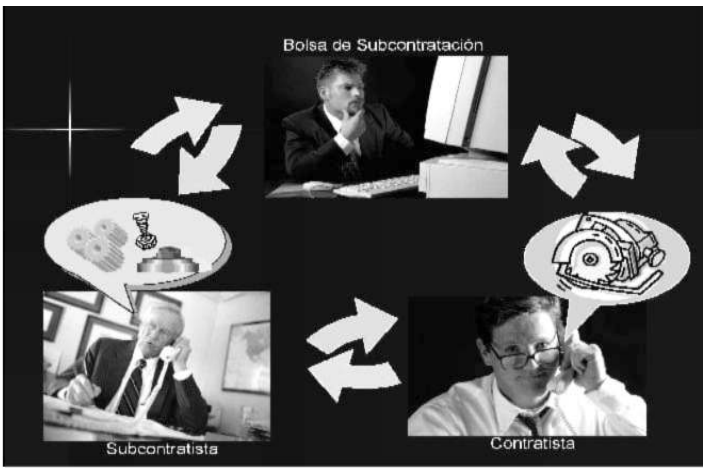
- *Por capacidad*
  - En cuanto a dimensiones
  - En cuanto a la cantidad

- *Por especialidad*
  - Requiere de equipos especializados, mano de obra especializada y *know how*.
- *De servicios*
  - Ej. Logística, informática, contable, comercio exterior, seguros, etc.

Qué es una bolsa de subcontratación

Es un centro que vincula las demandas o necesidades de abastecimiento de las empresas contratistas con aquellas empresas subcontratistas que responden a las necesidades planteadas.

Para tal fin la BSI dispone de un sistema de información sobre la oferta de los subcontratistas (máquinas, equipos, procesos industriales, capacidad de producción, productos, servicios, especialización, etc.) clasificados por sector de actividad.



Metodología de trabajo de una bolsa de subcontratación

La Organización de las Naciones Unidas para el Desarrollo Industrial (Onudi) desarrolló en la década de los noventa el Programa de Bolsas de Subcontratación, el cual fue puesto en práctica por casi la totalidad de los países latinoamericanos siguiendo la experiencia de los trabajos realizados por las bolsas de subcontratación europeas, a lo cual se le sumo un *software* de gestión que le brindó un tiempo de respuesta casi en tiempo real.

La bolsa de subcontratación puede funcionar en una organización privada tal como una organización de empleadores o en el entorno de un organismo gubernamental ligado al desarrollo industrial o al fomento de las pymes.

El principal objetivo de una bolsa de subcontratación es vincular las demandas o necesidades de abastecimiento de las grandes empresas con las pymes que estén en condiciones de abastecerlas cumpliendo todas las pautas fijadas por la empresa demandante, tales como calidad, precio, volumen, plazo de entrega, etc.

Básicamente la primera actividad de una bolsa de subcontratación es definir el o los sectores de actividad en el cual desarrollará su actividad dentro de la región o zona de influencia. Evidentemente, la elección del o de los sectores estará en función de poder tener una buena cobertura de todos los procesos industriales que están vinculados a cada sector de actividad, por lo cual no es recomendable trabajar en sectores donde o bien no hay masa crítica de cantidad de empresas o no se tiene una perfecta cobertura de una buena cantidad del universo de procesos industriales ligados a cada sector.

Definido el o los sectores de actividad, el siguiente paso es realizar un relevamiento de las empresas con potencial subcontratista a través de un sistema normalizado de acopio de datos que permita recabar y sistematizar la siguiente información:

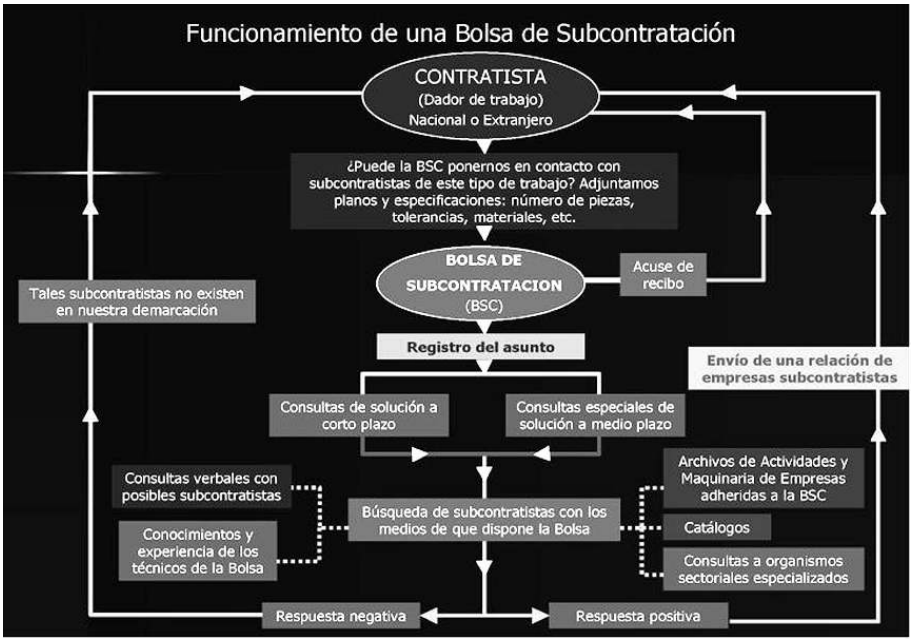
- Datos de la empresa (dirección, razón social, teléfono, fax, e-mail, página web, contacto, sector de actividad etc.).
- Cantidad de empleados y distribución de los mismos (área gerencial, profesionales, técnicos, administrativos, operarios).
- Consumo eléctrico.
- Facturación.
- Principales clientes.
- Volumen de las exportaciones y principales destinos.
- Normas y sellos de calidad.
- Detalle de todo el parque de máquinas y procesos industriales con las marcas y especificaciones técnicas de las mismas (esta información es la parte más importante del relevamiento, ya que es la que permitirá dar una respuesta técnica ante las demandas o requerimientos de las empresas demandantes).
- Volcar toda la información en un *software* de gestión especialmente diseñado para el trabajo de una bolsa de subcontratación.

Una vez terminado el relevamiento de un determinado sector, el siguiente punto es desarrollar la demanda, con lo cual el personal de la bolsa de subcontratación empezará a contactar a las gerencias de compras, mantenimiento y de ingeniería de las grandes empresas, a los efectos de promocionar el sistema y captar las demandas que habitualmente tienen estas nuevas empresas a la hora de desarrollar nuevos proveedores. También se contactará a aquellas pymes que requieren de determinados componentes, partes o piezas fabricados por terceros.

Otra fuente de captación de demandas es por fuera del territorio donde está localizada la bolsa de subcontratación, y esto se puede hacer dentro de un mismo país y, por supuesto, desarrollando el mercado externo a través de la participación en ferias especializadas y consolidadas a nivel mundial como puede el Midest en París o la Feria de Hannover en Alemania. En resumen, la fuente de captación de las demandas pueden provenir de:

- Grandes empresas (oficina de compras, mantenimiento y de ingeniería)
- Pymes
- Sector público (compras gubernamentales)
- Fuerzas Armadas
- Ferias nacionales e internacionales
- Ruedas de negocios / salones de enlaces industriales / ferias a la inversa
- Organización de s*how room*
- Misiones bilaterales de subcontratación
- Misiones empresariales extranjeras
- Búsqueda por Internet
- Captación de pedidos de comercio exterior a través de los consejeros económicos de las embajadas
- Enlace de las inversiones extranjeras y nacionales con los proveedores locales.

Obtenida la demanda, el principal desafío de una bolsa de subcontratación es contestar lo más rápido posible, contactando a las partes en cuestión. En el siguiente esquema se resume el funcionamiento de una bolsa de subcontratación industrial, siendo su esquema de funcionamiento muy similar al de un programa de desarrollo de proveedores con la diferencia de que en este último caso se agregan los proveedores de productos finales.



Con la aparición y el desarrollo de Internet, hoy en día las bolsas de subcontratación pueden ser pensadas para que las empresas contratistas puedan entrar directamente al sitio y en no más de cinco *click* puedan encontrar a empresas subcontratistas o proveedores que respondan a las demandas buscadas, tal como el que nos tocó desarrollar oportunamente para la Subsecretaría Pyme de Argentina. Otro enfoque es el desarrollado por el Consejo Superior de Cámaras de Comercio, Industria y Navegación de España, institución que ha desarrollado uno de los portales más importantes y completos en materia de subcontratación industrial, el cual se puede acceder en la siguiente dirección: www.subcont.com

Conclusiones

Tal como se expresó al principio del presente artículo, quedó demostrada la importancia que tiene la subcontratación industrial en las relaciones de vinculación entre clientes y proveedores en términos de facturación, empleo, cantidad de empresas y también en las exportaciones.

Por tal razón es muy importante que los países dispongan, dentro de sus planes de política industrial, de instrumentos o herramientas sistematizadas que permitan vincular en tiempo real las necesidades de abastecimiento de las grandes empresas con las pymes en condiciones de poder abastecerlas.

Muchas veces los anuncios de programas tienen buenas intenciones, pero fracasan por carecer de una metodología de trabajo que permita instrumentar los objetivos planteados. En este sentido, en el presente artículo se ha volcado la experiencia de haber trabajado y creado varias bolsas de subcontratación y programas de desarrollo de proveedores en América Latina, y se ha descrito una metodología de trabajo que puede ser muy fácilmente instrumentada.

Referencias

Subcontratación Industrial en España (Repercusiones en el empleo y la creación de empresas); Consejo Superior de Cámaras.

Revista L'usine Nouvelle Nº: 2524 (Spécial Sous-Tratance).

Desarrollo de Proveedores y Competitividad Industrial: Reflexiones para un debate necesario; Instituto Nacional de Tecnología Industrial - INTI

Reunión del grupo de expertos sobre Bolsas y Políticas de Subcontratación Industrial (Viena 22 a 24 de mayo 1991); Onudi

Reunión del grupo de expertos sobre Bolsas y Políticas de Subcontratación Industrial (Viena 20 a 24 de mayo 1994); Onudi

Código de conducta para las relaciones de subcontratación de proveedores y alianzas industriales; Onudi

IV Conferencia Industrial Argentina (Políticas de Compras de las Grandes Empresas y su impacto en las PyMES; Ing. Fernando Sánchez Checa; UIA.

Guía para el Desarrollo de Proveedores; Onudi.

Algunos logros notables de las Bolsas de Subcontratación en 2001; Onudi

Análisis parcial de las Bolsas de Subcontratación de América Latina en 2002; ONUDI.

Chase, Ricard; Jacobs, F. Robert; Aquilano, Nicholas J., ***"Administración de la Producción y Operaciones, para una ventaja competitiva"*** McGraw Hill, México, 2004.

Figuera Minué, Pau, ***"Optimización de productos y procesos industriales"***, Gestión, Barcelona, 2006.

Promoción de vínculos comerciales, Unctad.

Cuestionario normalizado para el acopio de datos sobre empresas subcontratistas y contratistas, Onudi.

Terminología y nomenclaturas de la subcontratación; Comisión Europea.

Las acciones comunitarias a favor de la subcontratación, Comisión Europea.

The demand for environmental services within the UNIDO Subcontracting and Partnership Exchange (SPX) network; Onudi.

A global review of the Industrial Subcontracting and Partnership Exchanges (SPX) established by UNIDO.

Partnership: Las Cooperaciones y Alianzas Empresariales; Comisión Europea.

Subcontratación internacional frente a la deslocalización; Onudi.

Transformar ideas en empresas

➥ Carmen Sánchez y José Trujillo

Introducción

La Organización de las Naciones Unidas para el Desarrollo Industrial (ONUDI) ha implementando en diversos países un programa que aborda el tema del emprendedurismo de forma integral, con el propósito de asistir a los emprendedores en la generación e identificación de oportunidades de negocio y en cómo gerenciar un emprendimiento, así como también en la búsqueda de financiamiento y en la implementación del proyecto de inversión.

El presente artículo resume la experiencia que ONUDI ha desarrollado en Uruguay en el fomento al emprendedurismo a partir del año 2006 en el marco del proyecto Fomento a la Actividad Empresarial Uruguaya (FAE-ONUDI), financiado por la Cooperación Italiana y con la contraparte nacional de la Dirección Nacional de Artesanías, Pequeñas y Medianas Empresas (Dinapymes) del Ministerio de Industria, Energía y Minería (Miem). Asimismo el Proyecto FAE-ONUDI ha contado con el apoyo de contrapartes privadas a través de la Cámara de Industrias del Uruguay y la Unión de Exportadores del Uruguay.

El objetivo del proyecto es contribuir al desarrollo económico del país en forma equilibrada, a través del fomento de la actividad empresarial con perfil exportador. Para alcanzar estos objetivos se han definido dos componentes, uno de ellos denominado Apoyo a la Formación de Nuevos Emprendedores, el cual consiste en el fomento a la creación y puesta en marcha de micro, pequeñas y medianas empresas en regiones del interior del país de modo de permitir la descentralización económica. Es entonces en el marco de este componente que se ha implementado el **Programa de Creación, Desarrollo de Empresas y Promoción de Inversiones (Pdepi)** en Uruguay.

El documento se basa en la experiencia acumulada y las lecciones aprendidas en el fomento al emprendedurismo luego de la implementación de tres programas en Uruguay, abarcando ocho departamentos y más de un centenar de emprendedores capacitados.

Antecedentes

El fenómeno del emprendedurismo, por su inherente complejidad, ha dado lugar a diversos programas que tienen como objetivo fomentar la actividad

emprendedora de una determinada región o país desde múltiples abordajes. Es así que podríamos clasificar los diferentes programas de acuerdo al:

- *Resultado final esperado* distinguiendo entre aquellos que procuran fomentar el surgimiento de nuevas empresas o aquellos que, a partir de una empresa existente, buscan impulsarlas a mayores niveles de crecimiento.
- *Perfil del emprendedor:* programas cuyo público objetivo son personas con problemas de empleo o que se encuentran en situación de pobreza; programas dirigidos a emprendedores dinámicos y con alto potencial de crecimiento, o programas que apuntan a fortalecer el potencial emprendedor de mujeres o jóvenes.
- *Sector objetivo:* diferenciando entre aquellos programas que limitan el acceso a emprendedores de determinado sector de actividad (por ej. sectores tecnológicos) o aquellos transversales a todos los sectores de actividad.
- *Territorio donde se implementa:* los dirigidos a fomentar el emprendedurismo en las grandes capitales, en determinadas regiones del país o en zonas rurales.
- *Rol del sistema educativo:* programas que buscan promover el potencial emprendedor desde los institutos de educación primaria o secundaria, otros que incluyen dentro de la *currícula* de carreras universitarias asignaturas relacionadas con la actividad emprendedora, en tanto que hay programas que apuntan a fortalecer los aspectos motivacionales del emprendedurismo.

De cualquier forma, cabe resaltar que los diferentes abordajes al emprendedurismo no necesariamente se contraponen sino que suelen ser complementarios al enfocarse en un aspecto específico de la promoción a la actividad emprendedora.

Objetivo del Pdepi

El Pdepi fue diseñado con el objetivo de atender las dificultades existentes para la puesta en marcha de nuevos proyectos empresariales y la alta mortalidad de las pymes uruguayas en los primeros años de vida, derivados de la insuficiente formación empresarial, falta de apoyo técnico y los problemas de acceso al financiamiento.

Con este objetivo, el programa busca asistir a emprendedores de una determinada región a lo largo de todo el proceso de establecimiento de sus

respectivas empresas, de modo de ayudarlos a **"transformar sus ideas en empresas"**. Así, el Pdepi está dirigido a todos aquellos emprendedores que tengan identificada una idea de negocio y estén dispuestos a establecer su propia empresa.

A efectos de alcanzar los objetivos propuestos, el Pdepi incluye un plan de capacitación a través del cual el emprendedor puede incorporar los elementos técnicos necesarios para llevar a cabo su idea de negocio, y simultáneamente fortalecer las características inherentes a los emprendedores. Posteriormente los emprendedores son asistidos mediante instancias periódicas de asesoramiento en la planificación del emprendimiento, en donde se procura la elaboración de un plan de negocios y proyecto de inversión, el diseño de un plan de acción para la implementación del proyecto y el acceso a fuentes de financiamiento. Finalmente, existe una instancia de tutorías en la cual los emprendedores son apoyados en el proceso de implementación del proyecto y en la gestión del emprendimiento durante los primeros meses de funcionamiento.

Considerando las distinciones realizadas anteriormente, podemos ver que el Pdepi apunta tanto a la creación de nuevas empresas como al acompañamiento de éstas en sus primeros meses de gestión de modo de consolidarlas y transitar un camino de mayor crecimiento. El perfil del emprendedor que se intenta identificar es el de una persona con fuerte motivación emprendedora que haya detectado una oportunidad de negocio, sin discriminar su edad, género o sector de actividad. Asimismo, los primeros programas ejecutados en Uruguay han apuntado a una descentralización económica, realizándose en regiones del interior del país.

Para la implementación del Pdepi en Uruguay se contó con la experiencia acumulada por ONUDI en varios países en donde se ha desarrollado dicha metodología de apoyo a emprendedores. Actualmente se implementan programas de emprendedurismo en India, Bahrain, Mozambique, Laos, Yemen, Sudán, Jordania, Kuwait, Arabia Saudita, Siria, Túnez, Emiratos Árabes Unidos, Omán, Líbano, Palestina, Sierra Leona, Liberia y Guinea.

Con el fin de aprehender la metodología y conocer en el terreno su aplicación práctica, técnicos uruguayos de organismos públicos y cámaras empresariales participaron de dos capacitaciones[1] realizadas en Bahrain por el Arab

[1] Previo a la implementación del primer Pdepi en Uruguay siete técnicos uruguayos participaron de la capacitación "Training of Trainers for the Enterprise Development Program". Posteriormente, otros cuatro técnicos uruguayos participaron del programa "Developing Business Counselors for Growth of Small & Medium Enterprises", lo cual permitiría la implementación de la etapa de tutorías en la primera región.

Regional Centre for Entrepreneurship and Investment Training (Arceit) para la transferencia de la metodología de ONUDI en el tema.

Etapas del Pdepi

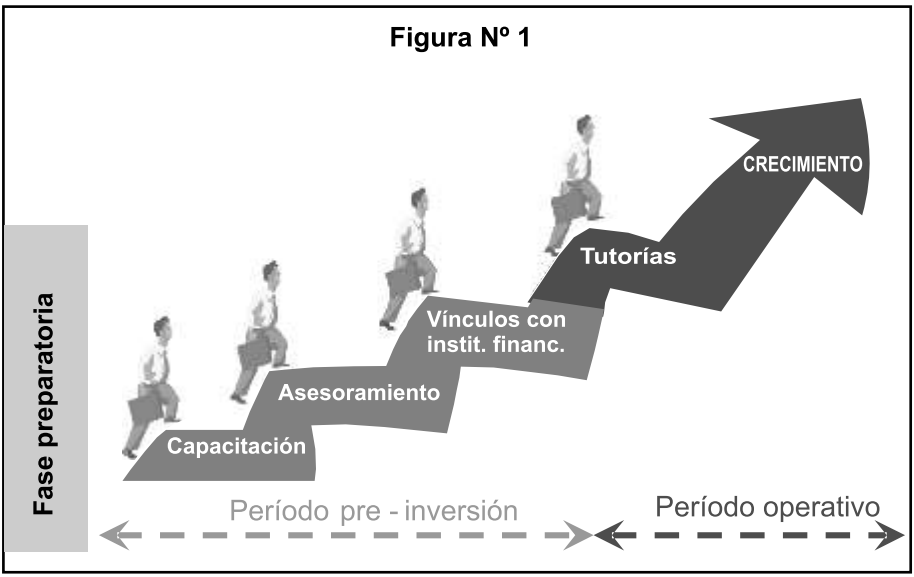
De acuerdo a la metodología ONUDI, el desarrollo del Pdepi requiere transitar varias etapas que conforman dos fases claramente diferenciadas, una preparatoria y una de implementación.

En el período que abarca la fase preparatoria se realiza la elección de la región objetivo en donde se ejecutará el Pdepi, la identificación de las instituciones que participarán activamente o que apoyarán en su implementación, la realización de actividades de promoción que acerquen a potenciales emprendedores y la selección de aquellos que más se adapten al perfil que el programa procura.

Las etapas relacionadas con la implementación misma del Pdepi están vinculadas con la asistencia que se brinda a los emprendedores seleccionados e incluyen un curso-taller de capacitación; un período de asesoramiento donde los participantes son asistidos en la planificación del emprendimiento, incluyendo elaboración de planes de negocios y proyectos de inversión, búsqueda de asociaciones locales o internacionales, obtención de las autorizaciones necesarias, asistencia en la búsqueda de financiamiento y elaboración de un plan de acción para la implementación del proyecto; y una instancia de tutorías en la cual los emprendedores son apoyados en el proceso de implementación del proyecto y en la gestión del emprendimiento durante los primeros meses de funcionamiento.

En la Figura Nº 1 se ilustra el proceso de emprendedurismo que el programa promueve. En la base de la escalera se parte de un emprendedor con una idea de negocio identificada y luego de todo un proceso en el cual el emprendedor es capacitado y asesorado en la planificación e implementación de su proyecto, se obtiene como resultado la creación de una nueva empresa con perspectivas de crecimiento. La fase preparatoria, en tanto, es necesaria para la identificación y selección de aquellos emprendedores con mejor perfil de modo de optimizar –desde una perspectiva costo-beneficio– los resultados del programa.

Figura Nº 1



En los siguientes apartados se describe en detalle el desarrollo de cada una de las etapas mencionadas.

Recuadro 1
El proceso del Programa de Creación de Empresas en 7 etapas:

1. Selección de la región objetivo
2. Diseño del soporte institucional
3. Promoción y difusión del Programa
4. Identificación y selección de emprendedores
5. Curso-taller de capacitación
6. Asesoramiento en la planificación del negocio
7. Tutorías empresariales para la puesta en marcha y gestión del emprendimiento

Las etapas 1 a 4 componen la denominada fase preparatoria del PDEPI en tanto que las etapas 5 a 7 son parte de la fase de implementación del Programa.

Fase preparatoria

En esta fase del programa una de las primeras tareas a realizar es la selección de la región geográfica en donde se implementará el Pdepi, la cual juega un rol relevante en todo el proceso. Una mala selección de la región puede afectar de modo importante los esfuerzos posteriores en la implementación del programa y los propios resultados que se obtengan. Por este motivo es importante que la selección de la región objetivo sea realizada sistemáticamente en función de criterios preestablecidos.

Dentro de los criterios a evaluar en cada región considerada se pueden destacar, a raíz de la experiencia: nivel de actividad económica de la región, diversificación económica, existencia de industrias con efecto arrastre, entorno favorable para los negocios, instituciones locales que puedan apoyar la implementación del programa (gobierno local, cámaras empresariales, agencias de desarrollo, instituciones educativas, etc.) grado de interés demostrado por las instituciones locales, antecedentes de programas de fomento al emprendedurismo, existencia de servicios financieros disponibles para nuevas empresas y factores culturales de la población (tales como la propensión a emprender).

Por otro lado, resulta necesario definir cuál será el soporte institucional del programa. En el caso del Pdepi aplicado en Uruguay, a nivel nacional, se conformó una Unidad Central de Implementación inserta en la Dinapymes que actúa como contraparte nacional del programa. En tanto a nivel local, en la región en la cual se implementó cada uno de los Pdepi, se procuró el apoyo de los gobiernos locales involucrados a través de las oficinas de desarrollo municipales, así como cámaras empresariales y agencias de desarrollo locales.

Otro elemento que es necesario considerar dentro del soporte institucional del programa es el acceso al financiamiento externo por parte de los nuevos empresarios. El objetivo es incorporar a la estructura institucional una o más instituciones financieras que brinden servicios financieros a los emprendedores que, luego de ser rigurosamente seleccionados, capacitados y asesorados en la planificación de su negocio, tengan un proyecto que haya sido evaluado como viable por el programa.

En este sentido, se concretó un acuerdo de cooperación con uno de los bancos más importantes del país, el Banco de la República Oriental del Uruguay (BROU), banco comercial de propiedad estatal con amplia presencia en todo el país. Mediante el convenio firmado, el BROU se comprometió a brindar mejores condiciones en los préstamos solicitados por los emprendedores

que fueran avalados por el programa, en el entendido de que los apoyos técnicos de gestión y fortalecimiento empresarial brindado por el Pdepi resultan en un aumento de la capacidad de pago del deudor al mejorar su productividad y competitividad en el mercado.

Asimismo, el MIEM, atendiendo a la demanda por financiamiento derivada de la implementación del Pdepi, realizó distintas convocatorias de subsidios concursables para nuevos emprendedores con el objetivo de promover el desarrollo de nuevas empresas de especialización productiva en el área industrial.

La siguiente etapa en el desarrollo de un Pdepi es la de diseñar y ejecutar una estrategia de promoción del programa con el objetivo de crear conciencia entre la población de la región seleccionada acerca del emprendedurismo y sobre cómo el programa puede ayudar a potenciales emprendedores a **"transformar sus ideas en empresas"**, despertando de este modo el interés y la motivación de nuevos emprendedores.

Dentro de las diferentes actividades y herramientas de promoción empleadas se destacan: jornada de lanzamiento, charlas informativas en diferentes localidades o centros urbanos de la región objetivo así como también en instituciones de educación técnica o universitaria; folletería y cartelería para ser distribuida en lugares de referencia tales como cámaras empresariales, agencias de desarrollo, instituciones educativas, etc., así como pautas publicitarias para radio, televisión y prensa escrita.

Por último, la fase preparatoria finaliza con la identificación y selección de emprendedores. Para la identificación de los mismos se recurre a un formulario de inscripción el cual es distribuido entre los interesados. En dicho formulario se solicitan los datos personales y de contacto del postulante, así como su nivel educativo y cursos de formación que hubiera realizado, cuál es su idea de negocio y qué grado de avance ha desarrollado, así como la experiencia laboral y/o empresarial que posea.

Todos aquellos candidatos que completan debidamente el formulario son citados para la realización del Test de Tendencia Emprendedora a partir del cual se intenta evaluar el perfil emprendedor del postulante. A partir de los resultados del mismo y del formulario presentado al momento de la inscripción, se realiza una pre-selección de los potenciales emprendedores a los cuales se les realiza una entrevista personal con el objetivo de conocer al postulante y sus características personales así como profundizar en su idea de negocio y evaluar la viabilidad de la misma.

Durante las entrevistas personales, un tribunal de selección intenta evaluar si se trata de una idea de negocio viable y con posibilidades de rápido

acceso a mercados llevada a cabo por una persona emprendedora. Esto se basa en la convicción de que una buena idea de negocio no resulta exitosa si no hay un buen empresario que la lleva a la práctica, y que un buen empresario no puede emprender exitosamente un negocio sin una buena idea. En definitiva el programa busca futuros empresarios con una buena idea de negocio.

La consideración de todos estos aspectos en conjunto hace que el proceso de selección sea muy riguroso y que el porcentaje de postulantes seleccionados para ingresar al programa pueda ser bajo. Sin embargo, el estricto proceso de selección contribuye a obtener buenos resultados en la fase operativa del programa.

Fase de implementación

La primera etapa en la implementación de un Pdepi es el curso - taller de capacitación a través del cual el emprendedor seleccionado puede incorporar los elementos técnicos necesarios para llevar a cabo su idea de negocio y simultáneamente fortalecer las características inherentes a los emprendedores.

A lo largo del curso - taller de capacitación se brindan herramientas básicas para una gestión empresarial adecuada y se aportan conocimientos que contribuyan a la mejor comprensión del entorno económico y su influencia sobre la empresa, además de incentivar el uso de herramientas de medición de gestión y aprender a valorar la importancia de la planificación en el desarrollo de la actividad empresarial.

En este sentido, la capacitación formal incluye diversos aspectos relativos a la creación de empresas, entre los que se encuentran desarrollo de capacidades empresariales, identificación de oportunidades de negocio, marketing y estudio de mercado, planificación de la producción y costos, administración financiera, manejo de personal, formalización de empresas y herramientas para elaborar un plan de negocios.

Las diferentes jornadas de capacitación incluyen exposiciones por parte de los docentes, estudios de casos, videos, visitas de campo, dinámicas grupales y juegos/ejercicios de manera tal que resulta un curso-taller participativo, con trabajos individuales y grupales.

Por otro lado, además de los aspectos curriculares de la formación, se han incluido diversas charlas de organismos públicos y privados de apoyo a las pymes que permitan concientizar a los emprendedores de las distintas instituciones de apoyo que lo rodean y así generar una red de contactos. También

ha resultado útil incluir charlas con emprendedores exitosos del departamento y visitas a empresas de la zona con el objetivo de que los nuevos emprendedores tengan una visión más cercana del mundo empresarial y al mismo tiempo fortalecer la motivación emprendedora. Ambos aspectos extracurriculares han sido percibidos por los emprendedores como un aporte diferencial en su formación.

Uno de los resultados tangibles de la etapa de capacitación que destaca es el hecho de que los emprendedores hayan avanzado en la elaboración de un borrador de plan de negocios. Este borrador permite evaluar el grado de avance y dedicación de cada emprendedor con su proyecto así como servir de insumo para el trabajo de análisis que se profundizará en adelante.

Una vez finalizado el curso - taller de capacitación, la siguiente etapa del Pdepi consiste en la asistencia a los emprendedores en el proceso de planificación, evaluación e implementación del proyecto propio.

El asesoramiento es brindado por un equipo multidisciplinario integrado por un coordinador o *team leader*, generalmente experto en temas de gestión empresarial, un experto en marketing y un experto en finanzas. De este modo, se intentan cubrir todos los aspectos de un plan de negocios y proyecto de inversión en los cuales el emprendedor pueda requerir asesoramiento.

El equipo multidisciplinario de asesores asiste a los emprendedores en todo el proceso de elaboración de su plan de negocios y proyecto de inversión con el respectivo análisis de viabilidad económica-financiera de modo que pueda ser eventualmente presentado a instituciones financieras, apoya en la búsqueda de asociaciones (locales o internacionales) y de asistencia crediticia de instituciones financieras. Adicionalmente, se elabora un plan de acción que actúa como nexo entre la planificación y evaluación del negocio con el proceso de implementación del proyecto y el asesoramiento en la gestión del mismo. En ese sentido, la idea es que el plan de acción presente pasos concretos que el emprendedor debería transitar para lanzar su empresa y un cronograma estimado de cuándo habría que completar cada etapa.

El período de asesoramiento se extiende por aproximadamente dos o tres meses. Luego de finalizada esta etapa se espera que cada uno de los emprendedores cuente con un plan de negocio y, en caso que corresponda, con un proyecto de inversión en condiciones de ser presentado ante instituciones financieras o para la búsqueda de un socio local o internacional.

Previamente el programa analiza la viabilidad técnica y económica de la propuesta y define si se apoyará tal emprendimiento. En caso que así sea y que el proyecto requiera financiamiento externo, el emprendedor es asesora-

do en cuanto a la institución financiera que resulte más adecuada en su caso en función de las tasas de interés, plazos, garantías y montos de crédito. Además se realiza el link con la institución financiera y se lo asiste en las formalidades requeridas para obtener el préstamo.

Una vez que se ha elaborado un plan de negocios, estudiado la viabilidad económica y financiera del proyecto y efectuado el link con instituciones financieras, el próximo paso es asistir al emprendedor en el proceso de implementación de su proyecto y en la gestión eficiente de su empresa.

Este proceso de tutorías empresariales es realizado siguiendo como guía el plan de acción para la puesta en práctica del proyecto elaborado durante la etapa anterior entre el emprendedor y el equipo multidisciplinario de asesores. Durante el desarrollo del asesoramiento el plan de acción puede ser modificado o adaptado para recoger variantes en las condiciones del proyecto.

Esta etapa es implementada en conjunto con los gobiernos locales a través de la contratación de uno o dos asesores –tutores que serán los responsables del seguimiento–. Debido a que el proceso de tutorías requiere un asesoramiento de proximidad con el emprendedor o empresario, es importante la contratación de técnicos que residan en la misma región donde se desarrolla el Pdepi de forma de facilitar el contacto directo entre el asesor-tutor y los emprendedores.

La figura del asesor-tutor tiene entonces como objetivo general mantener un contacto estrecho con los emprendedores que cuenten con un proyecto de inversión viable y asistirlos en la puesta en práctica y en la administración eficiente de sus emprendimientos.

Resultados obtenidos en Uruguay

A raíz de las tres convocatorias realizadas en distintas regiones del país se postularon 653 interesados al programa. Luego de las instancias de selección ingresaron al Pdepi 110 emprendedores, con lo cual la demanda por el programa fue 500% superior al número total de participantes. Lo anterior da cuenta por un lado de la avidez por este tipo de programas de fortalecimiento del emprendedurismo y por otro lado del riguroso proceso de selección. En conjunto, los 110 emprendedores presentaron 95 propuestas de inversión.

Del total de potenciales emprendedores seleccionados, 50% fueron mujeres. Con relación a la edad, el promedio de los participantes seleccionados es de 35 años, en las franjas siguientes:

- Menores de 30 años: 26%

- Entre 30 y 40 años: 43%
- Entre 40 y 50 años: 23%
- De 50 o más años: 7%

Si se clasifica según el mayor nivel educativo alcanzado, 43% ingresó a formación terciaria, 55% de los seleccionados accedió a educación secundaria o media y apenas 2% no completó sus estudios más allá de la educación primaria.

Finalmente, analizando las ideas de negocio presentadas, es posible clasificarlas según sector de actividad de los potenciales emprendimientos a establecerse: 43% de los emprendimientos serían en el rubro comercio y servicios, 30% en la industria (11% en el rubro textil, 10% en la agroindustria, y 9% variados), 15% de producción artesanal y 12% en el sector agropecuario

Luego de transcurrida la etapa del curso-taller de capacitación se observó que 92% de los participantes culminó exitosamente la capacitación. Posteriormente, 85 emprendedores fueron asesorados en la planificación de su negocio, siendo elaborados y evaluados 72 planes de negocio.

De las tres convocatorias, el primer Pdepi implementado en la región de San José, Colonia y Flores es el único que ha completado todas sus etapas, por lo que el horizonte de tiempo transcurrido habilita la evaluación del impacto alcanzado. En esta región se facilitó la creación de 20 nuevas empresas y la generación de 84 puestos de trabajo directos además de un número no cuantificado de empleos indirectos. Estas 20 empresas han realizado una inversión total de US $ 350.000, lo que implicó una inversión promedio de US $ 19.000; la mitad de las empresas invirtió hasta US $ 6.000 en tanto el restante 50% realizó inversiones superiores a ese monto. Durante el primer año de operaciones, el conjunto de empresas obtuvo un monto total de ventas de US $ 600.000 y la rentabilidad neta promedio sobre ventas alcanzó 23,4%.

Como indicador de eficiencia o resumen del primer Pdepi puede señalarse que se obtuvo un porcentaje de éxito de 41,7%, lo cual está indicando que de cada diez proyectos de inversión presentados al comienzo del programa, 4 se concretaron –hasta el momento– en una nueva empresa.

En el cuadro que sigue, se resumen los principales datos e indicadores de los resultados de los tres Pdepi implementados hasta el momento.

Resultados Programa de Creación, Desarrollo de Empresas y Promoción de Inversiones (Ago. 08)				
	1º PDE	2º PDE (1)	3º PDE (2)	Total
Potenciales emprendedores postulados	237	250	166	653
Emprendedores que ingresaron al Programa	52	41	17	110
Proyectos que ingresaron al Programa	48	32	15	95
Emprendedores asesorados	44	29	6	79
Proyectos asesorados	41	20	5	66
Empresas creadas	20	5	1	26
Empleos directos generados	84	9	3	96
Inversión total	341.475	49.800	66.000	457.275
Inversión promedio	18.971	9.960	66.000	17.587
Inversión (mediana)	6.025	9.560	66.000	8.025
Indicador de éxito (3)	**41,7%**	**-**	**-**	**-**

(1) En proceso de implementación (Etapa de tutorías)
(2) En proceso de implementación (Etapa de asesoramiento)
(3) Calculado como: total de empresas creadas / total de proyectos ingresados al Programa

Como perfil de los emprendedores que tuvieron éxito se puede destacar que 55% son mujeres, el promedio de edad es de 35 años y la gran mayoría tiene un buen nivel educativo (secundaria completa y estudios terciarios: tecnicaturas o universitarios). A su vez, 60% de los emprendedores poseían experiencia laboral en el sector de actividad en el que posteriormente desarrollaron su negocio. Las dos principales motivaciones para emprender que destacaron los emprendedores fueron las de mejorar sus ingresos y el deseo de realización personal. El 25% de las empresas tienen como titulares a un equipo de emprendedores en tanto el 75% son dirigidas por un único titular.

Como perfil de las empresas creadas cabe destacar que 7 son empresas agropecuarias, 3 son industriales, 1 provee insumos para la industria, 7 giran en el rubro comercial y 8 brindan servicios. Respecto a las fuentes de financiamiento la mayor parte de las empresas recurrió a más de una fuente: el 80 % recurrió a capital propio o familiar, el 25% accedió a créditos bancarios, el 15% a créditos de proveedores y otro 15% a subsidios.

Lecciones aprendidas y retos por superar

A modo de conclusiones, se presentan las lecciones aprendidas y algunos retos por superar que surgen como resultado de la experiencia de la implementación de tres Pdepi en Uruguay.

Como se mencionó anteriormente, la identificación y elección de la región geográfica en donde se instrumenta el Pdepi juega un rol relevante en todo el proceso y es un factor crítico como determinante del éxito del programa. Dentro de las condiciones favorables para la implementación de los Pdepi existe una que ha demostrado ser especialmente importante en la experiencia uruguaya: el grado de interés y compromiso de los agentes locales. Aquí la responsabilidad de los promotores del programa radica en difundir y explicar a los distintos gobiernos locales las características del Pdepi, su filosofía, la participación central que el agente local juega en el proceso, así como la delimitación clara desde el inicio de las responsabilidades que deben asumir, por un lado, los promotores del programa y por otro, los agentes locales. Dicha conclusión resulta tanto más importante cuanto mayor el territorio a cubrir en cada convocatoria del programa. En los distintos Pdepi implementados se constató que los mejores resultados se obtuvieron en aquellas regiones que asumieron como propia la estrategia de fomento del emprendedurismo como una vía para el desarrollo de su región.

En el diseño de la campaña promocional se procuró que las instituciones de apoyo locales participaran activamente de modo de lograr un contacto fluido y apoyo de la prensa local. Las charlas informativas que se realizaron en distintas localidades de los departamentos, en forma conjunta entre el equipo del proyecto y los responsables de los gobiernos locales, con la presencia en todos los casos de medios informativos locales, fueron muy útiles ya que permitieron desconcentrar la difusión llegando a localidades más pequeñas y diversificar la identificación de potenciales emprendedores en todo el departamento.

Por otra parte, respecto a la selección de los emprendedores, la participación de, al menos, un agente local en cada tribunal de selección resultó muy importante por el conocimiento de la realidad local y de los propios emprendedores, aportando información muy valiosa.

Los resultados alcanzados al finalizar el curso - taller de capacitación han demostrado que aquellos participantes con mayor nivel educativo y más jóvenes han logrado un mejor aprovechamiento del curso y de las actividades allí desarrolladas. En este sentido, resulta conveniente considerar estos aspectos en los procesos de selección.

Las distintas jornadas de capacitación tuvieron una muy buena respuesta por parte de los emprendedores, lo que se demuestra por el altísimo nivel de asistencias y las positivas evaluaciones realizadas por los propios emprendedores. Tanto los aspectos del curso que tratan sobre la motivación emprendedora así como las charlas con instituciones de apoyo a las pymes y las visitas

a empresas han sido percibidos por los emprendedores como un aporte diferencial en su formación.

Con relación a la etapa de asesoramiento, resulta muy importante contar con un equipo multidisciplinario de asesores expertos en distintas áreas de modo de brindar al emprendedor un asesoramiento integral en el armado de su plan de negocio y estudio de su proyecto de inversión.

Respecto al financiamiento, se han observado en la realidad uruguaya varias dificultades para encontrar instituciones financieras dispuestas a financiar este tipo de emprendimientos. Entre las principales dificultades podemos citar la baja disponibilidad de líneas de crédito disponibles para nuevos emprendimientos en condiciones accesibles o la escasa propensión de las instituciones financieras a reconocer las actividades de formación y asesoramiento de los emprendedores en las condiciones de acceso al financiamiento. Por estas razones, resulta fundamental contar con un socio financiero que sea contraparte del programa, que pueda participar en las instancias de selección de emprendedores siendo parte activa de todo el proceso.

Además, la experiencia ha demostrado que aún en los casos en que las instituciones financieras acceden a prestar a este tipo de emprendedores, muchas veces el acceso al financiamiento se vuelve inalcanzable debido a la exigencia de garantías (en algunos casos hipotecarias) requerida por la normativa bancaria. En consecuencia, se debería buscar ofrecer algún tipo de fondo de garantía para aquellos emprendedores en tal situación, desafío que aún resta por concretar en la experiencia uruguaya.

Finalmente, otro reto que la Unidad Central de Implementación debe encarar durante su existencia, refiere a la institucionalización del Pdepi a escala regional y nacional. A nivel regional, la institucionalización implica promover el establecimiento de una Unidad de Desarrollo Emprendedor (UDE) en el ámbito del gobierno local y/o otras organizaciones locales que actúen como contraparte del Pdepi. En tanto, a nivel nacional, supone instaurar una unidad central de implementación sustentable, con recursos propios suficientes para funcionar e implementar los diferentes Programas de Emprendedurismo, más allá del apoyo técnico y financiero de ONUDI y la cooperación internacional. De lograrse la institucionalización de dicha unidad, Uruguay podría transformarse en un centro de excelencia a nivel regional en materia de emprendedurismo.

El rol de la pyme en el sistema internacional de comercio

➥ Juan Alfredo Pinto Saavedra

Proponer un acercamiento teórico, conceptual o empírico sobre el papel que juegan las pequeñas y medianas empresas (pymes) de los países vinculados a la Organización Mundial del Comercio (OMC) en la definición de las normas que rigen el comercio mundial, exige imaginación para establecer el "espíritu de las disposiciones" o interpretaciones muy amplias dentro del marco de la mal llamada transversalidad de la pyme. Si bien es claro que la micro, pequeña y mediana empresa (mipyme) es un conjunto multisectorial de los estratos empresariales de menor tamaño, no se puede argumentar válidamente que tal condición no permita la consideración de intereses específicos de esas empresas menores e intermedias, en la caracterización de los temas a negociar en los acuerdos de comercio e inversión como en los contenidos regulatorios de los mismos. Ignorar tales intereses específicos en nombre de la llamada transversalidad del sector mipyme es el error más frecuente en la construcción de los acuerdos dentro del sistema internacional de comercio.

Al final, no se logra precisar un escenario propio y mucho menos una agenda cierta en dónde el segmento, con toda su representatividad, pueda defender, negociar, apoyar o simplemente llamar la atención sobre las temáticas de comercio que son sensibles para su proceso de inserción en la dinámica global.

Múltiples referencias encontramos, eso sí, a los beneficios que brinda la liberalización del comercio para las empresas de tamaño intermedio, reconociéndose indirectamente su importancia, al menos en ciertas latitudes, con el diseño de políticas y programas de asistencia técnica para países pobres y en desarrollo, los cuales representan más de las tres cuartas partes de los miembros de la OMC.

La cooperación técnica y el fortalecimiento de las capacidades son los elementos centrales –*core elements*– de la dimensión de desarrollo del sistema multilateral. La cooperación para el desarrollo tiene como objetivos asistir a los países menos desarrollados en la etapa de ajuste de sus economías a las reglas de la multilateralildad, a las disciplinas que atañen al comercio, y acudir a los Estados en la implementación de obligaciones y en el ejercicio de los derechos que se derivan de la liberalización.

De otra parte, las disposiciones de la OMC sobre trato especial y diferenciado que se replican en los procesos de integración económica y surgen en virtud del artículo XXIV, reconocen asimetrías entre los países en virtud de

los niveles de desarrollo y tamaño de las economías. Alcanzar un trato especial y diferenciado supone la participación de los sectores empresariales nacionales en la definición de posiciones de negociación por parte de sus gobiernos. ¿No obstante –y tal es el desafío concreto– cuál es el papel de la pyme mundial en la definición de una posición negociadora o en el reconocimiento de asimetrías en consideración a las características del aparato productivo? ¿Cómo se construye el *trade - off* frente a los intereses de la pyme para la definición de las normas que regularán el comercio de sus bienes y servicios?

En concreto, el sistema internacional de comercio **no** considera ni monitorea en un escenario permanente los efectos de la liberalización en los estratos pyme, como si lo hace con la propiedad intelectual y la salud, con la liberalización del sector agrícola, con la eliminación de subvenciones y obstáculos técnicos al comercio, materias todas que atañen a las pymes, pero que no necesariamente expresan sus intereses más sensibles (acceso a materias primas e insumos, competencia desleal, capacidad para ejercer medidas de defensa comercial, definición de reglamentos técnicos, entre otros múltiples aspectos).

Se desconoce en el sistema internacional del comercio los intereses de las mipymes en el curso de la integración, se ignora su capacidad para legitimar socialmente procesos de negociación y se "transversalizan" sus necesidades.

La situación descrita, no obstante, tiende a modificarse gracias a la intervención de economías desarrolladas (EE.UU, UE) para proteger aquellos escenarios en los que sus pymes pueden fortalecerse y desarrollarse, consecuencia de la fuerte representatividad que mantienen las capas medias de la población y el capital nacional en los ámbitos políticos, económicos, y sociales. También puede variar si se capitalizan en el orden político-comercial los logros de la mipyme andina en la negociación del tratado de libre comercio con Estados Unidos, donde se alteró la historia de las menciones amables en los textos sin reflejo en el campo de los acuerdos, para dar paso a una construcción más participativa del tratado, gracias al encomioso trabajo de las organizaciones camerales del estrato y a la tesonera labor de sus líderes.

Determinantes internos frente a la política de internacionalización de la mipyme. Nuevas tendencias

En los procesos de integración regional más profundos –caso UE, UE ampliada– el monitoreo sobre el impacto de la integración en el segmento tiene particular relevancia. La percepción sobre la participación de la pyme como interlocutor de la Comisión en la definición de posiciones que atañen a

la integración, es hoy más clara gracias a la nueva figura del Representante Europeo de la Pequeña Empresa y el desarrollo regional de la Carta Europea de la pequeña empresa, el cual demanda evaluaciones periódicas sobre la implementación de mejores prácticas por parte de los Estados miembros.

En Estados Unidos se manifiesta en una forma expresa la injerencia de la pyme en los procesos de integración comercial, las entidades federales rectoras (SBA) y los representantes del segmento, rinden informes al Congreso en los que se plasman posiciones sobre la conveniencia o no de avanzar en procesos de integración y liberalización comercial. Es pertinente anotar que el reducido margen de votos para lograr la aprobación del acuerdo de libre comercio con Centroamérica –CAFTA, por sus siglas en inglés– en el Congreso estadounidense, corresponde a los votos de congresistas relacionados con la pyme norteamericana.

Es claro entonces que las tendencias hacia el fortalecimiento de la pyme en el ámbito del comercio exterior y las estrategias de internacionalización de los países, no responden únicamente a las corrientes internacionales de pensamiento sobre las políticas públicas, ni tampoco al mayor o menor valor que adquiera en el escenario político-comercial la multilateralidad frente a la bilateralidad. El economista Roberto Bouzas ha realizado una revisión basada en seis casos nacionales sobre los determinantes domésticos de las estrategias de comercio exterior, acudiendo a conceptos de la economía política y a los desarrollos aplicados a partir de Rodrik (1994) y Milner (1999) por diversos autores. El trabajo nos muestra la correlación existente entre la política comercial de un país y la perspectiva de los grupos económicos, los gremios, las organizaciones empresariales, los vectores incidentes en la conformación política de la decisión económica, y la cohesión del aparato institucional[1].

La formación de la política comercial depende del rol de las naciones en el escenario internacional (*policy makers versus policy takers*) pero particularmente de factores domésticos de orden **estructural** o **institucional**. Lo anterior nos lleva a concluir que las dificultades en los países desarrollados, consecuencia de las complicaciones en materia de generación sostenida de empleo, crecientes niveles de informalidad, reducción en los índices de innovación, diversificación de la oferta y penetración de otros mercados, han obligado a sacar de la esfera del asistencialismo al segmento pyme. Esta situación debería reflejarse rápidamente en el ámbito de la OMC, so pena de un fracaso prolongado y socialmente justificado de sus esfuerzos por un comercio más libre.

[1] Bouzas Roberto (2006) The domestic determinants of foreign trade strategies in Latin America: A comparative view. Seminario Comercio y Desarrollo América del Sur: un vínculo necesario. Mercosur de Science Po BID/INTAL Bs. As. Argentina.

"Humanizar la globalización" como la pregona Pascal Lamy, Director General de la OMC, requiere de grandes esfuerzos hacia una política comercial inclusiva.

> "*Para que la apertura de mercados redunde en verdaderos beneficios para los países miembros de la OMC hacen falta reglas de juego equitativas que garanticen la capacitación y permitan que los países mejoren su gobernanza nacional… No podemos ignorar los costos del ajuste ni los problemas que pueden surgir cuando se abren los mercados, sobre todo en los países en desarrollo. Unos y otros tendrían que formar parte del programa de apertura…*
>
> *"Debemos crear un nuevo Consenso de Ginebra, una nueva base para la apertura del comercio que tenga en cuenta los costos del ajuste. …Si nos proponemos mitigar los impactos de la globalización, debemos complementar la lógica de la eficiencia del mercado de la OMC con una atención renovada a las condiciones que podrían favorecer el desarrollo. Para ello, debemos recordar que el comercio no es más que un instrumento para mejorar la condición humana. El impacto que, en última instancia, tienen nuestras normas en los seres humanos debería ser el núcleo de nuestras consideraciones. En primer lugar, tendríamos que obrar por los seres humanos y su bienestar"*[2].

La mipyme en el diseño la política comercial, el empoderamiento de las organizaciones que la representan y el respaldo de las instituciones público-privadas de promoción, resultan decisivos en la construcción humana de la globalización. Si deseamos que los grupos intermedios existan económica y socialmente, habremos de estimular la presencia de la PYME y su involucramiento en la construcción de los acuerdos comerciales, desafío que supone dos niveles de aproximación: la redefinición del **libre comercio posible,** fundamentado en el desarrollo estratégico, y la modificación de la "transversalidad" por una consideración diferenciada de la pequeña y mediana industria. La mipyme es una pieza fundamental para construir una respuesta estratégica, una alternativa de internacionalización en favor del desarrollo humano sostenible.

Transformación productiva e inclusión comercial

Preocupa a muchos el énfasis dado a la eliminación de barreras al comercio, a los flujos de inversión, a la desestatización de los servicios públicos, frente a la escasa atención sobre el impacto de tales dinámicas en la

[2] Lamy Pasacal (2006) Humanizar la Globalización En: Revista Forum de Comercio Internacional. Centro de Comercio Internacional. UNCTAD/OMC No.1

precarización laboral, la desigualdad, la informalidad y la exclusión que hoy atenta contra las estructuras sociales y productivas de países en desarrollo. El debate es definitivamente actual, y ha estado en la agenda de naciones inmersas en fuertes procesos integradores como Europa y los países del Este ó Latinoamérica en su estrategia comercial bilateral. Cómo explicar el "crecimiento empobrecedor" de países en transición y en vía de desarrollo. Dónde se localiza la falla que debilita la vertebración social en el ejercicio de internacionalización. La literatura señala la ausencia de vínculos entre las políticas de desarrollo productivo y comercial como uno de los aspectos críticos.

Los argumentos económicos de corte neoliberal, en los que la "justicia" del modelo se fundamenta en el origen voluntario del intercambio comercial, no logran explicar la ausencia de actores como las mipymes en la definición de políticas públicas comerciales y de desarrollo.

Si bien en el plano internacional se reconoce el peso de las mipymes en la economía, su capacidad para incidir en la diversificación de la oferta productiva, en dinámicas innovadoras y de agregación de valor, los esfuerzos para su fomento en los países latinoamericanos son limitados y su aplicabilidad en muchos casos poco pertinente. En otras latitudes –Corea, Taiwán, India, Estados Unidos y la UE– se invierte decididamente en el desarrollo y posicionamiento de la pequeña y mediana empresa, como estrategia para enfrentar los retos de la globalización y para facilitar el tránsito desde la informalidad en todas sus expresiones. Con esa perspectiva es dable resaltar también la defensa que tales naciones hacen de los intereses que afectan al segmento en los procesos de liberalización del comercio, como es el caso de el libre acceso de bienes y servicios a las compras del Estado, los subsidios a la producción y a la actividad exportadora.

Desde la perspectiva de la productividad y la competitividad sistémica, los países de rápido crecimiento integrador avanzan en estrategias orientadas a

i. lograr una institucionalidad fuerte para contar con interlocutores válidos e instrumentos para la formulación e implementación de políticas públicas;

ii. información estadística depurada y conocimiento detallado del tejido empresarial para definir la clasificación y estatus de la pyme y para obtener indicadores que permiten diseñar políticas activas ciertas;

iii. estrategias de desarrollo tecnológico e innovación y procesos de implementación efectiva;

iv. destinación y asignación eficiente de recursos para la pyme, con énfasis en la incorporación de progreso técnico;

v. estrategias para el acceso a otros mercados;

vi. generación y mantenimiento de empleo de calidad.

Sobre todos estos aspectos hay países que brindan referentes de acciones concretas y resultados medibles como en los casos de Corea, India, Taiwan o la Unión Europea, donde son claros el reconocimiento y el posicionamiento mundial de su aparato productivo. Empero la formación y legitimación de interlocutores mipyme, su vinculación a la construcción de políticas comerciales y el desarrollo efectivo de su institucionalidad se encuentran en fases tempranas de maduración.

Participación de la mipyme en los procesos de negociación de acuerdos de integracion y libre comercio

Son limitados y disímiles en cuanto al alcance, los acercamientos de la pequeña y mediana industria a los procesos de integración económica tanto en países desarrollados como en aquellos en vía de desarrollo. Las razones son múltiples: escasa representatividad en la esfera política, poder de negociación limitado, información sectorial deficiente, relacionamiento insuficiente con el lenguaje del libre comercio y de la integración, oposición estratégica o visión restringida de la gran empresa, desconocimiento del aparato productivo local por parte de los funcionarios públicos, escasa valorización del diálogo político. Factores que, como se observa, pueden cobrar mayor o menor importancia según el nivel de desarrollo de los países y los grados de concentración del capital.

Sebastian Saez (2005) lista cuatro variables que dan lugar a la escasa participación de la sociedad civil en las negociaciones que se surten en los procesos de integración económica. Seguidamente hacemos referencia a algunas de las circunstancias que afectan particularmente a la pyme:

i. El proceso de consulta no está regulado por los Estados, razón por la cual la no participación de algún segmento no genera consecuencias legales o políticas;

ii. La inestabilidad de los funcionarios públicos encargados de las políticas comerciales influye en el reconocimiento de personas y entidades que lideran procesos de representación al interior de la sociedad civil;

iii. Existen serias diferencias y una profunda desconfianza entre los funcionarios públicos y las organizaciones representantes de la sociedad civil;

iv. Varían las posiciones entre los grupos que conforman la sociedad civil sobre la conveniencia o no de procesos de liberalización del comercio.

La PYME, por su parte, se ve enfrentada a las siguientes limitantes:

i. El comentado argumento de la "transversalidad", que se usa para desconocer sus intereses legítimos en las negociaciones y lleva a desdibujar permanentemente su participación;

ii. Las estrategias negociadoras implican la identificación de *trade-off*, bienes o disciplinas "rehenes" que facilitarán la obtención de intereses sensibles; casi nunca el *trade off* reconoce el interés de la pyme, entre otras cosas porque el propio negociador desconoce la conformación y las necesidades del aparato productivo en escalas intermedias.

iii. Estructuras de representación débiles y dependientes, temerosas de retaliaciones que puedan tomar sus proveedores frente al acceso efectivo a materias primas e insumos.

iv. La informalidad relativa de las unidades empresariales mipyme, que impide el manejo estadístico de su producción y participación en el mercado, lo cual dificulta la construcción de posiciones negociadoras que permitan defender sus intereses.

Sin pretender ser exhaustivos respecto a las experiencias de mayor significación (mayor detalle en Soraya Caro, GTZ, 2007 documento de Consultaría para CENPROMYPE), al aproximarnos a los referentes de importancia en el proceso de participación de este segmento en las negociaciones de acuerdos comerciales o similares, debemos incluir los casos de México, que posicionó el mecanismo del "cuarto de al lado"; el resumen de buenas practicas del truncado proceso del ALCA elaborado en 2003, el cual reseñó mecanismos de conformación de organismos asesores, divulgación, relacionamiento con los legislativos, redes informativas y otras herramientas de comunicación; los procesos de ínter-consulta aplicados por países como Chile, Brasil y Argentina.

En otro nivel de referencia, es preciso considerar los mecanismos de intercomunicación y participación aplicados para los países asiáticos, Canadá, Estados Unidos y la Unión Europea. En Estados Unidos el alto grado de desagregación de la información sobre mipymes y la existencia del Comité Consultivo Presidencial sobre Política y Negociaciones comerciales (ACTPN) han favorecido la consideración de intereses específicos del estrato pyme con notables efectos políticos, particularmente en el caso del CAFTA. Bajo la consigna "Europa necesita a las pymes y las pymes necesitan a Europa", la UE ha construido una política participativa que comprende diversas variables y -según lo consignamos arriba- crea la figura de un representante de la Comisión Europea para la pyme.

Mas cerca de nosotros, en el circuito latinoamericano, nuestras experiencias directas en el liderazgo de la pyme nacional colombiana (Acopi), continental (Clampi) y en la participación como voceros del sector en las negociaciones del TLC Países Andinos- Estados Unidos, y como asesores de la estrategia de las federaciones centroamericanas de mipymes en la construcción del Acuerdo de Asociación (Centroamérica-UE) bajo los auspicios de Cenpromype y GTZ, nos permiten afirmar que tales son los procesos pioneros donde se ha dado la "ruptura incluyente", por medio de la cual las pequeñas y medianas empresas han tomado parte activa en las negociaciones y logrado una inserción legitima y legitimadora en tales acuerdos.

Balance de la pyme colombiana en la negociación del TLC con Estados Unidos

Por tratarse del caso más exitoso de participación de las pequeñas empresas en una negociación bilateral de gran alcance, se reseñan, a manera de ejemplo, los logros de Acopi y del sector mipyme de Colombia en la negociación del tratado de libre comercio con Estados Unidos:

i. La pyme logra la desgravación arancelaria de 550 partidas arancelarias por la cuales se clasifican bienes producidos por pequeños empresarios. Estos bienes e insumos quedaron sin impuestos para ingresar al mercado americano, una vez entre en vigencia el acuerdo.

ii. 90% de las materias primas e insumos que utilizan pymes metalmecánicas, confeccionistas, de artes gráficas y panificación podrán importarse de los Estados Unidos con arancel cero, una vez entre en vigencia el acuerdo, o a más tardar en un término de desgravación no superior a 5 años.

iii. Se derrota la importación de bienes usados en cualquier sector, que atenten contra la producción nacional o contra la seguridad y vida de las personas.

iv. Acopi logró proteger seis renglones de remanufactura en el país: bombas, calderas, compresores, intercambiadores de calor, algunos electrodomésticos y algunos motores.

v. Se logró consolidar, en el marco del acuerdo, un comité para flexibilizar el acceso de profesionales colombianos en Estados Unidos.

vi. Por primera vez en un tratado suscrito por los Estados Unidos, la Comisión Administradora del Acuerdo, máximo órgano, tendrá como función supervisar y monitorear el impacto que el TLC pueda causar en los segmentos pyme.

vii. Flexibilidad para cumplir con normas de origen al exportar en el sector

de confecciones, al permitirse la incorporación de ciertos insumos provenientes de terceros países.

viii. A partir de la suscripción del acuerdo, las licitaciones públicas inferiores a 300 millones de pesos aproximadamente donde participen PYMES, no involucrarán firmas norteamericanas.

ix. Se reconoció la importancia de la pyme en la definición técnica y política de los temas más sensibles del acuerdo.

Economía social de mercado en escala global: tal es la aspiración de la pyme en su lucha por participar activamente en los procesos de negociación comercial e integración económica.

Conociendo a las pymes exportadoras latinoamericanas

➥ Mariano Mastrangelo

Introducción

En el siguiente artículo se dan a conocer los resultados del estudio Buenas Prácticas de Exportación de Pymes Latinoamericanas, el cual se realizó con el objetivo de promover las buenas prácticas de exportación de las pequeñas y medianas empresas –pymes– exportadoras latinoamericanas, a fin de que logren expandir en forma exitosa sus negocios y la imagen de la región en el mundo.

Los temas relevados en el estudio fueron

- Organización de la empresa
- Cotizaciones e INCOTERMS
- Contratos
- Medios de pago
- Transporte y seguros internacionales
- Aduanas

El estudio se realizó a una muestra de 270 pymes exportadoras de Argentina, Chile, Colombia, Costa Rica, Nicaragua, Panamá, Perú y Uruguay. Con el objetivo de que la misma fuese lo más heterogénea posible, se incluyeron empresas de diferentes actividades y con diferente localización.

Las unidades de recolección de la información fueron los encargados del Departamento de Comercio Exterior de dichas empresas, a quienes se les aplicó un cuestionario semi-estructurado de forma telefónica por sistema Cati (sistema informático para la realización de encuestas telefónicas)

Resultados del estudio

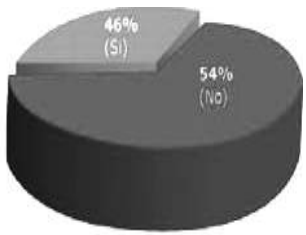
A continuación se presentan algunos resultados centrales, a los cuales se les anexará un análisis y/o recomendaciones por cada temática que tratan.

Más de la mitad de las pymes exportadoras no poseen estructuras destinadas a las exportación

¿Tiene la empresa un departamento, área, división de comercio exterior

o exportaciones con personal únicamente destinado a la actividad con clientes y proveedores del exterior?

	Frecuencia	Porcentaje válido
Si	124	46%
No	146	54%
Total	270	100%



Fuente: RGX, encuesta a pymes exportadoras latinoamericanas 2007.

➢ *Análisis y recomendaciones*

Es deseable que toda empresa que realiza exportaciones en forma sostenida posea un departamento de comercio exterior que asegure la correcta gestión comercial y operativa de la exportación.

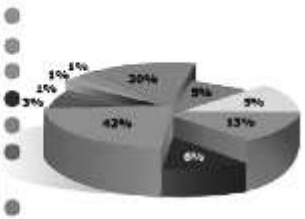
Es importante no sólo para el seguimiento de la actividad, sino también para el crecimiento de la misma, pues una de las funciones principales de esos departamentos, más allá de la gestión y ejecución, es lograr el incrementar las exportaciones de las empresas. Ello se alcanza, entre otras cosas, con profesionalismo y especialización del personal.

En el caso de que no existan los recursos suficientes en una empresa para crear el departamento de comercio exterior, existe la opción de tercerizar el mismo en una estructura externa especializada que maneje las operaciones de exportación de la empresa, tanto desde lo operativo y/o lo comercial.

Los contratos de compra venta se formalizan electrónicamente

¿Cuál es el circuito documental mediante el cual la empresa formaliza habitualmente sus contratos?

	Frecuencia	Porcentaje válido
Por medio de una Factura Proforma, vía fax	37	13%
Por medio de una Factura Proforma, vía email	122	42%
Por medio de una Factura Proforma, vía correo postal	3	1%
Por medio de una Orden de Compra, vía fax	18	6%
Por medio de una Orden de Compra, vía email	57	20%
Por medio de una Orden de Compra, vía correo postal	3	1%
Por medio de un Contrato Escrito por un período determinado	14	5%
No utiliza un documento para formalizar los contratos	13	5%
Otros	12	4%
Ns/Nc	9	3%
Total	288	100%
Total de casos	270	

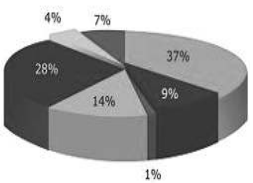


Fuente: RGX, encuesta a PyMEs exportadoras latinoamericanas 2007

Indefiniciones o vacíos jurídicos en los contratos de compraventa

¿Cuál es la legislación o ámbito jurídico al que se someten los contratos de compraventa de la empresa?

	Frecuencia	Porcentaje válido
Según la Ley del país vendedor	99	37%
Según la Ley del país del comprador	25	9%
Según la Ley del tercer país	2	1%
Según el arbitraje de la Cámara de Comercio Inter.	38	14%
No somete sus contratos a ninguna legislación part.	75	28%
Otro sistema de arbitraje o mediación (Especificar)	12	4%
Ns/Nc	19	7%
Total	270	100%



Fuente: RGX, encuesta a PyMEs exportadoras latinoamericanas 2007

➢ *Análisis y recomendaciones*

Lo primero a tener en cuenta sobre la formalización de los contratos de compraventa internacional es que, para muchas legislaciones de diferentes países, la firma digital o los documentos digitales no constituyen elemento probatorio en un proceso judicial.

Esto significa que si la ley aplicable que se vuelca en este tipo de contratos es la ley de un país que no reconoce estos elementos digitales como probatorios, los contratos carecen de validez. De tal manera, es necesario

conocer claramente las maneras aceptadas nacional e internacionalmente de celebrar contratos de compra venta internacional.

Se presentan dos posibilidades:

i. La Convención de Viena de Compraventa Internacional de Mercadería de 1980, que fue receptada en los ordenamientos jurídicos internos de la totalidad de los países con los que se comercian bienes y servicios. Esta convención regula la formación de contratos de compraventa entre partes residentes en Estados diferentes y establece los medios escritos como válidos para la existencia de contratos. Los documentos que reflejen la voluntad firme de vender (factura pro-forma) o de comprar (orden de compra), deben ser enviados por medios escritos, por caso correo postal o fax.

✓ Contenido de una factura pro-forma

La factura pro-forma será el contrato de compra venta. Este documento habitualmente tiene el formato de una factura comercial doméstica, con algunas precisiones de la operación, además, no tiene incidencia fiscal. Entre los datos más salientes contendrá:

- Datos del exportador: nombre, dirección, teléfono, mail, numeración de la pro forma.
- Destinatario de la pro-forma (importador y sus datos)
- Descripción detallada de la mercadería.
- Cantidad, descripción breve, valor unitario y total de las mercaderías y moneda de cotización.
- Fecha de emisión y fecha de validez de la oferta.
- Condiciones de entrega, plazo y forma de pago.
- **Cláusula de venta: Incoterm.**
- Ley aplicable a la operación (normalmente se recurre a utilizar la cláusula de arbitraje de la Cámara de Comercio Internacional de Paris).
- Firma del responsable de la empresa exportadora.

Se debe tener en cuenta que la aceptación por parte del vendedor (exportador) de una orden de compra enviada por el comprador, o bien la aceptación por el importador de una factura pro-forma enviada por la empresa vendedora, constituye formalmente un **contrato de compraventa internacional de mercancía,** de acuerdo a lo que se establece en la Convención de

Viena. Por tal motivo, debe actuarse con total detalle y rigurosidad en la confección de estos documentos.

✓ Formas de aceptación posible por parte de importador:

Aceptación expresa, esto es aceptación y firma de la factura pro forma (devolución de la misma firmada y aceptada). Hay que tener en cuenta que el exportador debe tener comprobante de esta aceptación, con lo cual, el importador deberá enviar la aceptación vía fax o correo. Aceptación tácita significa que la apertura de una carta de crédito o el envío de pago por parte del importador deja constancia de la aceptación de la factura pro forma.

ii. Contrato de compraventa certificado con Apostilla de La Haya. Existe otra forma de generar contrato de compraventa internacional que se recomienda utilizar en la primera operación, cuando no se conoce o no existe cierta confianza con la contraparte. Se trata del contrato de compraventa con firmas certificadas. En este caso, todos los datos de la operación se volcarán en un contrato enumerado con artículos que irán desde los datos de las partes hasta la ley aplicable, pasando por la descripción de la mercadería, el Incoterm elegido y los precios, entre otras cosas. Se imprimirán dos copias de los mismos y procederá al proceso de certificación de firma internacional que consta de los siguientes pasos sucesivos:

- Certificación de firma del responsable de la empresa exportadora ante un notario.
- Certificación de notario ante la asociación de notarios, colegio o algún otro ente que los nuclee.
- Certificación internacional del Ministerio de Relaciones Exteriores Cancillería, colocando la Apostilla de la Haya, la cual le da validez al proceso de certificación previo (pasos A y B).

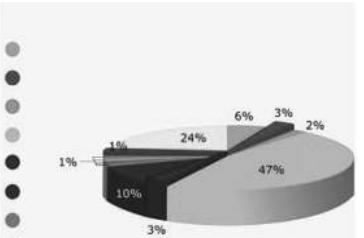
Finalizado este proceso, se envían los contratos a la contraparte para que realice los pasos homónimos en el país de destino.

Una vez que la contraparte obtiene la apostilla de La Haya por su proceso de certificación, envía una de las copias al exportador para finalizar la celebración del contrato.

Uso predominante y muchas veces incorrecto del FOB

¿Cuál es el principal Incoterm que utiliza la empresa en sus contratos de venta al exterior?

	Frecuencia	Porcentaje válido
EXW	16	6%
FAS	8	3%
FCA	6	2%
FOB	128	47%
CFR	7	3%
CIF	28	10%
CPT	2	1%
CIP	2	1%
DAF	3	1%
DDP	3	1%
Ninguno en esp., depende de c/Cliente	3	1%
Ns/Nc	64	24%
Total	270	100%



Fuente: RGX, encuesta a PyMEs exportadoras latinoamericanas 2007

➢ *Análisis y recomendaciones*

✓ Incoterms

Los Incoterms son reglas internacionales que regulan las operaciones de comercio internacional. Cada uno de ellos define claramente las obligaciones del exportador y del importador: la entrega del material, la responsabilidad del riesgo de la mercancía durante el transporte, el reparto de costes asociados a la exportación y la documentación necesaria:

ENTREGA	GASTOS	RIESGOS	DOCUMENTOS
Momento de la obligación de entrega de la mercancía.	Quién corre con los gastos, principalmente transporte y seguro.	Quién soporta los riesgos: robo, pérdida, deterioro, etc.	Quién proporciona los documentos, formalidades, trámites aduaneros, etc.

Además, definen el lugar hasta el cual el exportador es responsable de la mercadería, cuáles son los gastos a su cargo y, por lo tanto, si están incluidos en el precio ofertado por el vendedor.

En total hay trece Incoterms, que para el exportador van desde la menor hacia la mayor responsabilidad.

Los Incoterms se clasifican en función de los medios de transporte que se

utilizan en la operación. Así, existen Incoterms que pertenecen exclusivamente al transporte marítimo y otros que son utilizados por cualquier medio de transporte. Esto significa que el transporte marítimo posee exclusividad sobre diferentes Incoterm como lo son: FAS, FOB, CFR, CIF, DES y DEQ.

Luego aparecen los que son utilizados en operaciones realizadas por cualquier medio de transporte, sobre todo el aéreo y el terrestre, que son: EXW, FCA, CPT, CIP, DDU y DDP.

De la experiencia de RGX en el trabajo cotidiano con empresas exportadoras, de los trabajos de auditorias y análisis de la documentación de exportación de las mismas así como de los resultados de este estudio, podemos decir que sigue siendo predominante entre las empresas exportadoras la utilización del Incoterm FOB en gran parte de sus contratos de exportación.

No obstante, y siguiendo las propios recomendaciones que da en tal sentido la Cámara de Comercio Internacional de París en su última revisión de los Incoterms (2000), esta cláusula no debería utilizarse en los casos en los que la operatoria no se ajuste exactamente a lo que implica la misma. Esto significa que la propia CCI recomienda que cuando el contrato con el comprador nos indique expresamente la entrega de la mercadería cruzando la borda de carga del buque en el puerto de origen, debería utilizarse la cláusula FCA.

Hoy en día, con la profesionalización de los servicios logísticos, fundamentalmente con el crecimiento de la participación y actividad de los *freight forwarders* que actúan por cuenta y orden del importador para recibir la carga en origen y el crecimiento de las operaciones poli y multimodales, prácticamente no hay operaciones que se ajusten exactamente al significado de la cláusula FOB. Lo usual es que los FF intermedien en la operación, procuren con el exportador tomar la carga en un depósito fiscal previo al embarque y luego coordinen la carga en el buque. La operatoria descripta se ajusta más claramente a la cláusula FCA (*free carrier*, libre al transportista) que a la cláusula FOB, donde es el exportador quién asume el riesgo de esas operaciones hasta que la mercadería cruza la borda de carga del buque. Usando la cláusula FOB en vez de la FCA, el exportador está asumiendo riesgos innecesarios en la operación.

Adicionalmente, si la operación se realiza, por ejemplo, por los medios carretero o aéreo, y se utiliza la cláusula FOB, las partes están generando un contrato de algún modo incierto, toda vez que quien eventualmente deba juzgar el incumplimiento de alguna de ellas no encontrará en la cláusula de venta o Incoterms, la claridad jurídica necesaria para proceder. Además, esa indebida utilización de la cláusula puede permitirle a las compañías de segu-

ro, en caso de pérdida o daño de la mercadería, eximirse de su obligación de pago al argumentar que en el contrato se ha utilizado incorrectamente la cláusula de venta.

A escala mundial, los Incoterms más utilizados en los contratos son el FOB y CIF (exclusivos del transporte marítimo) o FCA y CIP (sus equivalentes para otros medios de transportes).

La principal razón de utilización de estos Incoterms es operativa, debido a que en ambos casos el exportador realiza los trámites de exportación en su país, los cuales conocen y en donde posee las inscripciones necesarias para exportar, y a su vez el importador hace lo mismo en el suyo.

La pregunta que cada empresa se debe responder es cuál es el mejor Incoterm para su caso. La misma debe ser resuelta desde diferentes aspectos:

✓ Imposición en la negociación

Si el importador impone determinada cláusula y demás condiciones de la operación (cantidad, precios, formas de pago) poco podemos hacer. Estos casos suelen darse cuando nuestra empresa está negociando con un importador de una envergadura considerable.

✓ Aspectos comerciales

Es preciso indagar bajo qué cláusula está habituado a comprar el importador y cómo cotizan otros competidores, ya que al menos deberíamos prestarle servicios al importador hasta esas instancias detectadas. Si podemos ofrecerle más servicios al importador a través de los Incoterms, estaremos mejor posicionados para convertirnos en su proveedor.

✓ Aspectos operativos

Se requiere tener en cuenta dos elementos básicos. Por un lado, y sobre todo en aspectos de transportes y seguros, es necesario ver abiertamente con el importador a quién le conviene contratar los servicios necesarios, ya que quien obtenga mejores condiciones de precios y los contrate, logrará que el precio final de compra del importador sea el mejor. Por otro lado, si no conocemos exactamente la legislación y particularidades del mercado destino, o bien existen conflictos sociales o económicos, es recomendable no asumir responsabilidades en el mismo (utilizar cláusulas del grupo D).

✓ Aspectos financieros

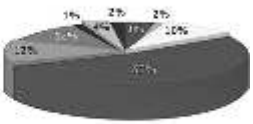
Se debe considerar que cuanto más allá nos vayamos en la prestación

de servicios al importador por el Incoterm, más inmovilización de dinero deberemos hacer. Un ejemplo simple lo encontramos en lo que significa abonar un flete de un contenedor por valor (ejemplo) de US$ 3000, y esperar 90 días a disponer del pago del importador que, además del precio de la mercadería, nos reembolse dicho importe.

Se utilizan medios de pago sencillos y de bajo costo

¿Qué medios de pago internacionales utiliza la empresa?

	Frecuencia	Porcentaje válido Casos
Efectivo	15	4 %
Tarjeta de crédito	8	2 %
Giro con cheque internacional	39	10 %
Transferencia o depósito bancario	211	53 %
Cobranza documentaria	48	12 %
Carta de crédito	49	12 %
Envío Rápido de Dinero (ej. Western Union)	4	1 %
Otros	15	4 %
Ns/Nc	7	2 %
Total respuestas	396	
Total casos	270	



Fuente: RGX, encuesta a PyMEs exportadoras latinoamericanas 2007

➢ *Análisis y recomendaciones*

Existen tres tipos de medios de pago internacionalmente aceptados:

✓ Crédito documentario

Un crédito documentario representa un compromiso de un banco de pagar a un vendedor de mercancías o servicios una cierta cantidad, a condición de que se le presenten los documentos estipulados, evidenciando el embarque de las mercancías o la ejecución de los servicios dentro del plazo prescrito.

El crédito documentario es hoy en día un instrumento esencial en el desarrollo del comercio internacional, tanto como instrumento de crédito como de medio para asegurar el pago y la entrega de la mercancía o servicios amparados por el mismo.

Esta doble condición lo convierte en el instrumento de pago más utilizado en el comercio exterior, a pesar de ser oneroso y de uso complejo.

Si es importante para las partes cumplir los compromisos del contrato, para cobrar deben cumplir con el condicionado del crédito, por lo que

deberán asegurarse de que en el mismo se recogen de forma evidenciable documentalmente, aquellos requisitos de la operación comercial contratada cuyo incumplimiento podría ser motivo de impago o ruptura de la relación contractual.

✓ Cobranza o remesa documentaria

La cobranza documentaria es la tramitación efectuada por una entidad de crédito, caja o banco, para obtener de un comprador el pago o aceptación de un efecto contra la entrega de determinados documentos.

De una forma general, una remera se puede definir como el envío de fondos, cheques, documentos, etc. con fines comerciales.

En este medio de pago, por tanto, la iniciativa para saldar la operación se toma por el vendedor/exportador que, una vez remitida la mercancía, reúne los documentos y los cede a una entidad de crédito para que gestione su cobro.

✓ Orden de pago o transferencia

Las transferencias bancarias constituyen el medio de pago más ágil y quizá conocido por las partes que intervienen, pero también el más inseguro, al menos para alguna de las dos partes.

Es la transferencia de fondos que es realizada en forma electrónica de banco a banco, con la instrucción de pagarse o acreditarse en la cuenta de un beneficiario.

Las transferencias pueden ser anticipadas al embarque de la mercadería o diferida (a una determinada cantidad de días desde el embarque o bien desde la recepción de la mercancía). Obsérvese entonces que en un caso u otro deja en estado de indefensión a alguna de las partes.

La gran diferencia con las cartas de crédito es que los bancos en este caso solo actúan como mandatarios (al igual que en las cobranzas), es decir, no asumen compromisos de pago sino que ejecutan instrucciones de las partes. Por tales motivos hablamos de la inseguridad de este medio.

Claro está que la inseguridad se ve reflejada a su vez en el costo del uso de este medio de pago, al resultar sensiblemente más económico que una carta de crédito.

Este medio no es recomendable cuando las partes realizan las primeras operaciones, pero cuando crece la confianza entre las mismas y

las calidades de los sistemas financieros (además de la situación política y económica) de los países es fiable, será beneficioso su uso pues reducirá el costo total de la operación.

Deudas por cuenta corriente que quedan indocumentadas

¿Cómo se documenta la deuda por el financiamiento otorgado?

	Frecuencia	Porcentaje válido
Mediante un cheque diferido	18	12%
Mediante Letras de cambio	17	12%
Mediante pagarés	9	6%
No se documenta la deuda	66	45%
Otro (Especificar)	27	18%
Ns/Nc	9	6%
Total	146	100%

Fuente: RGX, encuesta a PyMEs exportadoras latinoamericanas 2007

➢ *Análisis y recomendaciones*

En toda operación de comercio exterior es importante la confianza que tenga una empresa respecto de la otra. Esta característica es una de las más valoradas a la hora de realizar negocios. No obstante, es imprescindible que la empresa que otorgue financiación a su contraparte, documente la deuda por tal financiamiento.

Para ello se sugiere:

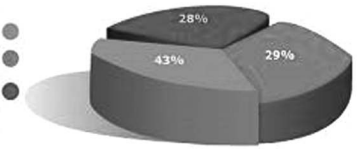
✓ Dejar claramente estipulada la financiación en el contrato de compraventa.

✓ Documentarla adecuadamente, mediante cheque internacional diferido (que luego se anula al recibir el pago o bien se deposita en cuenta) o pagaré internacional o letra de cambio avalada por un banco reconocido de la plaza del importador.

Variada utilización de los medios de transporte

¿Cuáles son los medios de transporte que utiliza la empresa?

	Frecuencia	Porcentaje válido
Marítimo	191	43%
Aéreo	127	29%
Terrestre	122	28%
Total respuestas	440*	100%
Total casos	270	



Fuente: RGX, encuesta a PyMEs exportadoras latinoamericanas 2007

➢ *Análisis y recomendaciones*

✓ Elección del medio de transporte

Respecto del transporte internacional, el análisis sobre el medio adecuado obedece a tres factores fundamentales:

- Naturaleza de la mercadería: para cada mercadería existe lo que se denomina valor de afinidad, es decir, que para cada una se recomienda determinado medio de transporte. Ejemplos: mercaderías a granel y de grandes volúmenes, el transporte marítimo; para mercaderías de poco volumen y gran valor, se sugiere el trasporte aéreo, etc. Asimismo existen productos que precisan un transporte rápido por su condición de perecederas.
- Situación geográfica del comprador: indudablemente esto impone la necesidad de recurrir a medios de transporte que permitan las entregas en la forma acordada. Por ejemplo, no podríamos enviar mercadería por buque a Bolivia.
- Situación comercial: es muy importante, sobre todo, lo referente a la necesidad o no de disponibilidad inmediata o pronta de la mercadería por parte del comprador.

En este contexto, los aspectos vinculados al transporte habitualmente están muy vinculados con la cláusula de venta utilizada. Por ejemplo, si cotizamos bajo la cláusula EXW no deberemos ocuparnos del mismo. Si cotizamos bajo alguna de las cláusulas del grupo F, deberemos procurar el transporte adecuado para cumplir en tiempo y forma con la entrega de las mercaderías, pero no estamos en la obligación de abonar el importe correspondiente al transporte internacional. Por ultimo, si utilizamos cláusulas del grupo C y D no sólo debemos procurar el transporte internacional, sino también abonarlo hasta su destino.

Finalmente, para la toma de decisión sobre el medio de transporte de la mercadería es importante conocer las principales características de los mismos.

Contratación de seguros por todo el trayecto internacional

¿Cuáles son los tramos que la empresa asegura más frecuentemente?

	Frecuencia	Porcentaje válido
Fábrica a depósito fiscal	10	6 %
Fábrica a carga en medio de transporte internacional	17	10 %
Fábrica a puerto o aeropuerto de ciudad destino	32	19 %
Puerto o aeropuerto de la ciudad de origen a puerto o aeropuerto de la ciudad de destino	13	8 %
Puerta a puerta	72	43 %
Ninguno en especial. Depende de lo pautado con el cliente	12	7 %
Otro	3	2 %
Ns/Nc	7	4 %
Total	166	100 %

Fuente: RGX, encuesta a PyMEs exportadoras latinoamericanas 2007

➢ *Análisis y recomendaciones*

La contratación de seguros sobre la mercadería de exportación depende, en principio, del Incoterm estipulado en el contrato de compraventa internacional. De tal manera, antes de contratar un seguro internacional, la empresa exportadora y también la importadora deben conocer las obligaciones que genera el Incoterm pactado, en este caso, sobre la contratación del seguro.

La contratación de seguros internacionales de mercaderías es responsabilidad del exportador cuando en el contrato se estipula como Incoterm de la operación alguna de las cláusulas CIF – CIP – DES – DEQ – DAF – DDU – DDP.

Así se contratará un seguro

- Hasta el puerto o aeropuerto de destino, en los casos: CIF – CIP – DES – DEQ y DDU;
- Hasta el punto de frontera colindante al país de importación, en el caso DAF;
- Puerta a puerta, en el caso DDP, y dependiendo del caso, DDU.
- Tal como muestra el caso, la mayoría de las empresas contrata seguros por el trayecto puerta a puerta, pero sólo el 1% están directamente obligadas a contratarlo dado que utilizan el Incoterm DDP.

Independientemente del Incoterm con el que se contrate, las empresas pueden modificar el alcance del seguro, siempre y cuando así quede estipulado en el contrato. Por ejemplo, en una exportación FOB, el contrato puede marcar claramente que "el vendedor se hará cargo de los costos del seguro internacional hasta el depósito del importador". En este ejemplo, el exportador se hará cargo del costo del seguro pero no se puede responsabilizar (riesgo de perdida o daño) por la mercadería hasta su llegada a destino porque modificaría la esencia del Incoterm FOB, el cual transfiere responsabilidades en el puerto de origen, libre a bordo.

Si la responsabilidad por el costo del seguro no está marcada en el contrato, este se sujetará exclusivamente al Incoterm elegido.

Archivo correcto de operaciones

¿Se guarda en la empresa una carpeta separada y completa por cada operación de exportación?

	Frecuencia	Porcentaje válido
Si	235	87%
No	22	8%
Ns/Nc	13	5%
Total	270	100%

Fuente: RGX, encuesta a PyMEs exportadoras latinoamericanas 2007

➢ *Análisis y recomendaciones*

En este caso es importante remarcar que las operaciones de exportación quedan sujetas a revisiones de las aduanas de los países de origen y de destino, de tal manera que se vuelve indispensable guardar la documentación de exportación de las operaciones que se realicen para evitar inconveniente con las mismas.

El hecho más importante para el exportador es cumplir con los requerimientos de su aduana; pero por otro lado, los clientes extranjeros pueden solicitar documentación debido a reclamos de su aduana. Si bien no es obligación de la empresa exportadora acercárselos, es importante para la relación comercial

Conclusiones del estudio

El estudio realizado nos permite lograr una primera aproximación al comportamiento de las pymes latinoamericanas frente al tema de exportación.

Conocer sus prácticas operativas en torno a la organización, contratos, formas de pago, transportes, seguros y aduanas es el paso inicial para generar acciones y recomendaciones tendientes a la consolidación de las exportaciones de las pymes.

Los negocios internacionales en general, y particularmente los de exportación, se construyen sobre la base de la confianza entre las partes. Es evidente que la calidad y precio de los productos objeto de la transacción son los elementos centrales y principales del acuerdo. No obstante, nuestra experiencia de trabajo con empresas importadoras y distribuidoras de múltiples países nos indica que el dominio y solidez que la empresa potencial proveedora revele respecto a todos los aspectos que hacen al marco operativo y comercial de la operación en cuestión, también es evaluado por el importador para avanzar hacia la concreción del negocio.

En este sentido las prácticas incorrectas observadas contribuyen negativamente a la construcción de la confianza con el potencial cliente y, por ende, reducen las posibilidades de negocios. Esto último, claro está, indica una recomendación para las pymes exportadoras que quieren desarrollar nuevos mercados, así como para aquellas que deseen iniciarse en el negocio exportador.

Indudablemente el creciente posicionamiento de los productos latinos, sumados al aumento de la demanda internacional de productos, ha generado un acercamiento de muchas pymes al negocio exportador. Puede apreciarse no sólo en los resultados cuantitativos, sino también en la atención prestada a la comunicación telefónica con los entrevistados, ya que muchos de ellos se han aventurado a lanzarse a los mercados externos sin una debida preparación y planificación de la actividad en la empresa. Se evidencia con los altos porcentajes de empresas que no cautelan la validez jurídica de sus contratos, no documentan sus deudas con el exterior o contratan seguros internacionales sobre tramos que no le corresponden. Es deseable que aún en el proceso de escalar posiciones en mercados externos, las pymes se preparen correctamente para evitar riesgos a futuro.

Finalmente el estudio muestra prácticas correctas por parte de las empresas, las cuales se espera sirvan de testimonio y ejemplo para aquellas que comienzan a transitar el camino exportador.

Cómo ser miembro del exclusivo Club PIPE

➥ María del Mar Castro

Introducción

Hace once años, como consecuencia de un plan estratégico realizado en el Instituto Español de Comercio Exterior, ICEX, por el entonces Director General de Promoción, Emilio Carmona, vimos la necesidad de crear instrumentos específicos de apoyo a la iniciación a la exportación de pymes con el fin de ampliar la base de empresas exportadoras existente en España.

En el ICEX contábamos con algunos programas de apoyo a nuevos exportadores (Asociación Nuevos Exportadores, Plan de Iniciación a la Exportación y Consorcios de Exportación), pero veíamos que muchas de esas empresas, una vez finalizado el periodo de apoyo económico institucional, dejaban de considerar la exportación como algo prioritario. No habíamos conseguido dejar «poso» en la empresa y en las pequeñas y medianas empresas (pymes) era fundamental concienciarlas y enseñarlas a hacerlo.

Ese algo más fue el asesoramiento por profesionales expertos, lo que combinado con unos servicios muy a medida de las necesidades de las pymes y un importante apoyo económico daba como resultado el programa PIPE o Plan de Iniciación a la Promoción Exterior, que se puso en marcha en septiembre del 97.

No fue sencillo su inicio, pero tras unos meses de negociaciones se consiguió el acuerdo de todos los organismos que en España tenían algo que decir en materia de promoción exterior. A nivel nacional el ICEX y el Consejo Superior de Cámaras de Comercio, y a nivel regional las diecisiete comunidades autónomas y las ochenta y cinco cámaras de comercio.

Una vez cerrados los acuerdos entre las ciento cuatro instituciones, fue necesario crear todo un engranaje para su gestión: una unidad operativa como coordinación general a nivel nacional, diecisiete grupos de coordinación autonómicos, de carácter regional, y sesenta y cinco secretarías técnicas, que son las que están en contacto con las empresas.

Pero, además, era necesario homologar y formar en la metodología a los tutores PIPE (que hacen la primera etapa del programa, es decir, los diagnósticos), a los promotores PIPE (asesoran y apoyan a las empresas durante todo el programa; son los consultores especializados en comercio exterior y

pymes que ayudan a la empresa a diseñar y poner en marcha su plan de internacionalización), captar y formar a los colaboradores PIPE, procedimientos de gestión y funcionamiento, diseñar la campaña de comunicación y los materiales de promoción, preparar a todo un equipo, etc. En fin, la tarea era ingente, pero el ánimo también.

Y así, hace diez años, pusimos en marcha el PIPE que ha conseguido ser un referente en internacionalización de pymes, reconocido por la Unión Europea recientemente, dándole al PIPE el título de "Best Practice".

Qué es el PIPE

El **Plan de Iniciación a la Promoción Exterior o PIPE**, constituye el primer programa de ámbito español dirigido específicamente a las pymes que buscan un desarrollo comercial a través de la exportación. Su objetivo es apoyar a las pymes españolas que comienzan a dirigirse a los mercados exteriores mediante el asesoramiento de expertos.

Su aplicación práctica está garantizada por el ICEX y el Consejo Superior de Cámaras de Comercio (CSC), con la colaboración de todas las comunidades autónomas (17) y las cámaras de comercio de España (85) y con el apoyo de los fondos Feder de la Unión Europea. Todas estas instituciones y entidades implicadas en el comercio exterior aportan los recursos económicos y humanos necesarios para facilitar a las pymes su iniciación y consolidación en la comercialización exterior.

Desde su puesta en funcionamiento en 1997, más de 5.500 empresas pertenecientes a todos los sectores productivos y de servicios españoles han participado con éxito en este programa. El crecimiento del programa se mantiene de forma constante desde su puesta en marcha. El PIPE ofrece en todo momento la máxima ayuda, con un mínimo riesgo, de forma cercana y sencilla.

Con esta filosofía, el PIPE pone a disposición de cada empresa:

- ✓ Un especialista con amplia experiencia en pymes y en comercio exterior.
- ✓ Una metodología de trabajo adaptada en concreto a sus productos o servicios.
- ✓ Un importante apoyo que permita hacer realidad la estrategia diseñada.

Quién participa

Los requisitos necesarios para que una empresa forme parte del PIPE son los siguientes:

- ✓ Estar considerada como pyme según los criterios de la Unión Europea, es decir, contar con menos de 250 trabajadores, un volumen de negocio anual que no exceda los 50 millones de euros, y no estar participada por una empresa no pyme en más de un 25%.
- ✓ Disponer de un producto o servicios propios.
- ✓ Tener una clara actitud de internacionalización, entre otros objetivos, para conocer las posibilidades reales en otros mercados.

Con independencia del perfil comercial (recursos humanos y conocimiento previo), toda empresa seleccionada tendrá en el PIPE su mejor aliado para poder iniciarse en la exportación.

Cualidades del PIPE

El programa responde a un cumplimiento básico, ya que logra **un cambio de cultura** en el conjunto de la empresa, consiguiendo una implicación más funcional para aprender a exportar de todas sus áreas y departamentos, gracias a estos parámetros esenciales de actuación:

- ✓ **Un proceso integral y continuo**, que durante dos años acompaña a la empresa en todas sus etapas de decisión para alcanzar una óptima internacionalización.
- ✓ **Una colaboración con profesionales externos** a la empresa, formados en una metodología específica que supla cualquier demanda concreta.
- ✓ **Un amplio rango de servicios** para cubrir las necesidades de cada pyme.

Cómo funciona

Primera fase: diagnóstico de la posición competitiva de la empresa y de su potencial de internacionalización

- ➢ *Objetivo*

  Ofrece un análisis de la situación actual de la empresa y de su posición competitiva en el mercado nacional con la ayuda de un asesor externo, un consultor homologado para el programa llamado promotor PIPE, formado en una metodología determinada propia de este programa.

- ➢ *Duración*

  Entre 3 y 4 semanas, durante las cuales se llevan a cabo tres reuniones entre la empresa y el promotor PIPE.

➢ *Contenido*

Descripción de la empresa: datos básicos y de explotación, productos y/o servicios, mercados…

Diagnóstico de situación de la empresa: análisis DAFO: debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades.

Análisis de Productos, experiencia, recursos, información.

Diagnóstico del potencial exportador.

Análisis de la capacidad financiera.

En función del resultado de este diagnóstico general, la empresa recibe las **recomendaciones** oportunas en relación con su continuidad en el programa.

Segunda fase: diseño del plan de internacionalización

➢ *Objetivo*

Alcanzar un plan estratégico de internacionalización, realizado con el promotor PIPE, acorde con el perfil de la empresa.

➢ *Duración*

Entre 3 y 4 meses. La duración completa del apoyo que ofrece el programa desde la entrada en segunda fase es de 24 meses.

➢ *Método de asistencia*

Reuniones individuales con el promotor PIPE en la misma empresa (con un total de 30 horas).

➢ *Contenido*

La decisión de exportar. La empresa revisa y redefine los objetivos a partir del diagnóstico realizado en la primera fase.

Vías de acceso. Decide cómo introducirse en los mercados: si seleccionando países objetivo o escogiendo posibles clientes.

Información. Elabora un plan de búsqueda de información.
Estrategia de mercado. La empresa determina el tipo de cliente o mercado al que quiere llegar y establece la forma idónea para entrar en el mercado, valorando su tamaño y analizando la competencia y el entorno de negocio.

Plan de organización y recursos. La empresa organizará sus recursos en función de la estrategia planteada.

En este proceso, que evoluciona y se desarrolla gracias al apoyo del promotor PIPE asignado, las ayudas establecidas por el programa son constantes.

A partir de este momento, la empresa se convierte en miembro del **Club PIPE** y puede beneficiarse de todos los servicios y ventajas que conlleva.

Tercera fase: puesta en marcha del plan de internacionalización

- Objetivo

  Aplicación del plan. Una vez que el diseño del plan de internacionalización ha sido definido, se ponen en marcha las medidas necesarias para empezar a exportar. En esta fase, el programa dispone de un soporte económico para todos los gastos inherentes a la puesta en marcha de su plan exterior. Todo ello con la asistencia de un colaborador PIPE, un joven con formación en comercio exterior e idiomas que se incorpora para cooperar dentro de la empresa, y siempre con la supervisión externa del promotor PIPE.

- *Duración*

  Entre 20 y 21 meses (hasta completar los 24 meses de apoyo del programa), durante los cuales la pyme puede poner en práctica las acciones de promoción contenidas en el plan de internacionalización, con la ayuda a los gastos derivados de éste.

- *Método de asistencia*

  Asesoramiento del promotor PIPE en un total de 40 horas, ampliable hasta un máximo de 30 horas adicionales, si la empresa así lo requiere. La contratación del colaborador PIPE durante un periodo mínimo de un año es optativa; sin embargo, es imprescindible que la empresa cuente con una persona dedicada al departamento de exportación.

- *Contenido*

  La pyme elabora y pone en práctica las acciones de promoción previstas en el plan de internacionalización. También se definen las siguientes políticas en los mercados internacionales: promoción, precio, distribución, comunicación… Las empresas cuya estrategia de internacionalización se realice a través de licitaciones, trading virtual, proyectos, concursos, negocio virtual, etc, tienen un tratamiento diferenciado. La empresa dispone de apoyo económico para todas las acciones de promoción internacional, comunicación…

➢ *Asesoramiento personalizado*

Asesoramiento técnico, individualizado y especializado en todas las fases del programa, a través dos figuras principales:

✓ Promotores PIPE: consultores externos, seleccionados y formados de manera específica para este Programa. En la actualidad, forman un cuerpo de más de 200 profesionales de consolidada experiencia y altamente especializados.

✓ Colaboradores PIPE: jóvenes universitarios con formación en comercio exterior y dominio de idiomas. Suman más de 1.500 colaboradores.

➢ *Apoyo económico*

Durante los dos años de duración del PIPE, las empresas disponen de una ayuda económica del 80% de la inversión realizada para cubrir las tres fases. La máxima inversión posible asciende a 46.000 euros, cantidad que incluye tanto el asesoramiento (costes del promotor PIPE y del colaborador PIPE), como las actuaciones de promoción exterior (viajes, ferias, material promocional, etc.).

Club PIPE

El ICEX ha puesta en marcha el llamado Club PIPE con el fin de ofrecer una serie de servicios y programas adicionales a todas las empresas que han pasado por el PIPE.

El Club PIPE está compuesto exclusivamente por las empresas que participan o han participado en el programa. Cada empresa que ingresa recibe su acreditación como miembro del club, con un código personal de acceso que le permite beneficiarse de toda clase de ventajas y privilegios durante su participación en el PIPE.

Servicios

Los servicios Club PIPE engloban desde actividades de promoción, comunicación y servicios de traducción hasta líneas de financiación. Cabe destacar entre ellos los analistas PIPE en oficinas comerciales de España en el exterior, que trabajan exclusivamente para las empresas PIPE en los diferentes mercados; las visitas guiadas a ferias en el exterior, que son una primera toma de contacto sectorial en las principales ferias del mundo; el servicio de traducción telefónica en cualquier idioma totalmente gratuito, o la línea de financiación "Aprendiendo a Exportar".

Esta nueva línea de financiación puesta en marcha hace dos años tiene

una dotación de 100 millones de euros y es exclusiva para las empresas pertenecientes al Club PIPE. La misma cubre todos los gastos de internacionalización de las empresas que se inician en la exportación (línea Aprendiendo a Exportar ICEX-ICO, a la que nos referimos más adelante). Con ella le facilitamos a las empresas sus gastos e inversiones en el exterior hasta 100.000 euros a coste cero. El ICEX se hace cargo de los intereses.

Programa

Son programas que se refieren a cuestiones específicas. Entre ellos destaca PIPEnet, el cual está dedicado a potenciar la internacionalización de la empresa a través de la optimización del uso de las nuevas tecnologías y de Internet. Para más información, se puede consultar el folleto específico o ver la página web: www.portalpipe.com

Programa de seguimiento PIPE

El programa de seguimiento PIPE está destinado a las empresas que han concluido su participación en el programa después de los 24 meses, es decir, se desarrolla en los dos años siguientes al PIPE. Su objetivo es favorecer la consolidación de las pymes como empresas exportadoras, a la vez que les permite beneficiarse durante dos años más de un extenso conjunto de servicios. El programa cuenta con un presupuesto por empresa de 20.000 euros, financiado en un 50% por las instituciones colaboradoras. En total han pasado por este programa 1.800 empresas.

Resultados 10 años después

Las empresas que participan en el Plan de Iniciación a la Exportación (PIPE 2000) han aumentado su cifra de exportación en 71,1% desde que iniciaron el programa hace tan sólo dos años y medio. Según los datos de la encuesta que han elaborado las cámaras y el ICEX, la facturación exterior media por exportación ha pasado en ese periodo de 323.600 euros a 553.800 euros. En cuanto a la repercusión del PIPE en la creación de puestos de trabajo, las empresas participantes han incrementado su plantilla en un 13,5%. De los nuevos contratos realizados, el 35% corresponde a mujeres.

Hay que destacar también que la facturación media de las empresas PIPE ha pasado en ese período de tiempo de 3.341.400 euros a 4.169.900 euros, cifra que representa un aumento de 24,8% Asimismo, las empresas encuestadas afirman que al inicio del programa, la venta de productos en mercados exteriores suponía 12,4% de su facturación total, porcentaje que sube hasta 18,4% después de dos años.

Otro de los datos significativos es que 40% de las empresas han creado un departamento de exportación después de iniciar el programa. Anteriormente, sólo 22% disponían ya de este departamento.

Sobre los recursos que han invertido las empresas para la puesta en marcha del plan de internacionalización, 47,8% afirma que ha dedicado menos de 30.000 euros, un 39,8% entre 30.000 y 60.000 euros y un 12,4% afirma haber invertido más de 60.000 euros.

En cuanto a los canales utilizados para vender los productos en mercados exteriores, los "distribuidores en el país destino" son el medio más utilizado por las empresas, con un 61,3% y a través de "red propia de la empresa", un 27,2%.

Por otro lado, 53,4% de las empresas afirma que ha tenido que adaptar su producto para venderlo en el exterior y 46,6% no lo ha necesitado. Entre las empresas que se han visto obligadas a adecuarlo, 60,1% afirma que ha modificado el etiquetado y 41,1% el propio diseño del producto. De las empresas que venden servicios, 36,1% ha tenido que adaptarlo a los requerimientos específicos de los mercados. De las empresas que han implantado normas de calidad, 62,5% ha logrado el ISO 9001 y 2000.

Respecto a la opinión de las propias empresas sobre el PIPE 2000, para 65% el programa ha cumplido sus expectativas en cuanto a facturación, exportación y estrategia empresarial y recibe una valoración global de 7.42 puntos en una escala del 1-10. Sobre el apoyo financiero recibido, 74,8% afirma que es muy adecuado, el 18,9% lo califica de adecuado y sólo para 6,3% es inadecuado. Asimismo, casi 60% considera que después de participar en el programa está en condiciones óptimas de continuar su andadura en solitario.

Perfil de la empresa PIPE

Las empresas que participan en el PIPE son pymes con escasa experiencia en mercados exteriores. Por número de empleados, 25% cuenta con menos de 10, un 22% tiene entre 10 y 20 empleados y 27%, entre 20 y 50 empleados. En cuanto a los sectores, 25,8% pertenece al sector agroalimentario, 22,6% al industrial; el 32,9% a bienes de consumo y el restante 18,7% al sector servicios. El 91% de las empresas PIPE 2000 utilizan las nuevas tecnologías y el 75% usa Internet como herramienta de marketing.

Durante el desarrollo del programa, las empresas han contado con la ayuda de más de 800 colaboradores junior PIPE, jóvenes con formación en comercio exterior seleccionados específicamente para el programa. Al acabar el programa, un 54,4% de las empresas contrataron finalmente al colaborador.

En la actualidad, un total de 3.223 empresas han pasado o están realizando el PIPE 2000. Este es el primer programa, de ámbito estatal, dirigido a conseguir nuevas pymes exportadoras y en él colaboran todas las instituciones implicadas en la promoción del comercio exterior: ICEX, cámaras de comercio y CCAA. Su metodología ha supuesto un cambio de cultura de la empresa y una mayor implicación de la misma para aprender a exportar.

Aprendiendo a Exportar

Cómo empezó

En mayo de 2005 el ICEX emprendió un proyecto apasionante que le ha llevado a recorrer todos los rincones de la geografía española con un objetivo: sensibilizar a las pequeñas y medianas empresas sobre la necesidad de exportar para crecer y ser más competitivas.

Aprendiendo a Exportar ha superado con creces las expectativas iniciales. Miles de pymes han participado en las jornadas, muchas de ellas asomándose por primera vez a la ventana abierta a los mercados exteriores. Pero también estas jornadas nos han enseñado muchas cosas sobre el carácter emprendedor del tejido empresarial español, sobre su tesón y su capacidad para adaptarse a unos mercados cada vez más dinámicos y que ya casi no conocen ni fronteras ni barreras.

Durante estas jornadas hemos sido testigos de decenas de experiencias de internacionalización. Todas sorprendentes, algunas conmovedoras y la mayoría ejemplo de indudable éxito. Algunas incluso han conseguido ser referencias mundiales en sectores con fuerte competencia.

El PIPE y Aprendiendo a Exportar forman parte del esfuerzo del ICEX - organismo dependiente del Ministerio de Industria, Turismo y Comercio - por concienciar a las empresas sobre la necesidad de internacionalizarse, lo que supone poner énfasis en el binomio exportación-inversión directa.

Ese objetivo descansa en una doble base: la voluntad de las empresas, como primera condición y, segundo e indispensable, la ayuda de la Administración con políticas de apoyo y fomento de la internacionalización.

El ICEX va a seguir trabajando codo a codo con esas miles de pymes que se afanan por explorar nuevas posibilidades de crecimiento. Unas ya han triunfado, y en otros muchos casos es demasiado pronto para saberlo. Lo que sí es cierto es que la principal condición para exportar es la voluntad de hacerlo.

Desde el ICEX se sigue animando a las empresas a emprender su propio camino al exterior, acompañándolas de la mano en todo el proceso.

Cómo nace Aprendiendo a Exportar

Como todas las grandes ideas, Aprendiendo a Exportar surgió de una necesidad, la de renovar el programa PIPE. Y fue de la forma más insospechada, en una charla de café.

Analizando las empresas PIPE, el porqué ingresaban en el programa y cómo entraban, nos planteábamos cómo transmitir la experiencia de nuestras PIPE a otras empresas que nunca habían pensado en la posibilidad de exportar. Mostrar a otras empresas los pasos que tienen que dar para perder el miedo a salir al exterior, pero partiendo de un estímulo y una motivación. Queríamos acercarnos a esas empresas, organizar jornadas a nivel local, transmitirles nuestro apoyo. Así nació Aprendiendo a Exportar.

Lo que sí teníamos claro es que tenía que ser una jornada corta, de hecho dura una tarde, de la cual las empresas salieran satisfechas, con la sensación de haber adquirido no sólo conocimiento, sino también ideas concretas para su negocio. Por eso se diseñan siempre en el conocimiento de que era necesario ofrecer a todas las pymes visitantes asesoramiento a través de especialitas con dos áreas claves: competitividad e internacionalización. Este asesoramiento se completa con una parte fundamental, a la que llamamos Encuentro Empresarial, que es un acto en el que tres empresas que necesariamente han pasado por el PIPE cuentan su trayectoria como empresa y su experiencia. Este encuentro se ha convertido en una de las grandes atracciones y, quizás, la fase más didáctica y exitosa de Aprendiendo a Exportar. Desde el primero al último de los miembros del equipo que organiza Aprendiendo a Exportar tiene muy claro que los empresarios a quiénes realmente quieren oir es a otros como ellos, a emprendedores, y que por mucho que las instituciones les intente convencer de que algo es bueno, se lo creen mucho más sólo si se lo dice otro empresario.

La innovación

El esquema de las jornadas con asesoramiento *in situ* en áreas de competitividad e innovación nos pareció un acierto porque venía a cubrir una gran necesidad de las pymes, y nos permitía además dar a conocer unidos todos los apoyos existentes para ellas. Queríamos poner un poco de luz en la selva de los servicios, apoyos y programas para pymes. Facilitar a las pymes su conocimiento y cómo beneficiarse de ellos. Nacido para impulsar las exportaciones, el ICEX tiene claro que se dedica a la internacionalización, hoy ésta un indetenible signo de innovación, diseño, marca, tecnología.

Otro de los elementos básicos que evidencian el interés de Aprendiendo a

Exportar y enriquecen el proyecto, es que se ha convertido en un ejemplo de colaboración y coordinación entre instituciones públicas y privadas. En él participan y se integran todos aquellos que quieren y tienen algo que decir en las políticas de promoción y apoyo a la competitividad y a la internacionalización de las pymes. Algo que tradicionalmente había sido una de las grandes carencias y necesidades de nuestra estrategia exterior comienza a superarse y, en ello, ha sido fundamental la experiencia del PIPE.

Las comunidades autónomas españolas y las cámaras de comercio ya eran nuestros socios en el PIPE, y va para diez años que trabajamos juntos. Una experiencia que ha generado confianza en el trabajo y en la capacidad del ICEX para liderar los proyectos de iniciación a la exportación.

Y si la reacción de los otros organismos de promoción exterior fue positiva, más espectacular fue la respuesta de las empresas. Calculábamos entre 100 y 150 empresas por jornada, ya que teníamos claro que no debíamos hacerlo en ciudades grandes, porque ya están saturadas de eventos empresariales, sino en ciudades de tamaño medio y desde luego, teníamos que ir por toda España. La aventura se inició, con éxito, en Oviedo con más de 400 empresas - ¡no nos lo podíamos creer¡ - y ya en Zaragoza, segunda ciudad que vivió Aprendiendo a Exportar, fueron 650 las empresas asistentes. En todas las ciudades visitadas se han superado, con creces, las expectativas. Hoy son ya más de 25 jornadas las realizadas, y han pasado por ellas más de 10.000 pymes.

Visitar a las empresas puerta a puerta para invitarlas personalmente a las jornadas es otro de los grandes aciertos que avalan Aprendiendo a Exportar. Queríamos ser prácticos, acercarnos nosotros a las pymes porque las instituciones rara vez vamos a visitar a las empresas. Les ponemos un correo electrónico, las llamamos por teléfono o un anuncio, pero no solemos ir a conocerlas, y menos sólo para invitarlas a un acto. Lo que teníamos claro es que no íbamos a ir a ver a las empresas para encuestarlas ni para pedirles información. Ya nos darán ellas la información que sea relevante. Se trataba simplemente invitarlas a venir y no de interrogarlas, y así lo hacemos.

Qué buscamos

- ✓ Con Aprendiendo a Exportar lo que queremos es llegar a todas aquellas empresas que nunca se han planteado salir al exterior, sensibilizar a las pymes de la necesidad de exportar.
- ✓ Pero queremos hacerle de la mano, con un programa integral que les permita ser más competitivas para abordar los mercados exteriores,

ofreciéndoles apoyo y asesoramiento personalizado, poniendo a su disposición las herramientas de conocimiento mencionados.

✓ En definitiva, queremos ayudar a nuestras pymes a "tocar mercados".

Cómo lo hacemos

Aprendiendo a Exportar consta de dos partes fundamentales:

✓ Una jornada de lanzamiento en la que contamos con expertos en asesorar a las pymes, las instituciones para ofrecer sus servicios y con empresas con éxito internacional que contará con experiencias en el exterior.

✓ Un programa de apoyo a las pymes durante todo un año, para ayudarla a ser más competitiva con respuestas a su medida.

La jornada

Todo esto se complementa con una importante campaña mediática a nivel local: especiales en prensa, noticias continuadas sobre pymes de éxito, etc.

Otros dos atractivos importantes de las jornadas son el *speaker´s corner* y los e-demos.

Durante toda la tarde se intercalan breves charlas de cinco minutos sobre temas con títulos tan sugerentes como "Aprovecha el entorno 2.0 para tu negocio" o "refuerza tu marca en el *speaker´s corner*", y presentaciones a las pymes en Internet para conocer portales novedosos, realización de boletines, Web 2.0, etc.

Cómo apoya a las pymes

Pero además de las jornadas, contamos con un programa de apoyo que:

✓ Analiza su posición competitiva y su potencial exportador.

✓ Le asesora con prestigiosos profesionales en todos aquellos aspectos que le permitan mejorar su competitividad:

- Estrategias de comunicación y marca
- Aprovechamiento de web y de la tecnología para su negocio internacional
- Aspectos de contratación y fiscalidad internacional

- Innovación y diseño en procesos y productos
- Financiación y cobertura de riesgos.

✓ Le facilita las primeras operaciones en el exterior

- A coste cero

- Línea de financiación al 0% para todos los gastos de internacionalización de las empresas que se inician en la exportación (Línea Aprendiendo a Exportar ICEX-ICO). Con esta línea le facilitamos sus gastos e inversiones en el exterior hasta 100.000 euros a coste cero. El ICEX se hace cargo de los intereses

  - A riesgo cero

- Las empresas participantes en Aprendiendo a Exportar podrán vender al exterior sin riesgo hasta 100.000 euros durante un año (Línea de Aseguramiento de Cobro ICEX-Cesce-Banesto). El ICEX se hace cargo del coste de la prima del seguro.

Además, para conseguir que estas empresas sean exportadoras estables, les damos acceso prioritario al programa PIPE.

Y, por supuesto, ponemos a su disposición todos los servicios y programas de todas las instituciones participantes en Aprendiendo a Exportar.

La experiencia de una patronal innovadora de pymes en cooperación internacional, como fuente de riqueza

➥ Antoni Abad

La Cecot, quiénes somos

La Cecot es una asociación empresarial multisectorial con 135 años de experiencia e integrada por 43 gremios o asociaciones empresariales que representan a más de 66.000 empresas, que aglutina los intereses de sus asociados y que actúa como representante ante los interlocutores sociales y las administraciones públicas, prestando los servicios más avanzados para fomentar la competitividad de las empresas.

La Cecot está formada por la Fundación Instituto Industrial y Comercial, la Fundación Cecot Formación, la Fundación Cecot Innovación, el Leitat, Centro Tecnológico, la FIE (Fundación para la Innovación Empresarial), Esban y BANC (Business Angels Network España y Cataluña).

La entidad forma parte de la CEOE (Confederación Española de Organizaciones Empresariales), de Cepymes (Confederación Española de la Pequeña y Mediana Empresa), de Fomento del Trabajo Nacional (Confederación de Empresarios de Cataluña) y de Business Europe (Unión of Industrial and Employers Confederations of Europe).

La Cecot pone a disposición de los socios el Forum Cecot y seis clubes dirigidos a los responsables de las empresas asociadas a la Cecot que, en un entorno distendido y estimulante, pretenden facilitar la comunicación, el análisis y el intercambio ya sea de temas de actualidad y de interés, como de conocimientos y experiencias en diferentes campos: Círculo de Jóvenes Empresarios, Club Internacionalización, Club de Recursos Humanos, Club Financiero y Fiscal, Club de Marketing y Ventas y el Club de Prevención de Riesgos Laborales.

Servicios

Ponemos a disposición de nuestros asociados las siguientes líneas de servicios:

➢ *Agenda política*

Es el plan de trabajo de las líneas estratégicas de la Cecot. Tiene por objetivo defender ante las distintas administraciones los intereses concretos de los empresarios, a través de la propuesta de todo tipo de modificaciones legislativas. El desarrollo de las diferentes propuestas que configuran esta agenda política tiene un seguimiento periódico por parte de la junta directiva de la Cecot.

➢ *Información y asesoramiento*

Informamos de cualquier novedad legislativa, de convenios colectivos o relacionados con la actividad empresarial. Ofrecemos asesoramiento en todas las áreas de interés para la empresa de hoy, de la mano de veinticuatro asesores especializados.

➢ *Formación*

*E*s el departamento responsable de ofrecer la formación contínua que los empresarios y trabajadores necesitan para hacer frente a los procesos de cambio tecnológico, económico y social que se producen en la nueva sociedad del conocimiento, y sin la cual no es posible garantizar la competitividad de las empresa y la promoción profesional individual.

- ✓ 62.000 alumnos que se han formado en las 35 aulas de formación en los últimos años (10.000 durante el 2007)
- ✓ 305.000 horas lectivas realizadas (36.500 durante el 2007)
- ✓ 660 cursos de formación realizados durante el año 2007

➢ *Acuerdos y servicios*

Con el objetivo de mejorar la competitividad de las empresas buscamos acuerdos ventajosos con *partners* de distintos sectores que transformamos en servicios exclusivos, entre otros:

- ✓ Cecotel, tarifas y descuentos especiales en telefonía
- ✓ Cecotwat, descuentos en electricidad y gas
- ✓ Cecotoil, descuentos en carburantes
- ✓ Cecotnet, plataforma de acceso al sistema de información empresarial SIE
- ✓ Cecotexpress, agregador de información personalizable

➢ *Proyectos*

Más de 50 proyectos anuales. Trabajamos en la aportación de ideas para el desarrollo de proyectos en distintos ámbitos:

- ✓ Inserción laboral
- ✓ Creación y consolidación de empresas
- ✓ Transferencia de conocimiento/innovación tecnológica
- ✓ Responsabilidad social empresarial cooperación internacional
- ✓ Gestión de la inmigración

➢ *Bolsa de trabajo*

Más de 2.100 ofertas en 2007. Ofrecemos un servicio de intermediación, orientación y asesoramiento laboral tanto a empresas como a trabajadores, con un doble objetivo:

- ✓ Ofrecer los candidatos adecuados al puesto de trabajo que solicitan las empresas
- ✓ Ser un canal activo para los trabajadores que quieran conseguir un puesto de trabajo acorde con su perfil profesional
- ✓ Servicio de selección de trabajadores en el país de origen.

Experiencia en cooperación internacional

- ✓ **2002/2003** - Soporte a iniciativas empresariales en Marruecos en colaboración con CGEM, patronal marroquina.
- ✓ **2005/2006** - Banac: *Bussiness angels* y transmisión de *know-how* patronal a Costa Rica, Guatemala, Nicaragua, Honduras y El Salvador.
- ✓ **2007/2008** - Faccec: Formación y asesoramiento para la creación y consolidación de empresas en América Central (Costa Rica, Guatemala, Nicaragua, Honduras y El Salvador)
- ✓ **2007/2008** - Soporte y asesoramiento al sector empresarial de los países de América Central en el proceso de negociación con la Unión Europea.
- ✓ **2007/2008** - Asesoramiento para la puesta en marcha del servicio de formación de la patronal argelina Ceimi.
- ✓ **2007** - Participación en el seminario organizado en la sede del SFI en Argelia: Influencia política de las asociaciones patronales.

Estrategias de cooperación de la Cecot

La Cecot tiene entre sus estrategias aumentar su presencia en el extranjero. Gran parte del conocimiento y experiencia que ha adquirido la Cecot en los últimos años puede ser transferida como k*now-how* a las cámaras y a los organismos públicos y privados de Latinoamérica.

Capacidad de trabajar en dos granes ámbitos: político y operativo o de gestión:

- *Ámbito político*
  - ✓ Asesoramiento respecto al marco jurídico-legal para favorecer el desarrollo de las mipymes.
  - ✓ Orientación y asesoramiento a los gobiernos para que las pymes se puedan desarrollar con éxito en sus países y cooperar con otros.
  - ✓ Conocimiento de programas de mipymes de éxito.
  - ✓ Asesoramiento a gobiernos y empresas para la certificación de productos en el mercado europeo.
- *Ámbito operativo o de gestión*
  - ✓ Transmisión de k*now-how* patronal como herramienta para fortalecer los organismos intermedios (cámaras y confederaciones de empresarios)
  - ✓ Agenda política
  - ✓ Estrategia de comunicación y relación con los medios de comunicación
  - ✓ Impulso en la creación de servicios de valor añadido para los empresarios que fomenten su competitividad
  - ✓ Información, asesoramiento, formación, clubes, innovación, bolsa de trabajo, agregación de demanda, etc.
  - ✓ Impulso de programas, proyectos y servicios destinados a fomentar la excelencia en la gestión empresarial
  - ✓ Mejora de la gestión interna de la propia organización empresarial.

Programas e iniciativas para emprendedores

- *Fomentar políticas públicas para incentivar clima emprendedor y creación de nuevas empresas:*
  - ✓ Ventajas fiscales

- ✓ Creación del servicio autoempresa (asesoramiento)
- ✓ Financieras (préstamos Ico, Bussiness Angels –BAN-)
- ✓ Capitalización del paro
- ✓ Ayudas a la ocupación autónoma, a la creación de cooperativas y sociedades anónimas laborales

➢ Servicios a los emprendedores:

- ✓ Información y sensibilización
- ✓ Asesoramiento y formación

➢ *Metodología de atención y seguimiento a emprendedores: guía para elaborar un plan de empresa, programa de gestión y seguimiento, guías por áreas, juego "cómo crear una empresa", etc.*

Business Angels

Gestionamos la red catalana y española y hemos exportado el modelo a Centroamérica.

➢ *Ámbito político*

- ✓ Se ha presentado una propuesta de reforma fiscal al Ministerio de Economía y Finanzas que promueve ventajas fiscales para los "*business angels*".
- ✓ Participación en la junta de la red europea Eban y en la mundial.

➢ *Ámbito de gestión*

- ✓ Éxito del programa BANC, orientado a poner en contacto a nuevos emprendedores con inversores interesados en financiar los proyectos (*business angels*).
- ✓ Metodología del funcionamiento de la red soportada a través de una plataforma telemática (www.bancat.com y www.esban.com).

Estatuto de la Microempresa

La Cecot empezó a trabajar en 1997 en un proceso que culminó en enero de 1999 con la elaboración de un proyecto de Estatuto de la Microempresa, el cual contó con la participación de expertos de todas las áreas, empresarios y

personalidades de reconocido prestigio que aportaron sus experiencias y conocimientos para realizar una propuesta positivista para un sector en constante crecimiento. Fruto de este trabajo fue la presentación de este documento en el Congreso, en mayo de 2001, con **cien propuestas** con la finalidad de "**legislar para las microempresas**" y de ámbitos tan diversos como el administrativo, el fiscal, el laboral, el financiero, de la innovación o el de la formación.

El balance y seguimiento a los cinco años refleja que un tercio de las propuestas fueron aprobadas total o parcialmente.

Los sistemas/esquemas de garantía en América Latina e Iberoamérica: conceptos, características y evolución

➥ Pablo Pombo González,
Horacio Molina Sánchez
y Jesús N. Ramírez Sobrino

Resumen

El estudio de los sistemas/esquema[1] de garantía –cómo se configuran, cuáles son sus características o cuál es su impacto– no es una cuestión olvidada por la literatura, si bien es un asunto que se ha empezado a abordar como objeto de investigación de forma reciente y, en algunos casos, de la mano de organismos multilaterales en planteamientos más de consultorías puntuales, aisladas y descriptivas, que científicas.

Nuestro trabajo trata de describir las características de los sistemas de garantía en Latinoamérica y su posición ampliada respecto al contexto iberoamericano. Este trabajo supone la continuación de otros previos, realizados sobre Europa (Pombo, Molina & Ramírez, 2006b) y América (Pombo, Molina & Ramírez, 2007c) cuya lectura, en paralelo con este trabajo, desvela que los enfoques y manifestaciones no son homogéneos, sino que, bien al contrario, existen diversas opciones.

Los resultados desvelan que gran parte de los sistemas existentes en Latinoamérica se establecen sobre esquemas del ámbito público, con una fuerte presencia del sector público y una mínima participación del sector financiero y empresarial, a diferencia de lo que sucede en Europa. Esta naturaleza determinará algunas de las características operativas de estos sistemas.

[1] La doble denominación sistema/esquema obedece a tratar de clarificar en todo momento que un sistema de garantía viene a corresponderse con un esquema de garantía, sólo que en el sistema hay una concepción más global, en el sentido de que son el conjunto de instituciones que conforman la actividad de la garantía en un territorio. El esquema es algo más restrictivo en el sentido de que hace más bien referencia al modelo o tipología de los entes que operan la actividad de la garantía.

También este trabajo, como contribución al análisis sectorial, desde su visión general de conjunto de la región, puede facilitar a cada ente de garantía una referencia general para identificarse y posicionarse desde su situación individual.

Introducción

Las garantías son mecanismos tradicionalmente utilizados por el sistema financiero para dar cobertura al riesgo de las operaciones financieras. Más recientemente se les reconoce su utilidad para superar los problemas de asimetría de información entre prestamista y prestatario, descritos por la literatura científica. Este instrumento goza hoy día de tal aceptación que las propias normas de regulación de la solvencia de las instituciones financieras, en el sistema financiero, lo incorporan en las valoraciones del riesgo crediticio y, por consiguiente, tiene un efecto de minoración de las necesidades de capital y provisiones de las entidades financieras.

La intervención de los reguladores financieros en los mecanismos de control del riesgo no está exenta de ciertos sacrificios. Uno de los más destacables es que proyectos que empresarialmente pudiesen ser viables, sin embargo pueden verse perjudicados en la obtención de fondos o en el coste de financiación, debido a la intervención que se deriva de la regulación bancaria internacional.

Para solucionar esta injerencia de la normativa internacional en la asignación de recursos, los sistemas de garantía de crédito ofrecen cobertura de garantía a proyectos empresariales viables[2] pero que al no disponer de ellas, en los términos exigibles, como consecuencia de la regulación bancaria, están excluidos de los circuitos financieros tradicionales. El reverso de este análisis es el traslado del comportamiento oportunista del prestatario, conocido como riesgo moral, a los gestores del ente de garantía, especialmente si es una entidad pública, por lo que las características del manejo de la concesión y seguimiento del riesgo por parte de las instituciones de garantía son determinantes para su adecuado control. En algunos casos, también la posible menor supervisión de las operaciones por parte de las entidades financieras, con un claro incremento del riesgo de morosos y fallidos, suponen una dificultad añadida.

Por ello se ha consolidado la idea de que el acceso a la financiación del

[2] No se buscan proyectos de empresarios dispuestos a pagar más al prestamista para obtener la financiación sino precisamente proyectos viables para que accedan en condiciones competitivas o en las mejores condiciones de tasa y plazo.

empresario a través del sistema/esquema de garantía requiere de una política de Estado[3] de carácter permanente. Un reflejo de la situación actual junto a una visión histórica de los distintos sistemas de garantía en el mundo constata que en las últimas décadas se han ido extendiendo los sistemas de garantía, integrándose en los sistemas financieros de un gran número de países. Evidentemente, en lo que se conoce como las "reglas o normas de Basilea" las garantías son la base de la calificación y ponderación de los activos financieros. Por ello, los sistemas de garantía han de tener en cuenta esta realidad de cara a su seguridad, calidad, eficacia, impacto y relevancia.

América del Norte, el sureste asiático y Europa presentan los sistemas más desarrollados a través de los esquemas de programa de garantía administrado por una agencia estatal, por un esquema de sociedad de garantía mercantil/corporación y/o por un esquema de sociedad de garantía mutua o recíproca respectivamente. En los restantes ámbitos geográficos podemos citar desarrollos muy incipientes (como en África y algunos territorios latinoamericanos) y nuevos impulsos de los mecanismos ya existentes, especialmente a través de programas de garantía y de nuevos esquemas de sociedades de garantía recíproca (como en América Latina).

El estudio de los sistemas de garantías –cómo se configuran, cuáles son sus características o cuál es su impacto– no son cuestiones olvidadas por la literatura, si bien es un asunto que se ha empezado a abordar, como objeto de investigación, de forma reciente y, en algunos casos, de la mano de organismos multilaterales con planteamientos más de consultoría, puntuales y aisladas, que científicos.

Uno de los primeros trabajos que describen los sistemas existentes en el mundo es el desarrollado por Pombo & Herrero (2001). La metodología empleada, el estudio de casos, permite tener una fuente de información exhaustiva sobre las realidades existentes a nivel global y de él se extraen dos conclusiones inmediatas: a) la heterogeneidad en las fórmulas emprendidas en distintos países y continentes y b) la existencia de dos modelos: uno centrado en entidades del ámbito privado, e incluso con la participación de los beneficiarios de la garantía, como las denominadas sociedades de garantía mutualistas[4], coexistiendo con otro modelo auspiciado desde fórmulas jurídicas de derecho público como, por ejemplo, el programa de garantía de la Small

[3] Concepto más amplio que política pública en el sentido de que el sistema/esquema de garantía tiene voluntad de permanencia pues debería estar integrado en el sistema financiero del país correspondiente.

[4] En los tiempos actuales se adecua su definición más a esquemas o proyectos asociativos empresariales con la participación directa o indirecta (cámaras o gremiales) de los empresarios.

Business Administration de USA, curiosamente éste encuadrado en un espacio tradicionalmente de economía más liberal.

Posteriormente, Pombo (2006) prueba, mediante un análisis estadístico, que en Europa los sistemas se agrupan básicamente siguiendo dicha tipología[5], en sociedades de garantía y programas de garantía, que ya se apreciaban en el trabajo anterior (Pombo & Herrero, 2001).

En unas coordenadas de tiempo similares, el Banco Interamericano de Desarrollo (BID) aborda en 1996 una reflexión sobre los sistemas de garantía de crédito existentes en Latinoamérica. Como fruto de estos esfuerzos tiene lugar un taller en Washington en el que se presentan las principales conclusiones de esos trabajos. Muy en síntesis hay que indicar que el panorama tentativamente pesimista allí manifestado no se ha corroborado por la evolución experimentada en los últimos años.

Luego, en 2005, el BID contrata una consultoría que presenta en 2007 sus resultados y que presenta la realidad descriptiva latinoamericana actual. Siguiendo la metodología de casos, se realiza un análisis profundo de la mayoría de las realidades existentes, quedando fuera, por la definición del trabajo, el estudio de los sistemas estadounidense y canadiense que han ejercido una influencia relevante en territorios próximos, como el mexicano y otros de la región. Es necesario manifestar que la Red Iberoamericana de Garantía (Regar) en sus foros de sistemas de garantía anuales, desde 1998 viene aflorando y documentando exhaustivamente estos espacios geográficos, lo mismo que la Asociación Europea de Caución Mutua (AECM) y la Asian Credit Supplementation Institution Confederation (ACSIC) en sus respectivos ámbitos de actuación.

En 2006, en Túnez, tuvo lugar una reunión de expertos en el Mutual Guarantee Scheme Workshop, organizado por el African Development Bank (ADB), lo que muestra la actualidad del tema y el interés a nivel global.

Finalmente, en Asia, la Acsic viene celebrando conferencias anuales so - bre la materia y algunos trabajos, como el realizado por Shim (2006), ponen de manifiesto el importante rol de los gobiernos en el desarrollo de políticas que faciliten el acceso al crédito por parte de los empresarios asiáticos.

Recientemente, en octubre de 2007, se ha desarrollado el encuentro Global Summit en Lisboa (Portugal), donde han acudido esquemas/sistemas de

[5] Pombo (2006), en su tesis doctoral, consigue establecer una clasificación, utilizando la técnica del análisis cluster jerárquico, de los sistemas de garantía en dos grandes grupos: sociedades de garantía y programas de garantía. En las primeras establece dos subgrupos: las sociedades de garantía mercantil o corporativa y las sociedades de garantía mutualistas donde hay una participación empresarial en el capital (generalmente mayoritaria).

garantía de todos los continentes en nutrido y representativo número, firmando la Declaración de Lisboa como documento y agenda política de los esquemas/sistemas de garantía a nivel mundial.

Por tanto, nuestro trabajo aborda una materia que está en sus primeras etapas de aproximación científica y que, como corresponde a dicho estado del conocimiento, requiere contribuciones de corte descriptivo que, con el tiempo, deben dar lugar a trabajos de naturaleza más analítica. El *paper* que presentamos describe, siguiendo la metodología que utilizamos en el análisis de Europa (Pombo, Molina & Ramírez, 2006b) los sistemas que funcionan en el continente americano, distinguiendo oportunamente, USA y Canadá, respecto a Latinoamérica, especialmente cuando se abordan cifras de dimensión y actividad, ya que distorsionan la comparación de sistemas que operan en economías de mercado con niveles de desarrollo muy diferenciado.

Situación de los esquemas/sistemas de garantía latinoamericanos

La región latinoamericana sigue registrando diferencias notables en sistemas de garantía entre el norte, muy estabilizado y con fuerte desarrollo, y la zona latinoamericana, que en los últimos años registra un fuerte impulso, con algunas cifras nada desdeñables en México, Brasil, Colombia, Chile y a más distancia Argentina y Perú. Se confirma últimamente una tendencia creciente en la actividad de los sistemas de garantía en el entorno latinoamericano que hace concebir grandes esperanzas de crecimiento futuro.

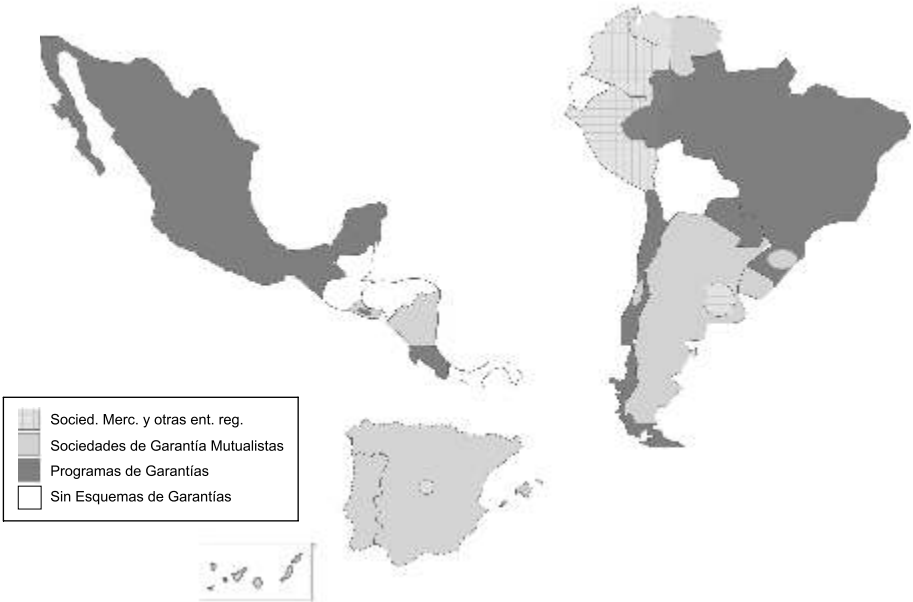
El continente americano tiene entes de garantías bajo los dos modelos generales ya conocidos: el programa de garantía y el esquema de sociedades de garantía. Como podremos apreciar el programa de garantía es la fórmula que domina todo el ámbito geográfico de América del Norte, en USA, Canadá y México.

Por su parte, en Centroamérica, aunque predominan los programas de garantía nacionales, como en el caso de El Salvador o de Costa Rica, han existido experiencias de programas interestatales de ámbito regional que han afectado a numerosos países centroamericanos pero que hoy están extinguidos. Desde fechas muy recientes, El Salvador cuenta con una legislación[6] sobre Sociedades de Garantía Recíproca (SGR) y con la primera SGR (Garantías y Servicios, S.A. de CV, SGR) de Centroamérica. Aunque en los últimos años se han reactivado el impulso del sistema de sociedades de garantía recíproca en Guatemala, Honduras, República Dominicana y Nicaragua.

[6] DL 553 de 2001 que ha sido la primera Ley aprobada por unanimidad y sin objeciones de la Asamblea Legislativa de El Salvador después de la firma de los acuerdos de paz de 1991.

Finalmente, en el caso de América del Sur, coexisten los dos modelos: el de sociedad de garantía como Fogaba (Argentina), Fogapi (Perú) y FNG de Colombia, así como a través de las nuevas legislaciones en materia de Sociedades de Garantía Recíproca (SGR) de Argentina, Venezuela, Uruguay y más recientemente de Chile y Nicaragua. A todo esto se añaden los visos de impulsos legislativos que se están dando en algunos países sobre estos sistemas como Bolivia, con un proyecto de Ley de SGR, además de un nuevo esquema de garantía en Ecuador y las capitalizaciones de sociedades y programas de garantía con el correspondiente impulso en su actividad en Brasil, Chile, Colombia, Perú y Argentina.

Gráfico 1
Distribución de los sistemas/esquemas de garantía en Iberoamérica



Fuente: elaboración propia

Según los modelos, aunque existe últimamente un fuerte impulso a los sistemas mutualistas (sociedades de garantía recíproca), la importante realidad de los tradicionales programas de garantía públicos pone de manifiesto su coexistencia en el medio plazo.

En Canadá y USA predomina, como ya hemos señalado, un sistema de

programa de garantías público institucionalizado a través de una agencia de desarrollo, la *Small Business* Administration (SBA), que funciona como administradora, o bien organismos gubernamentales. En ambos casos juegan un papel fundamental en las políticas de promoción económica y del empleo, operan a través de entidades financieras con las que mantienen convenios y suelen desarrollar líneas o mecanismos específicos de garantías según sectores económicos, sociales, zonas afectadas por catástrofes, etc.

En Canadá se inició el programa *Small Business Loans Act* desde el año 1961, creado por el Ministerio de Economía, para su posterior transferencia al Ministerio de Industria en el año 1977. En las últimas cuatro décadas el programa SBLA se ha desarrollado, ha sido modificado y reglado de forma muy amplia. La principal modificación es que se convirtió en un programa federal de créditos garantizados a través del Mº de Industria hasta su configuración actual, desde 1999, sobre la base de la *Loi sur le financement des petites entreprises du Canada* (LFPEC). Existe también otro programa para el sector agrícola, desde 1988, actualmente en revisión, en base a la Loi sur les prêts destinés aux améliorations agricoles et à la commercialisation selon la formule coopérative (LPAACFC).

En Estados Unidos la actividad se desarrolla también mediante un programa federal, canalizado a través de su agencia SBA (Small Business Administration) como administradora. La SBA fue fundada en 1953 mediante ley para atender a las pymes de los Estados Unidos. Realmente la SBA era la sucesora de la Reconstruction Finance Corporation (RFC), que tras la gran recesión otorgó créditos a pequeñas empresas que no eran capaces de conseguir ayuda financiera del sistema bancario para la reconstrucción industrial. Se desarrolló en la década de los setenta. Posteriormente, también se han ido desarrollando programas de garantía en el ámbito de los diferentes estados con el objeto de fomentar el desarrollo de las industrias estatales. Prácticamente quince estados cuentan su propio programa de garantía, del que hay que destacar por nivel de actividad y su total independencia de la SBA, el de California. Entre los programas estatales de garantías para la pequeña y mediana empresa de ambos países se ha atendido a más de 755.639 empresas y mantienen unas garantías vivas de unos US$ 58.965 millones.

El caso de México merece un comentario. Si bien los esquemas que operan en dicho país se han visto influenciados de los esquemas de Estados Unidos y Canadá, su dimensión, actividad y operativa nos lleva a considerarlo en el grupo de los sistemas latinoamericanos.

Como ya se indicó, en los últimos años los sistemas de garantía en el entorno iberoamericano han evolucionado, especialmente, en el contexto de

nuevas legislaciones en materia de Sociedades de Garantía Recíproca (SGR) y, en concreto, por la influencia de la reforma legislativa española de 1994, que ha ejercido una notoria influencia en el desarrollo de los sistemas de Portugal (1995), Argentina (1995), Venezuela (1999), Brasil (1999) –aunque de forma muy incipiente–, Uruguay (2000), El Salvador (2001), Chile (2007) y Nicaragua (2008), así como los primeros impulsos legislativos que se están produciendo en Honduras, Guatemala, República Dominicana, Bolivia y Paraguay.

Otro de los aspectos dinamizadores han sido las fuertes capitalizaciones de algunos esquemas/sistemas de garantía como el colombiano, chileno, brasileño, etc. Resaltamos la reestructuración del sistema nacional de garantías colombiano desde 1995-99 y 2000-2005, fruto de la cual se creó todo un sistema nacional de garantía operado por el Fondo Nacional de Garantías de Colombia, S.A. con doce fondos regionales operativos, en su momento.

A todo ello se unen las recientes creaciones de organismos colectivos que pretenden optimizar las experiencias compartidas de los sistemas del entorno latinoamericano e iberoamericano; así tenemos la constitución en 1996 de la Alega (Asociación Latinoamericana de Entidades de Garantía), no operativa actualmente, y la, aún más reciente, aparición en 1998 de Regar[7].

Del entorno latinoamericano señalamos en el Cuadro Nº 1 los sistemas nacionales/federales, programas e iniciativas interestatales existentes, junto a otros, ya extinguidos, en México, América Central y el Caribe, siguiendo un orden cronológico.

Cuadro 1:
Esquemas/sistemas de garantía en México, Centroamérica y Caribe

1954 1972 1987 1989 1991 2002 2003 2005	México	Fondo de Garantía y Fomento a la pyme industrial (FOGAIN) (extinguido) Programa de Garantía Agrícola (FEGA del FIRA) Programa de Garantía para impulsar la exportación de BANCOMEXT Programa de Garantía de Nacional Financiera (NAFIN) Fondo de apoyo a las empresas de solidaridad (FONAES) Programa de Garantía de la Secretaría de Economía Esquema de SAGARPA – FINCAS - FONAGA Programa de Garantía líquida para la exportación (GLIEX) de BANCOMEXT
1971 1992 2002-4 2006	Guatemala	Fondo de Garantía para las pymes (extinguido en 1976) Fondo de Garantía para las pymes (extinguido en el 2.002) Definición de política para un sistema de garantía (proyecto de Ley de SGR´S) Anteproyecto de Ley de SGR (presentado al Congreso)

[7] www.redegarantias.com

1973 1992 1992 2000-03 2001 2004	El Salvador	Fondo de Financiamiento y Garantía para las Pymes (FIGAPE) (extinguido) 4 Fondos de garantía: FOGAPE, FOGARA, FOGACRE y FOGAZO (extinguidos) FUSAID-Programa de Garantías de la agencia USAID (extinguido) 3 Programas de garantías en fideicomisos PROGAPE (2000), PROGARA (2000) y PROGAIN (2003) Decreto Legislativo 553: Ley del sistema de garantías recíprocas para la micro, pequeña y mediana empresa rural y urbana (SGR) Constitución de Garantías y servicios, SA de CV, SGR - primera SGR de El Salvador y de CA
1979	Barbados	Programa de garantías para las pymes del Banco Central de Barbados
1983 1996 2003 2007	Rep. Dominicana	Reserva de Garantías de Créditos Especiales (extinguido) Sistema de Garantía Compartida (SIGAC) (extinguido) Proyecto Compañía Fondo de Garantía para la Pequeña Empresa (FOGANPE) Definición de política para un sistema de garantía de SGR
1983	ECCB	Mecanismo de Garantía de Crédito a la Exportación del Banco Central del Este del Caribe (Anguilla, Antigua y Barbuda, Dominica, Granada, Santa Lucía, San Vicente, Granadinas)
1987 1988 1996 2002	Costa Rica	Programa Fondo de Garantía para la Pequeña Industria (FOGAPI) para Centroamérica del BCIE (extinguido) Fondo Regional de Garantía (FOLADE) – FINUBANK – FUNDES (extinguido) Fondo Nacional de Garantía (FONAGA) (no implementado) FODEMIPYMES
1987 1989 1996 2005-7	Honduras	FOGAPI BCIE (extinguido) – Programa PROMICRO / OIT Fondo de garantía para la micro y las pymes (extinguido) FONGAC – PACTA de FONAPROVI (ex tinguido) Definición de política para un sistema de garantía de SGR (borrador de anteproyecto de Ley de SGR)
1987 1999 2008	Nicaragua	FOGAPI BCIE (extinguido) Proyecto Fondo de Garantía del Ministerio de Fomento (no operado) Ley del Sistema de Sociedades de Garantías Recíprocas para la Micro, Pequeña y Mediana Empresa
1988	Panamá	Programa FUNDES de Garantías para Latinoamérica (extinguido)
1990 1993	Trinidad y Tobago	Small Business Development Company Ltd. Loan Guarantee Plan Export Credit Insurance Co. Ltd.
1998 1998	Haití	USAID-SOFIHDES Credit Guarantee USAID/Haiti Microcredit Program Guarantee Fund

Fuente: elaboración propia

En el mismo ámbito pero en América del Sur, el Cuadro Nº 2 ofrece las experiencias históricas y presentes de sus respectivos sistemas de garantía nacionales y programas o iniciativas interestatales.

Cuadro 2:
Sistemas de garantía en América del Sur

1979 1996	Perú	Fundación Fondo de Garantía para Préstamos a la Pequeña Industria (FOGAPI) Fondo de Respaldo a la Pequeña Empresa (FONREPE) (extinguido)
1980 1991 2001 2007 2007	Chile	Fondo Garantía para el Pequeño Empresario FOGAPE BANCOESTADO Programa de Garantías de CORFO – CUBOS (extinguido) Programa de garantía COBEX y SUCOINVERSION de CORFO Programa de garantía FOGAIN de CORFO Ley 20.179 Instituciones de Garantía Recíproca IGR (SAGR y CGR) (1 SAGR y 1 CGR constituidas en 1998)
1982 1985 1995-97	Colombia	Fondo Nacional de Garantía (FNG de Colombia) Fondo Agropecuario de Garantías, FAG Sistema Nacional de Garantía (capitalización FNG como ente nacional + red de 9 Fondos Regionales de Garantía FRG como agentes comerciales)
1983 1992 1996 2000 2006-8	Ecuador	Corporaciones de Garantía Crediticia CGC (extinguido) Corporación de Retrogarantía (extinguido) RAFAD Fondos de Garantía (Suiza) -Sointral Liquidación de CGC en Fondo de Garantía de Ecuador (FGE) (extinguido) Proyecto sistema – esquema de garantía crediticia
1985 2006	Bolivia	Programa FUNDES de Garantías para Latinoamérica (extinguido) Proyecto de Ley de SGR
1990 1999 2001	Venezuela	Sociedad Nacional de Garantías para la Mediana y Pequeña Industria (SOGAMPI) Decreto Nº 251 con Rango de Ley sobre el sistema nacional de SGR Fondo Nacional de Garantía Recíproca para las pymes (FONPYMES) (15 SGR en 2005 y 22 en 2007)
1995 1995 1997 2000 2000	Argentina	Ley 24.467 SGR (22 SGR en 2005 y 24 en 2007) Fondo de Garantía de Buenos Aires, SA (FOGABA) Constitución GARANTIZAR, SGR primera SGR de Latinoamérica Ley 25.300 reforma de las SGR Fondo de Garantía para las pymes (FOGAPYMES) <reafianzamiento>
1995 1996 2000	Uruguay	Fondo Cooperativo de Garantía de Uruguay (FOGAR) Fondo de Garantía del Banco de la República Oriental de Uruguay (BROU), (no operativo) Ley 17.243 y Decreto 294 / 000 sobre régimen legal de SGR
1995 2000	Paraguay	Ley 606 de creación del Fondo de Garantía (FOGAR) (no operativo) Modificación de la Ley 606 para constitución de FOGAR en SA (no tramitada)
1995 1997 1999 1999 2004	Brasil	Fundo de Aval FAMPE (SEBRAE) Fundo de aval FGPC (BNDES) Fundo de aval FUNPROGER (Banco do Brasil) Lei 9841 de 05/10/1999, sobre Sociedades de Garantías Solidarias (SGS) Associação de Garantía de Crédito AGC de Sierra Gaúcha
1996-2008	Latino América	ASOCIACION LATINOAMERICANA DE ENTIDADES DE GARANTIA (ALEGA) (sin actividad)
1998	Ibero América	Red Iberoamericana de Garantías (REGAR)
2008	Latino América	ASOCIACION LATINOAMERICANA DE INSTITUCIONES DE GARANTIA (ALIGA) (en constitución)

Funte: elaboración propia

REGAR pretende ser un instrumento de fortalecimiento de los sistemas de garantía en cada uno de sus ámbitos, con el objetivo de facilitar el acceso al financiamiento de la pequeña y mediana empresa en los países que la conforman. También persigue favorecer el intercambio de información, experiencias y mejores prácticas entre los entes de garantía, así como la dinamización de políticas endógenas. Una de las iniciativas colectivas más importantes ha sido la firma de convenios de garantías internacionales entres los esquemas/sistemas de garantía iberoamericanos para propiciar los intercambios comerciales y de desarrollo empresarial.

Esta red de los entes e instituciones de garantía iberoamericanos viene auspiciando anualmente, junto con contrapartes locales, los foros iberoamericanos de garantía y financiamiento para las micro y pymes desde 1998[8], recogiendo algunos antecedentes puntuales desde 1996. En estos momentos hay que destacar está en proceso de impulsión y constitución la **ALIGA (Asociación Latinoamericana de Instituciones de Garantía).**

El instrumento de investigación

Estructura de la encuesta o cuestionario

El instrumento de investigación utilizado es una encuesta que ya había sido empleada y contrastada con anterioridad (Pombo, Molina & Ramírez, 2006b) al estudiar la estructura de los sistemas de garantía en Europa y América.

Nuestra recogida de información se ha dividido en cinco bloques temáticos: régimen jurídico y normativo, reafianzamiento, relaciones con el sistema financiero, productos y operaciones y datos estadísticos y principales magnitudes.

El cuestionario ha sido respondido por responsables de los entes y las respuestas han sido contrastadas con información publicada sobre los mismos, así como sujeta a análisis de consistencia entre los datos, procediéndose a clarificar todas las dudas que se planteaban con los interlocutores.

Es necesario aclarar que tanto en Argentina como en Venezuela, El Salvador y Uruguay, existen marcos legislativos para sistemas de sociedades de garantía recíproca que permiten que desarrollen su actividad un determinado número de sociedades de garantía recíproca, mutualistas, homogéneas.

[8] Se han celebrado desde entonces nueve ediciones del Foro Iberoamericano de Sistemas de Garantía: México (México CF) 1999, Oporto y Lisboa (Portugal) 2000, San Salvador (El Salvador) 2001, Buenos Aires (Argentina) 2002, Lima (Perú) 2003, Cartagena de Indias (Colombia) 2004, Valladolid (España) 2005, Porlamar (Venezuela) 2006, Santiago de Chile (Chile) 2007 y en 2008 San Salvador de Bahía (Brasil).

Muestra e instrumentos estadísticos

La muestra, en referencia a 2005, coincide prácticamente con la población latinoamericana, está compuesta por 22 sistemas/entes de garantía de los cuales 4 son de América del norte, 5 de Centroamérica y 13 de América del sur. Todos ellos representan 57 entes de garantía en funcionamiento. No hay esquemas/sistemas de garantía, contrastado, en Bolivia, Ecuador, Paraguay (tiene un programa de garantía mediante un fondo legislado desde 1995 pero no operativo), Honduras, Guatemala, Panamá y República Dominicana.

En la zona del Caribe hemos detectado dos programas de garantías cuyo nivel de desarrollo es muy pequeño o bien de programas de instituciones multilaterales que han quedado al margen de nuestro estudio. Son el programa de garantías del Banco Central de Barbados y el Loan Guarantee Plan de la Corporación de Desarrollo de la Pequeña Empresa de Trinidad y Tobago.

Si bien el número de observaciones es limitado, tienen una gran representatividad dado que es prácticamente la población, por lo que no es preciso efectuar ninguna extrapolación de los resultados. Dado que nuestra muestra está próxima a la población, no es necesario realizar ninguna inferencia estadística.

Tabla 1:
Sistemas, esquemas y entes de garantía: procedencia, antigüedad y número (2005)

SISTEMA/ESQUEMA/ENTES	País	Año	Nº entes
SISTEMA DE SOCIEDADES DE GARANTÍA RECÍPROCA – SGR & FOGAPYMES	Argentina	1995	22
FOGABA S.A.P.E.M.	Argentina	1995	1
FUNDO DE AVAL (FAMPE) – SEBRAE	Brasil	1995	1
FG PARA A PROMOÇÃO DA COMPETITIVIDADE (FGPC) - BNDES	Brasil	1997	1
FUNDO DE AVAL PARA A GERAÇÃO DE EMPREGO E RENDA (FUNPROGER) BB	Brasil	1999	1
ASSOCIACIAO DE GARANTIA DE SERRA GAUCHA	Brasil	2004	1
FONDO DE GARANTIA PARA LA PEQUEÑA EMPRESA – FOGAPE	Chile	1980	1
PROGRAMA DE GARANTIA CORFO – COBEX	Chile	2001	1
FONDO NACIONAL DE GARANTIA - FNG	Colombia	1982	1
FONDO AGROPECUARIO DE GARANTÍA (FAG)	Colombia	1985	1
FODEMIPYMES	Costa Rica	2002	1
SISTEMA SGR – GARANTIAS y SERVICIOS, SA de CV, SGR & FDSGR -	El Salvador	2001	1
PG ESPECIAL PARA LA PEQUEÑA. EMPRESA – PROGAPE	El Salvador	2000	1
PG AGROPECUARIA – PROGARA	El Salvador	2000	1
PG PARA LA AGRICULTURA INTENSIVA – PROGAIN	El Salvador	2003	1
F. ESP. ASIS. TEC. Y GAR. CTOS AGR. FEGA – FIRA	México	1972	1
NAFIN - PROGRAMA DE GARANTIA	México	1997	1
PROGRAMA GARANTIA SECRETARIA DE ECONOMIA DE MEXICO	México	2002	1
GLIEX DE BANCOMEXT	México	2005	1
FUNDACION FG PRESTAMO A LA PEQUEÑA INDUSTRIA - FOGAPI	Perú	1979	1
COOPERATIVA DE GARANTIA RECIPROCA - FOGAR	Uruguay	1995	1
SOCIEDADES DE GARANTÍA RECÍPROCA – SGR & FONPYMES	Venezuela	1990	22

Fuente: elaboración propia

Resultados de los sistemas/esquemas de garantía en Latinoamérica

Los resultados del trabajo presentan los principales resultados descriptivos a nivel global que reflejan la tipología de los sistemas/entes de garantía existente en Latinoamérica.

En la presentación de los resultados hemos continuado un esquema similar al utilizado en Europa (Pombo, Molina & Ramírez, 2006b) con la finalidad de facilitar el contraste de la información. Por lo tanto, hemos dividido nuestro análisis en siete bloques:

1) Marco institucional
2) Actividad y ámbito de los usuarios
3) Origen de los recursos y toma de decisiones
4) Características del sistema de reafianzamiento
5) Relaciones con el sistema financiero
6) Características de los productos y servicios, y
7) Principales indicadores del impacto del sistema

Marco institucional

El análisis institucional pone de manifiesto, de una manera nítida, que los sistemas latinoamericanos suelen estar regulados en la mayor parte de los casos, 77%, por normativa específica, frente a un 23% en el que se encuentran regulados por la legislación general del país. Si a esto unimos la existencia de alguna regulación específica en todos los países en los que existe algún sistema de garantía, confirma el interés de los diversos estados por regular la especificidad de este tipo de entidades y por crear instrumentos específicos para abordar la cuestión de la garantía.

Tabla 2
Año de inicio de actividad, modelos operativos y legislación específica (2005)

País	Año de inicio del sistema más antiguo	Modelos operativos	Legislación específica en alguno
Argentina	1995	2	Si
Brasil	1995	2	Si
Chile	1980	1	Si
Colombia	1982	1	Si
Costa Rica	2002	1	Si
El Salvador	1973	2	Si
México	1972	1	Si
Perú	1979	1	Si
Uruguay	1995	1	Si
Venezuela	1990	1	Si

Fuente: elaboración propia

Una segunda característica que observamos es la existencia mayoritaria de una sola entidad por sistema. Como se puede apreciar en el Gráfico 2, en 18 % los esquemas/entes de garantía actúan bajo un sistema de garantía, es decir, dentro de un marco legal que promueve el desarrollo de entes de garantía homogéneos (por ejemplo las SGR argentinas, venezolanas, salvadoreñas, etc.), frente a aquellos otros, 82%, que son meros entes individuales e independientes (por ejemplo, la sociedad argentina Fogaba, S.A., o la sociedad FNG de Colombia).

Gráfico 2
Porcentaje según el tipo de marco operativo

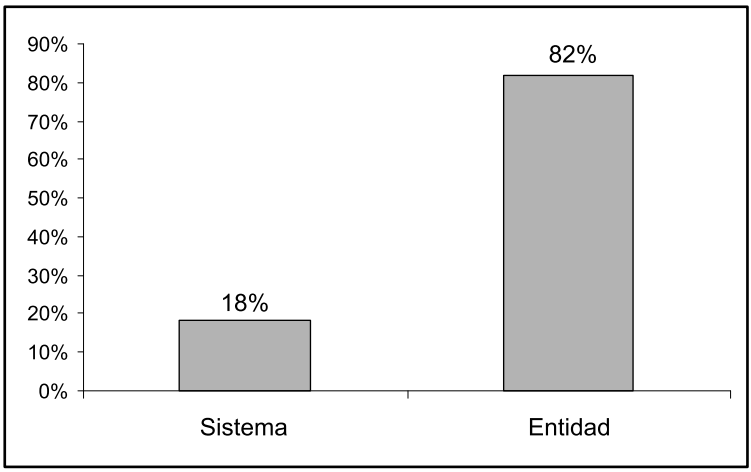
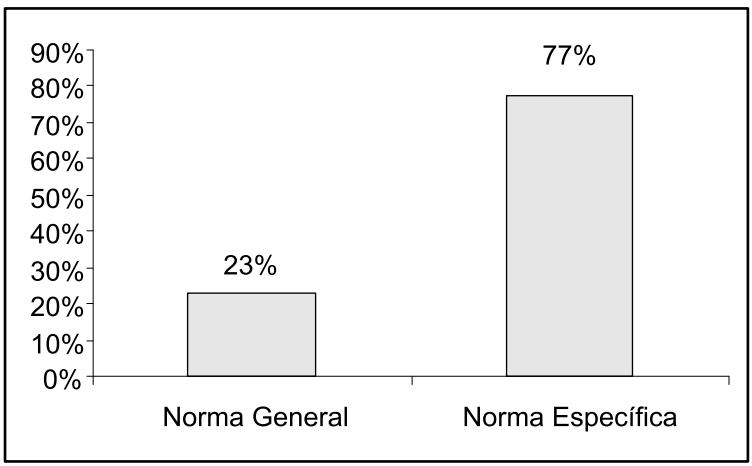


Gráfico 3
Porcentaje según el tipo de legislación



Fuente: elaboración propia

El papel relevante de los gobiernos en la puesta en marcha de los esquemas de garantía va más allá del establecimiento de una regulación específica, participando en la creación de los agentes que conceden las garantías. Como se desprende del Gráfico 4, dominan claramente las instituciones de derecho público (64%), seguidas por las sociedades mercantiles mutualistas

(23%), las sociedades mercantiles no mutualistas (9%) e instituciones reguladas, como la Fundación Fogapi de Perú (4%) la cual cuenta en sus recursos con una notable participación empresarial. Estos resultados determinan el dominio del sector público en la aportación de recursos a los sistemas/entes de garantía (Gráficos Nº 13 y 14).

Gráfico 4
Porcentaje según su forma jurídica

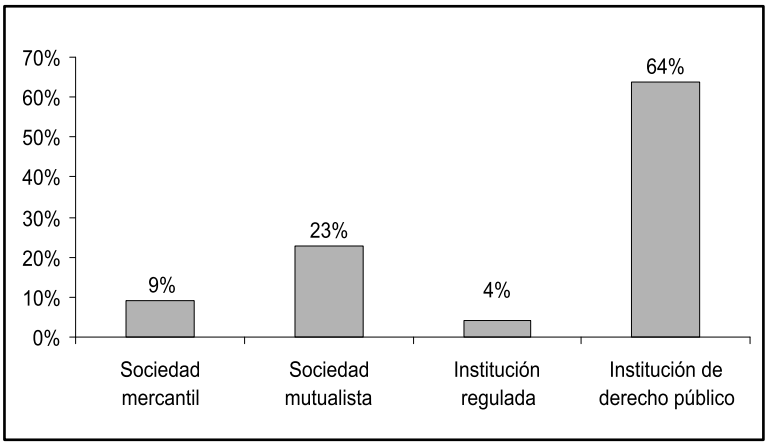
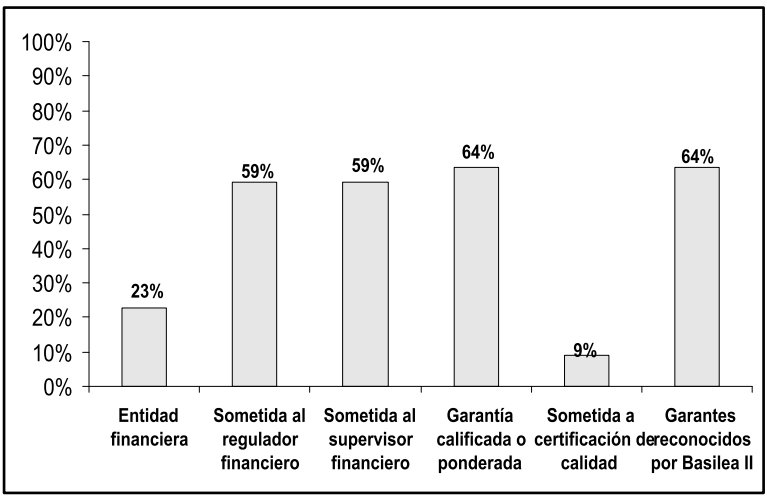


Gráfico 5
Porcentaje según su relación con el sistema financiero en varias características



Fuente: elaboración propia

En los entes o instituciones públicas, la actividad se desarrolla desde una institución pública con capital/recurso propio (banco o agencia pública de desarrollo; sociedad/ente/institución pública, etc.) o con el de un patrimonio líquido autónomo (denominados fondo de garantía, con una administración delegada, o fideicomisos con recursos públicos, administrado por un fiduciario, etc.

Por otra parte, como presenta el Gráfico 5, más de tres cuartos de las entidades no son entidades financieras (78%) o calificadas como tales (23%), ya que los fondos de garantía y fideicomisos no propician esta calificación.

En otros esquemas la garantía estatal viene a suplantar el efecto perseguido por los calificados como entidades financieras. Un 59% se someten a la regulación del sistema financiero y también el 59% al supervisor financiero, por lo que parece patente que no existe una única concepción al respecto. Las garantías que se otorgan están calificadas y ponderadas en 64%, lo que permite disminuir los requerimientos de capital o de provisiones de los bancos prestamistas. Tan sólo en 9% de los sistemas los procedimientos están certificados siguiendo normas de calidad. Específicamente son NAFIN (México), Fega del Fira (México).

Las características de las garantías, en relación con Basilea II, son bastante homogéneas, aunque persiste la escasa percepción de la validez de dichas garantías en el nuevo contexto (el 64% de los casos). Se reconocen como directas en el 96% (las garantías individuales deben representar una protección directa en nombre del garante), explícitas (la protección del crédito debe ligarse a exposiciones específicas; su alcance debe definirse claramente y ser incontrovertible) y en un 86% de los casos irrevocables (ninguna cláusula contractual puede permitir que el garante cancele unilateralmente la cobertura del crédito, pueda aumentar el coste de la protección, restringir el vencimiento de la demanda y evitar un pago en el momento oportuno). Además, en 85% son incondicionales respectivamente (ninguna cláusula contractual puede permitir que el garante no pague de manera oportuna si se produce un impago) y en 91% reconocen que son ejecutables (en todas las jurisdicciones competentes). No obstante se pone de manifiesto que no existe una percepción clara aún sobre estas situaciones.

Debido al alto porcentaje de entidades públicas, un alto número de entidades de garantía son auditadas a través de auditorías públicas (77%). Los entes están generalmente sujetos a auditorias externas (86% de los casos). Cuando no se realizan auditorias externas, es porque se realizan auditorías del sector público. Sólo en 55% de los casos disponen de auditores internos, como medio para revisar sus cuentas y sistemas de control interno.

Gráfico 6
Porcentaje según los tipos de garantía

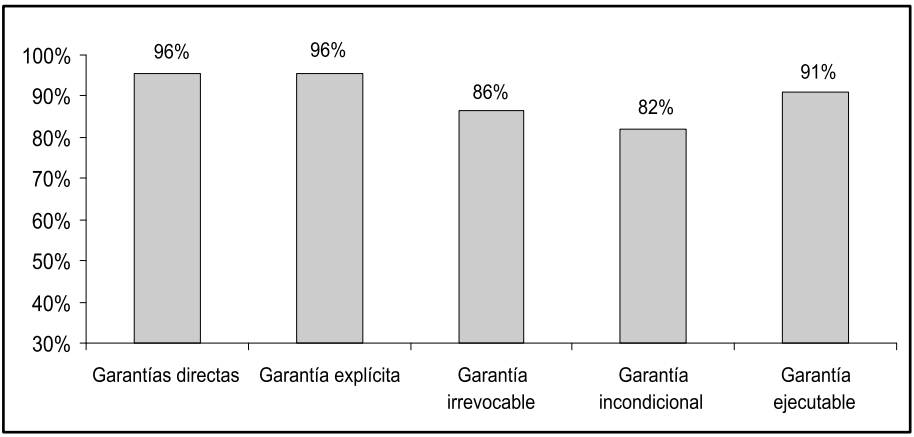
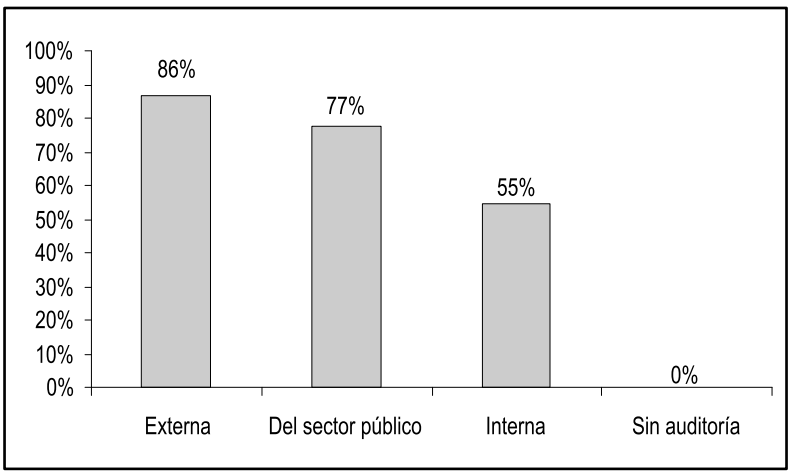


Gráfico 7
Porcentaje según los tipos de auditoría



Fuente: elaboración propia

Actividad y ámbito de los usuarios

Los datos sobre actividad no demuestran una situación equilibrada en cuanto a la dedicación en exclusiva a la actividad de garantía o bien su complemento con otras actividades, especialmente en el subgrupo de las entidades públicas.

Algo más de un tercio de los sistemas/entidades de garantía se dedican exclusivamente a la actividad de la garantía (41%). Para una quinta parte la actividad de la garantía es relevante (18%) y no relevante en más de otro tercio (41%), por ejemplo, FEGA del FIRA (México), Fampe-Sebrae, FGPC y Funproger (Brasil), Fondemipymes (Costa Rica), Gliex de Bancomex (México), Programa de Garantía de la Secretaría (México), Progain, Progape y Prograra (El Salvador). En Latinoamérica, para los modelos de capitalización mediante fondos de garantías y fideicomisos, hemos tenido en cuenta la situación de los administradores/ejecutores del fondo y/o fiduciarios del fideicomiso, respecto a esta cuestión del objeto social.

Las entidades que no son de carácter público se dedican en exclusiva, en todos los casos, a la actividad de garantía; sin embargo, como hemos podido comprobar, el modelo no está así del todo definido entre las entidades públicas que suelen compartir la actividad. En estos casos se deduce, en consecuencia, que en los programas de garantía se canaliza o se administra el recurso a través de instituciones que realizan otro tipo de actividades, como bancos o agencias de desarrollo, organismos públicos, ministeriales, etc.

Los beneficiarios suelen ser las mipymes, no en vano esta política de acceso a la garantía se implementa para resolver el problema de acceso a la financiación de la micro, pequeña y mediana empresa. Por este motivo, no es de extrañar la prácticamente nula atención a la gran empresa por parte de los sistemas de garantía en América, solamente FAG en Colombia, NAFIN en México, Pgcorfobex (Chile) y Progain en El Salvador, atienden a grandes empresas. No se opera con microempresas en Pgcorfobex (Chile) y Progain (El Salvador).

Gráfico 8
Porcentaje según la exclusividad de la actividad de garantía

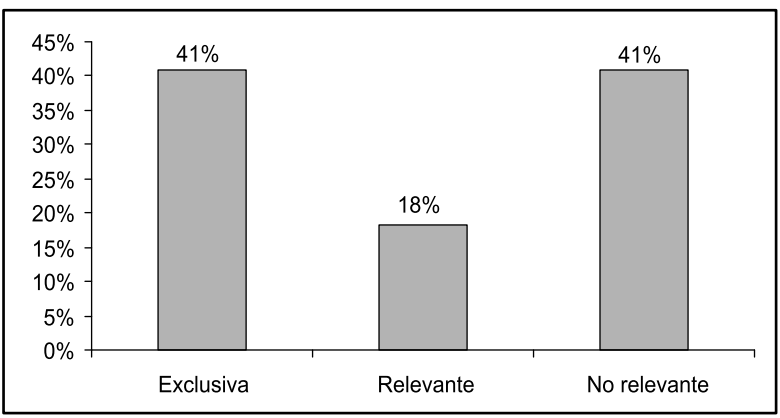
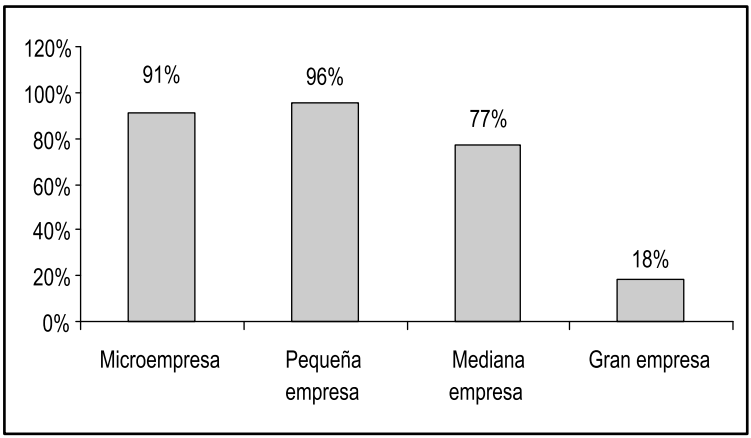


Gráfico 9
Porcentaje según el tamaño de los beneficiarios



Fuente: elaboración propia

En todos los casos de atención a grandes empresas, se trata básicamente de entidades de garantía para el sector agrícola donde los beneficiarios directos son entidades productivas o comercializadoras de mayor tamaño e, inclusive, de segundo piso, con funciones prestadoras de servicios a los beneficiarios indirectos que son los productores.

Gráfico 10.
Porcentaje según el ámbito geográfico de actuación

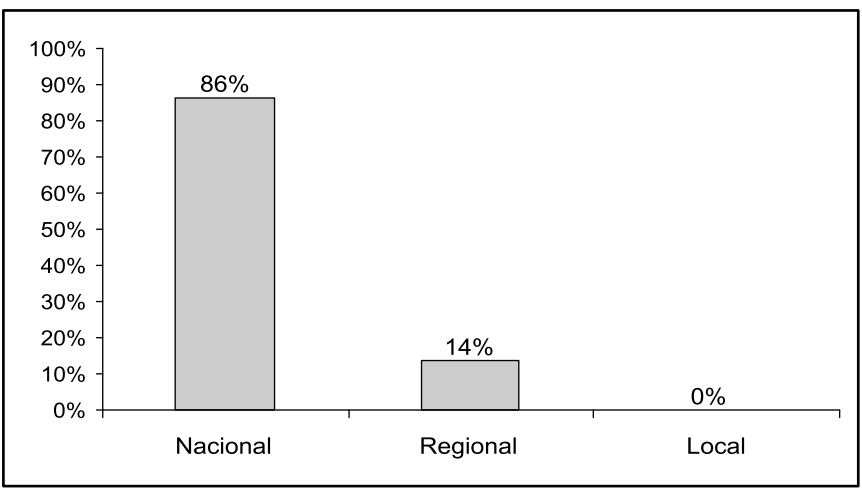
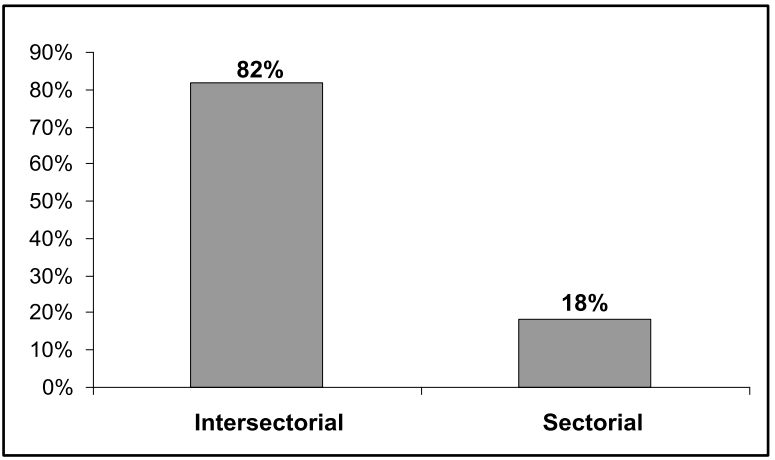


Gráfico 11.
Porcentaje según el ámbito sectorial de actuación



Fuente: elaboración propia

La actividad de los sistemas entes de garantía se circunscribe básicamente al ámbito nacional o federal (86%), escasamente al regional o estatal (14%) y en ningún caso operan en ámbitos locales (0%).

Lo que se puede observar es que los sistemas de alcance nacional presentan una media de entes (1,52 entes) mucho menor que los de alcance regional (9,53 entes)[9]. El alto porcentaje de un ente individual por país incide en que el porcentaje de ámbito nacional sea también alto.

También se observa que los sistemas/entes de garantía son predominantemente intersectoriales (82%). Ejemplos de sistemas de garantía sectoriales, generalmente agrícolas, son: FAG (Colombia), Progara y Progain en El Salvador, Fega de Fira (México). Estos sistemas sectoriales agrícolas son muy importantes pues acaparan en torno al 28 % de la actividad de toda Latinoamérica.

Los sistemas con recursos temporales y limitados (50%) tienen en común que sus recursos proceden del sector público[10] y, en consecuencia, su dependencia del mismo y de la temporalidad que conlleva es importante. Por otra

[9] Observamos ciertas complementariedades territoriales. Por ejemplo el sistema SGR en Argentina opera a nivel nacional; sin embargo Fogaba, también argentina y dedicada a la mipymes, sólo actúa a nivel regional.

[10] Los recursos con carácter permanente son propios de los esquemas societarios, con vocación de permanencia desde su constitución formal, mientras que los recursos de los programas públicos por su naturaleza tienen un marcado carácter temporal.

parte, los sistemas/esquemas de garantía con carácter indefinido, o con recursos de carácter permanente (50%), nos muestra la voluntad de permanencia en el tiempo de gran parte de estos esquemas de garantía.

Origen de los recursos y toma de decisiones

El papel relevante del Estado es confirmado en cuanto a la procedencia de los recursos que permiten operar a los sistemas. El dominio de las entidades de derecho público limita a priori la participación del sector privado en la financiación del sistema, y éste debería ser un punto a considerar en una reflexión a corto y medio plazo sobre los esquemas de garantía latinoamericanos. En este sentido, la realidad europea muestra que, con un tejido empresarial estructurado, es factible implicar en un mayor protagonismo a los propios agentes y usuarios.

En Latinoamérica, como observamos en el Gráfico Nº 13, un 59% de las entidades sólo tienen recursos públicos y 27% de las entidades los tiene de mayoría pública. Frente a éste 86% total, el 14% es de carácter mixto de mayoría privada.

Gráfico 12
Porcentaje según el carácter temporal

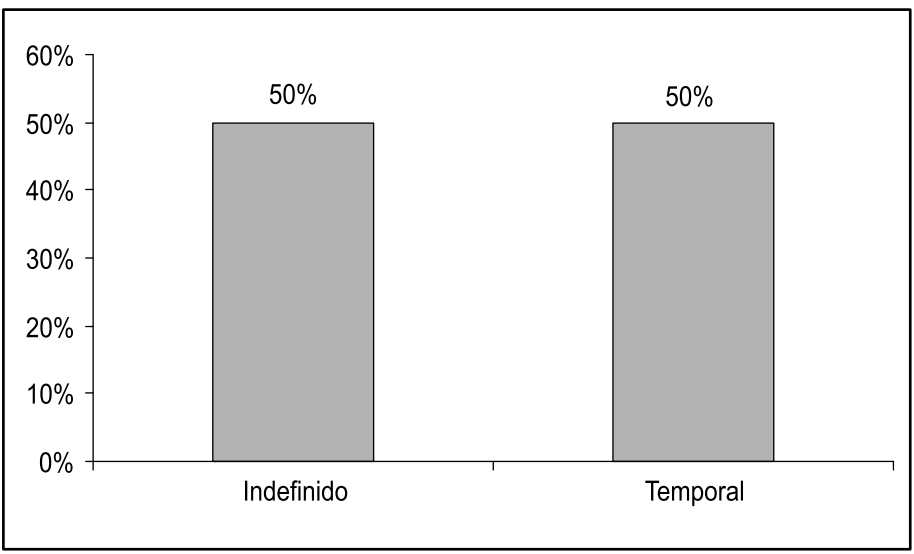
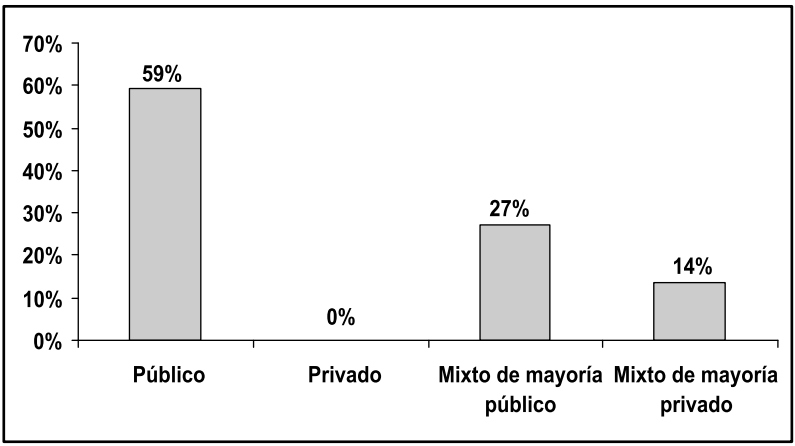


Gráfico 13
Porcentaje según el origen de los recursos



Fuente: elaboración propia

En los sistemas mutualistas, el sector privado empresarial tiene un papel predominante, aunque por lo reciente de su promulgación aún no está en América esta situación consolidada, mientras que en algunas sociedades de garantía no mutualistas es el sistema financiero el que lo ejerce, aunque tampoco es así en Latinoamérica.

Gráfico 14
Porcentaje de recursos procedentes de cada sector

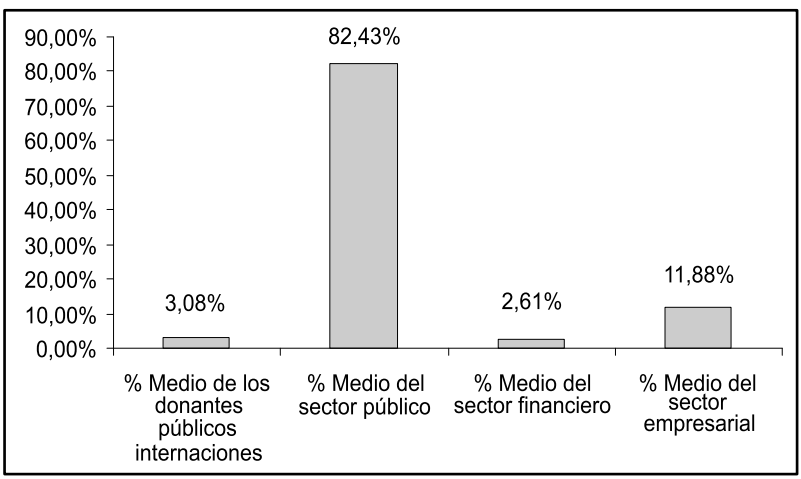
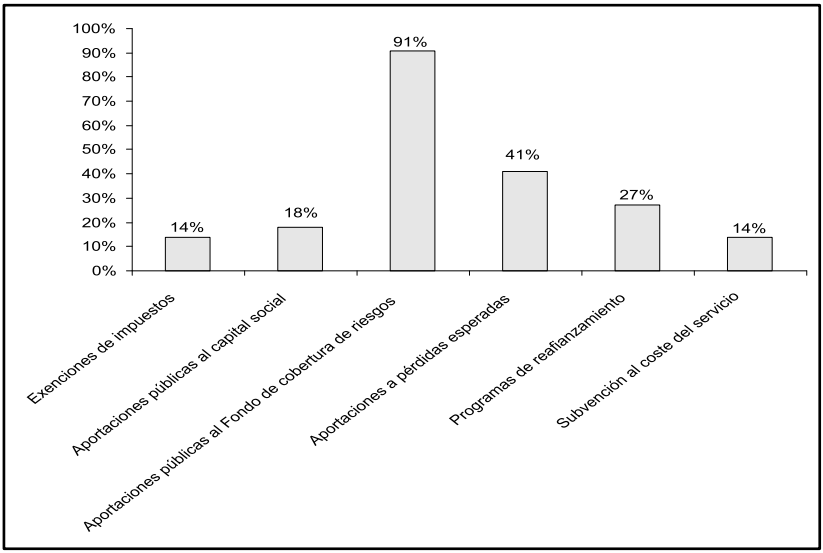


Gráfico 15
Porcentaje según los mecanismos de apoyo del sector público



Fuente: elaboración propia

Esta composición de la procedencia de los recursos implica que, de media, el 82,43% de los recursos es de procedencia pública nacional. A este importe habría que añadirle un 3,08% procedente de donantes públicos internacionales, el resto lo aportan el sector empresarial (11,88%) y el sector financiero privado (2,61%). En los sistemas mutualistas, el sector privado empresarial tiene un papel predominante mientras que en algunas sociedades de garantía no mutualistas es el sistema financiero el que lo ejerce. En definitiva, parece evidente que existe un importante dominio de sistemas/ente de mayoría pública (85,51%) frente a los de mayoría privada (14,49%).

Los mecanismos de apoyo del sector público son: aportaciones a fondos de cobertura de riesgos (FPT, fondos de garantía o fideicomisos) (91%), a pérdidas esperadas (41%), a los programas de reafianzamiento (27%), aportes al capital (18%) y a las subvenciones al coste del aval y a las exenciones de impuestos un 14% respectivamente. Los patrimonios líquidos autónomos (fondos de garantía o de cobertura de riesgos) y los fideicomisos son una clara fórmula de capitalización de los esquemas/sistemas de garantía latinoamericanos. Por su parte, el apoyo más frecuente proviene de las aportaciones a los fondos de cobertura de riesgos (91% de los casos) ó fondos de garantía, si bien sólo 35% de los mismos se integran dentro del patrimonio de la entidad

que lo administra, generalmente entidades financieras, a pesar de su carácter de recurso líquido autónomo. También las aportaciones a pérdidas esperadas es una fórmula que ha ganado espacio en ciertos países debido a la necesidad imperiosa a corto plazo por bancarizar a las mipymes.

Gráfico 16
Porcentaje según la administración del sistema

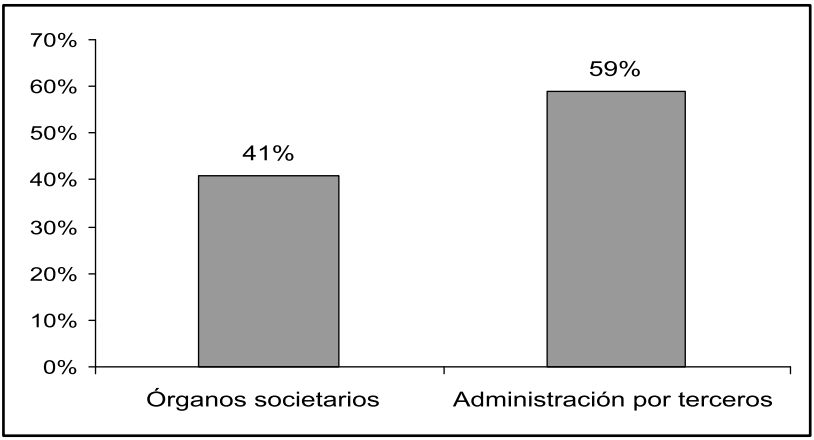
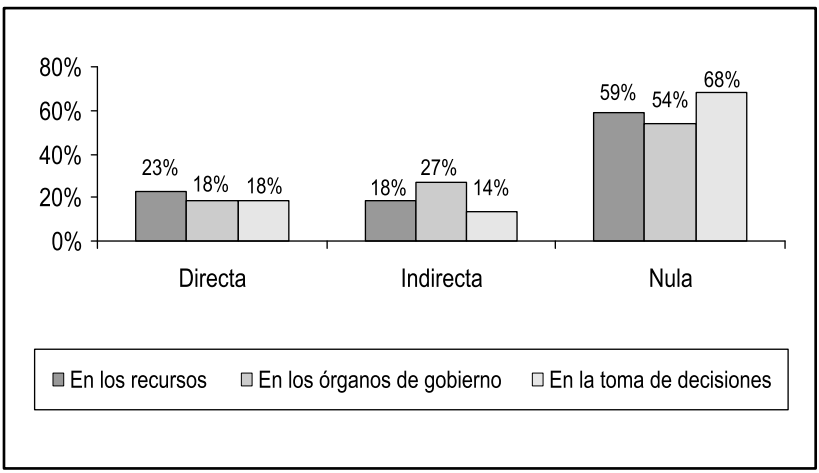


Gráfico 17
Porcentaje según la participación en los recursos, los órganos de gobierno y las decisiones de concesión de la garantía



Fuente: elaboración propia

En cuanto al gobierno de las entidades, lo más frecuente es encontrar que son los propios órganos de gobierno de la entidad, en las fórmulas societarias, y los propios de los entes gestores en los programas de garantía (bien en las instituciones especializadas como en los administradores de los fondos de garantía o fideicomisos).

Algunos ejemplos de sistemas/entes de garantía administrados por terceros son: FAG (Colombia), Fega del Fira, NAFIN, Gliex de Bancomex y Programa de Garantía de la Secretaría de México (México), Fampe-Sebrae, FGPC BNDES y Funproger (Brasil), Fodemipymes (Costa Rica), Fogape (Chile) y Progain, Progape y Progara (El Salvador). Lo mismo cabe citar para otros casos de fideicomisos que tienen también sus administradores en los fiduciarios.

El predominio del sector público conduce a una reducida participación de los beneficiarios en los recursos, órganos de gobierno y decisiones de concesión, lo que distancia a los decisores de los beneficiarios en cuanto al conocimiento de las necesidades de éstos. Una característica general es la moderada participación de los beneficiarios en los recursos permanentes y en los órganos de gobierno (en ambos casos es nula en el 59% y 54%, respectivamente). La participación en la decisión de otorgar la garantía es también moderada (18% de la participación es directa y el 14% es indirecta[11]).

Características del sistema de reafianzamiento

El sistema de reafianzamiento es importante porque permite redistribuir el riesgo que implica la actividad de la garantía. Precisamente, este instrumento no es muy empleado para canalizar el apoyo a nivel gubernamental en América. Es significativo que 68% de los sistemas/entes de garantía no cuenten con ningún tipo de reafianzamiento[12]. Básicamente, éste suele proceder de niveles nacionales y/o regionales en un 18% de los casos y en otro 5% supranacional[13]. En los últimos años se han desarrollado algunas experien-

[11] El término *directa* hace referencia a la participación individual de las empresas en el sistema/ente de garantía. La *indirecta* hace referencia a su participación a través de las asociaciones o cámaras de representación.

[12] No obstante es de destacar el caso del programa de garantía de la SBA (USA), donde la Reserva Federal atiende la totalidad (100%) de las pérdidas (fallidos-defaults). Digamos que este planteamiento en la práctica viene a ser un reafianzamiento completo, desde la Reserva Federal, de toda la cartera.

[13] Recordemos que en la Unión Europea (UE) se encuentra el único caso a nivel mundial que otorga reafianzamiento institucional continental a nivel supranacional a través del Fondo Europeo de inversiones (FEI).

cias, a nivel supranacional, de carácter bilateral, como son los casos de la Corporación Andina de Fomento (CAF), con el FNG de Colombia y Fogaba en Argentina o la experiencia de la Usaid, en el caso de Fogapi de Perú. Recientemente, también en Colombia, el FNG ha desarrollado un novedoso y relevante programa de reafianzamiento a nivel privado.

Gráfico 18
Porcentaje según la procedencia del reafianzamiento

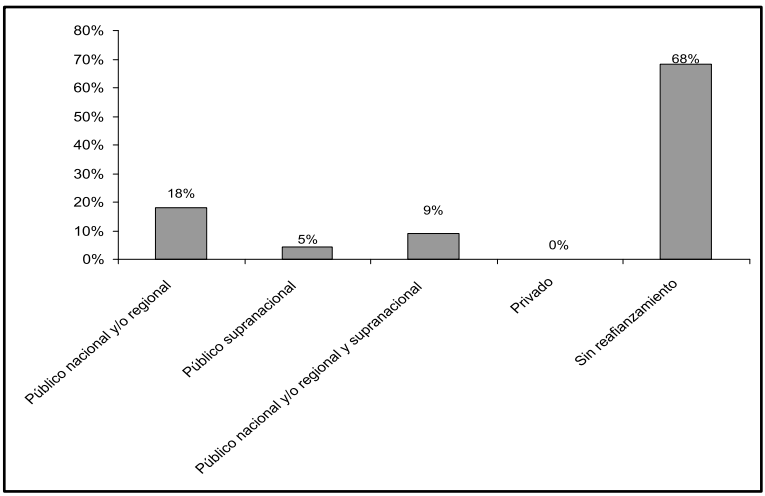
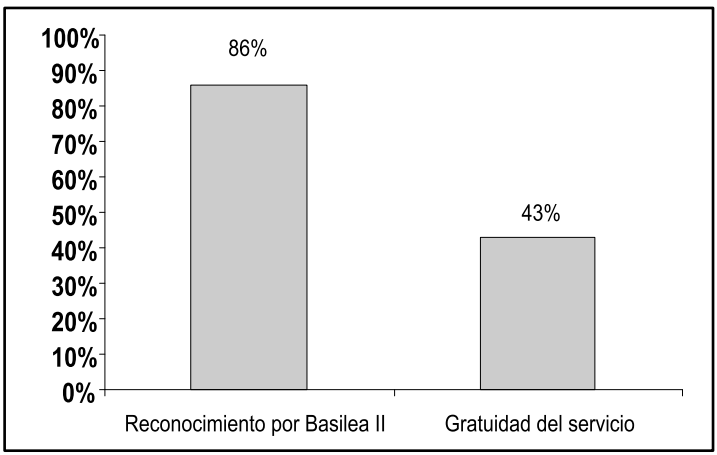


Gráfico 19
Porcentaje según las características del reafianzamiento



Fuente: elaboración propia

En la mayoría de los casos (86%) el esquema de reafianzamiento o la contragarantía se percibe reconocida por Basilea II. Finalmente, como parte de la política de apoyo público a la garantía, un 43% de los sistemas/entes realizan el reafianzamiento de manera gratuita. La media de cobertura máxima alcanza el 50,43% de la operación, mientras que la media de la cobertura del reafianzamiento habitual es del 43,57%.

Gráfico 20
Porcentajes medios de las coberturas del reafianzamiento

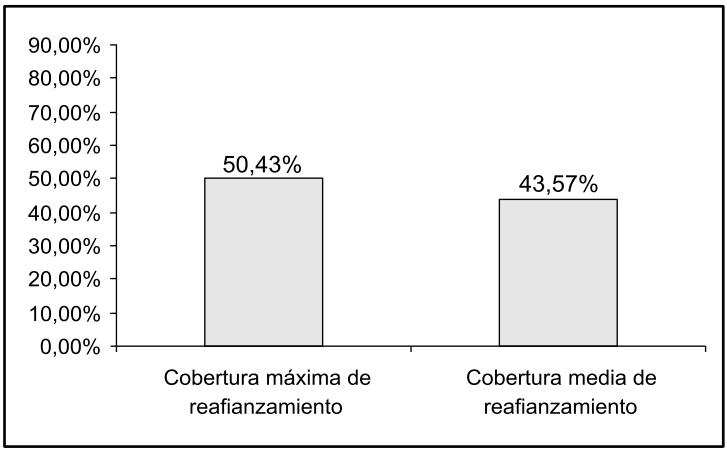
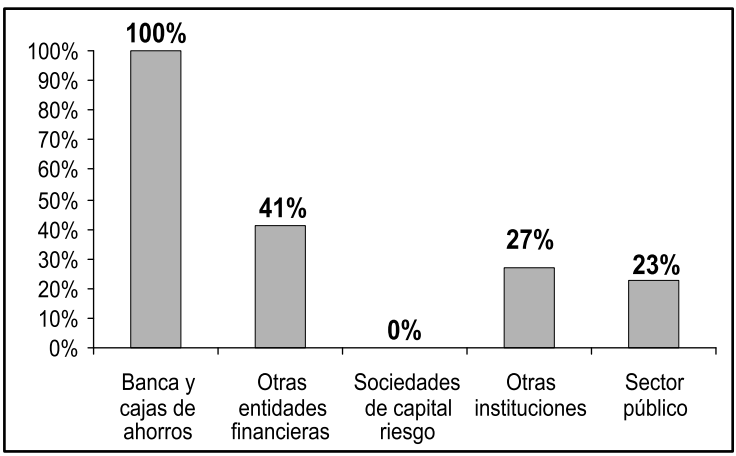


Gráfico 21
Porcentaje según el tipo de entidades a favor de quien expiden sus garantías



Fuente: elaboración propia

Relaciones con el sistema financiero

Los receptores de las garantías suelen ser las entidades financieras (en todos los casos -100%- el sector bancario es el receptor de la garantía). Otras entidades receptoras son: otras instituciones financieras (41%), otras compañías e instituciones (27%), el sector público (23%) y las sociedades de capital riesgo (0%). En definitiva, el carácter financiero de las garantías queda muy perfilado.

Los esquemas de garantía son coherentes con el origen público de sus recursos. La responsabilidad del sistema/entes suele darse con carácter subsidiario en un 77% de los casos, mientras que en un 23% es solidaria. Es más, 16 de las 19 entidades públicas conceden la garantía con carácter subsidiario, frente a tres que lo hacen con carácter solidario. Por el contrario, dos de las tres entidades de mayoría privada la conceden con carácter solidario. Esto parece apuntar un mayor control del riesgo moral en las entidades públicas, mientras que una búsqueda de la eficacia ante el sistema financiero en las no públicas.

Gráfico 22
Porcentaje según el tipo de responsabilidad asumida por el garante

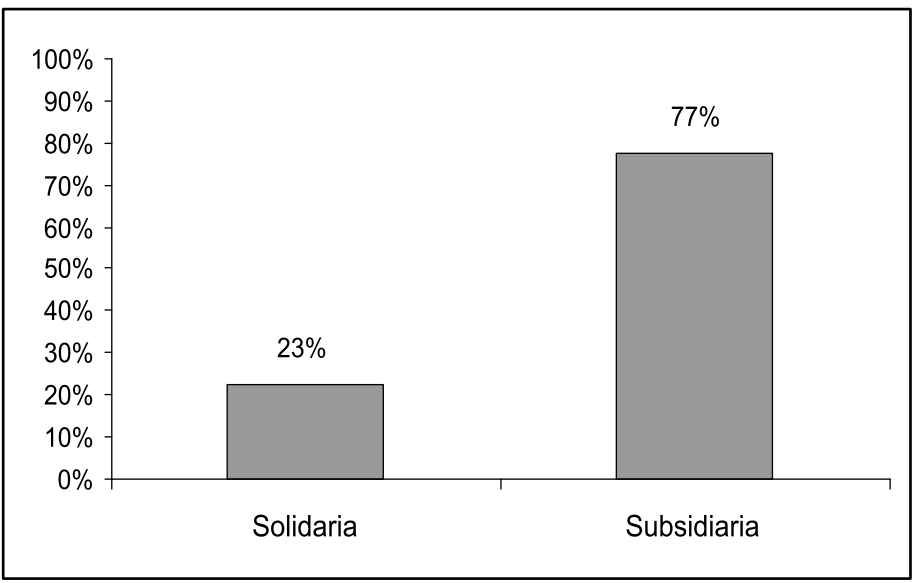
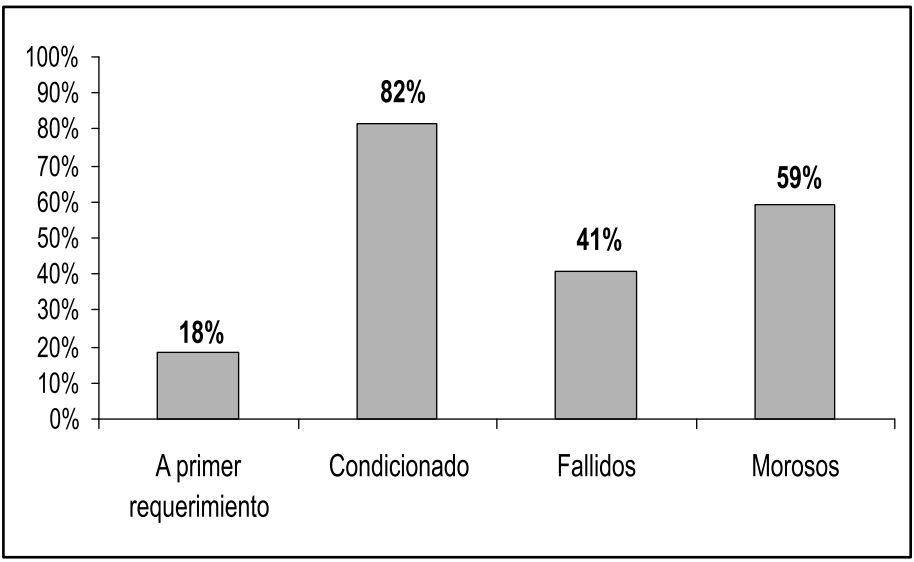


Gráfico 23
Porcentaje en función del tipo de requerimiento y forma de pago de las garantías



Fuente: elaboración propia

En coherencia con lo anterior, el tipo de requerimiento de pago más frecuente es el condicionado (82%), el cual implica en mayor medida al prestamista junto al beneficiario, lo que resta eficacia al sistema/esquema de garantía ante el sector financiero, que primero deberá ir contra el beneficiario, si bien contribuye a una mayor cobertura del riesgo moral en favor del sistema/esquema de garantía. La forma de pago es por fallidos –pérdidas– un 41% y por morosos un 59% de los casos.

La garantía es individual, 50% de los casos, frente a la garantía de cartera que es un 50%. Todas estas características o variables están relacionadas[14] en el sentido de que, en los sistemas donde predomina el capital público, las

[14] Pombo, Molina y Ramírez (2006c) prueban que un mayor porcentaje de cobertura, un mayor ahorro de costes de las operaciones financieras garantizadas y el precio fijo del servicio de la garantía caracterizan a los sistemas/esquemas mutualistas europeos. El sector financiero valora especialmente que el porcentaje de cobertura sea elevado, porque es esta medida la que le permite aprovechar mejor la calificación de su activo, reduciendo sus requerimientos de capital y provisiones y, en definitiva, la mitigación del riesgo (Acuerdo de Basilea). También esto, entre otras cuestiones, permite aclarar la mejor capacidad de negociación de las condiciones de los préstamos de los "mutualistas".

coberturas tienden a ser menores[15], lo que equivale a afirmar que compartidas con la entidad financiera (por aquello del reducir el riesgo moral) y, en consecuencia, el mecanismo de garantía es predominantemente de cartera y el análisis delegado a las mismas lo que conlleva unas garantías de responsabilidad netamente subsidiarias, el requerimiento del pago está condicionado (el pago por fallido en sí mismo ya es un condicionamiento) y se paga por fallido.

Gráfico 24
Porcentaje en función del mecanismo de garantías

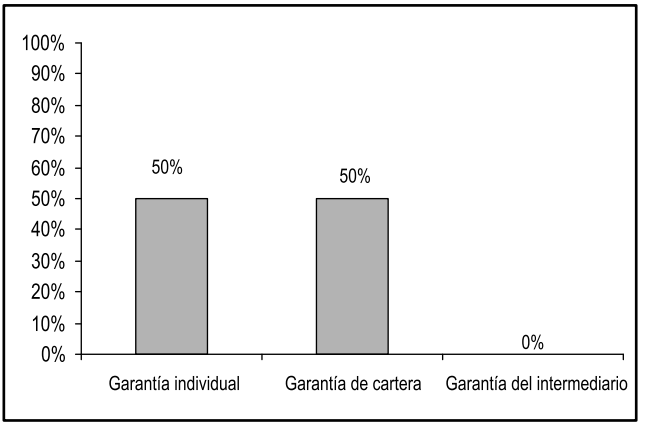
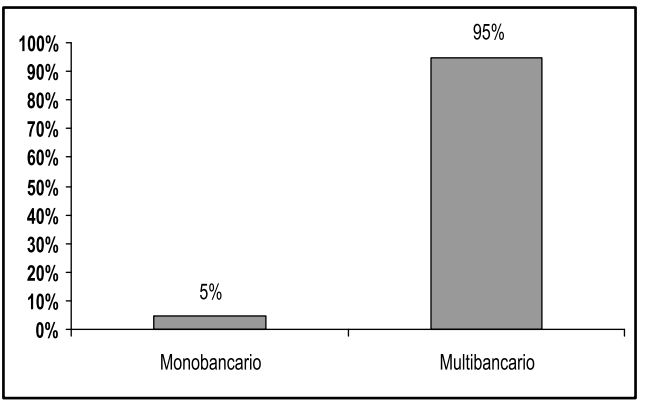


Gráfico 25
Porcentaje en función del tipo de relación con el sistema bancario



Fuente: elaboración propia

[15] Pombo, Molina y Ramírez (2006c) prueban que un mayor porcentaje de cobertura media de la garantía caracteriza al grupo de mayoría privada.

La relación con el sistema bancario es de carácter multibancario en un 95% de los sistemas/ente de garantía. La práctica monobancaria (5%) de operar en exclusiva con una red o institución de crédito está escasamente extendida. Fodemipymes en Costa Rica es el único exponente, aunque sólo es en referencia sobre la banca pública.

El tipo de análisis de las operaciones es interno en el 32% de los casos y delegado a la entidad financiera que facilita el préstamo en el 68% de los casos.

Los esquemas/sistemas de garantía latinoamericanos en más de la mitad de los casos (59%) garantizan sólo el principal de las operaciones, un 27% delos sistemas garantizan los intereses y el principal y un 14% incluyen además de los anteriores los intereses de demora.

Gráfico 26
Porcentaje en función del tipo de análisis de las operaciones

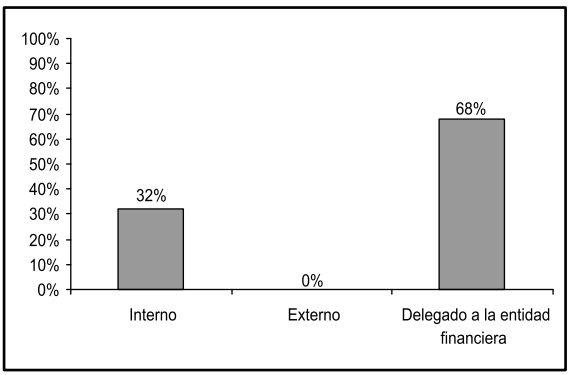
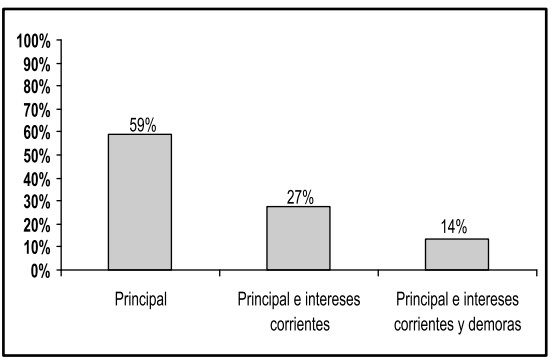


Gráfico 27
Porcentaje en función de los conceptos garantizados



Fuente: elaboración propia

La media del porcentaje máximo de cobertura se sitúa en el 75,91% de las operaciones, con una reducida desviación típica del 23,43%. Por su parte, la media del porcentaje habitual de cobertura es el 59,70% del importe de la operación, también con una reducida desviación típica de 21,27%.

Esto supone claramente compartir los riesgos de la operación con la entidad que recibe o capta la garantía. En concreto, sólo cubren el 100% del importe de la operación un 9% de los sistemas/entes, todas ellas de carácter mutualista; un 18% ofrece una cobertura del 75% al 99% de la garantía, la mayoría (un 55%) cubre entre el 50% y el 75% del importe garantizado, y en un 18% de las entidades cubren menos del 50% del importe de la operación.

Gráfico 28
Importes medios del porcentaje máximo y medio de cobertura de las operaciones

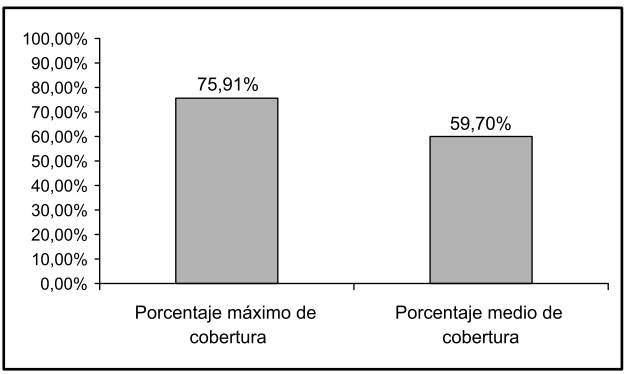
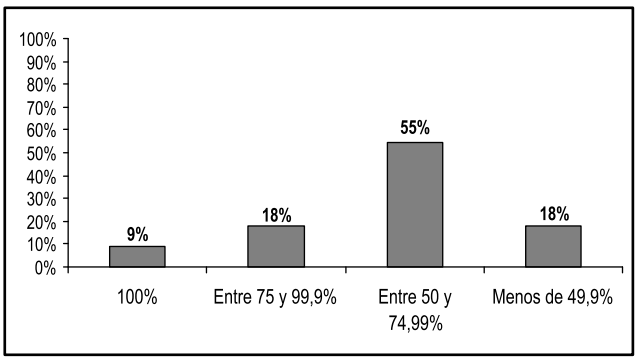


Gráfico 29
Distribución según el porcentaje medio de cobertura de las operaciones



Fuente: elaboración propia

Características de los productos y servicios

Las garantías que ofrecen los entes y sistemas, tal y como indica el Gráfico 30, suelen ser: avales financieros (100%), avales técnicos y servicios de asesoramiento financiero conexo o vinculado a la operación de la garantía (en un 18% y un 31% cada uno, respectivamente) son residuales.

La aplicación de la garantía a inversiones en activos fijos está prevista en todos los sistemas -100%- al capital de trabajo (91%) y a operaciones de exportación (55%). Sólo se aplica a operaciones de leasing en el 23% de los casos, a capital riesgo un 5% y a licitaciones públicas en el 18%. La actividad de asesoramiento financiero se reconoce en un 32% de los casos.

Gráfico 30
Porcentaje según el tipo de productos y servicios

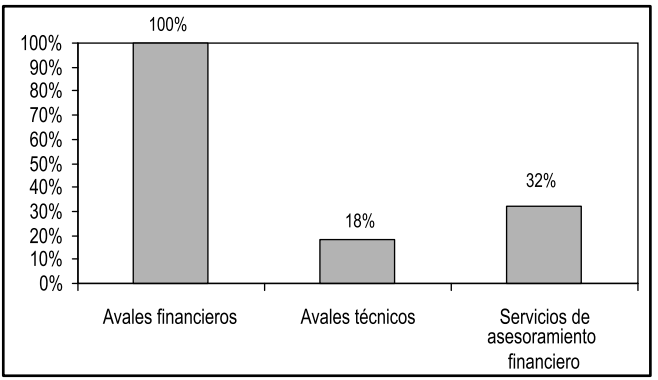
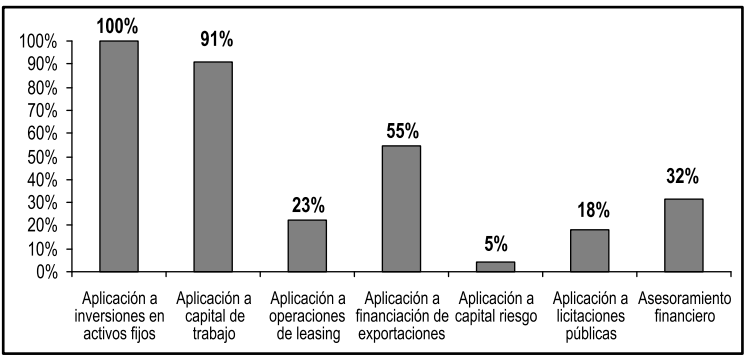


Gráfico 31
Porcentaje según la oferta de los productos y servicios



Fuente: elaboración propia

La política de precios es heterogénea. Un 32% de los entes aplica un coste fijo para todas las operaciones y en un 68% de los casos, el coste es diferenciado. Los sistemas no públicos presentan todos sistemas de precios diferenciados.

Gráfico 32
Porcentaje según la política de precios

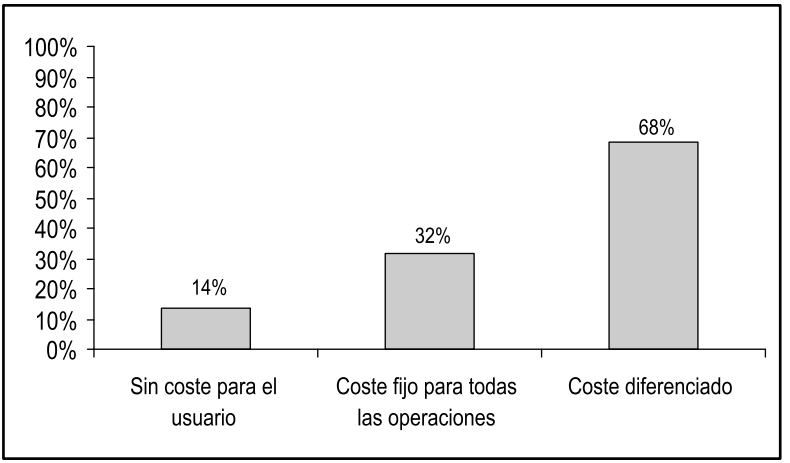
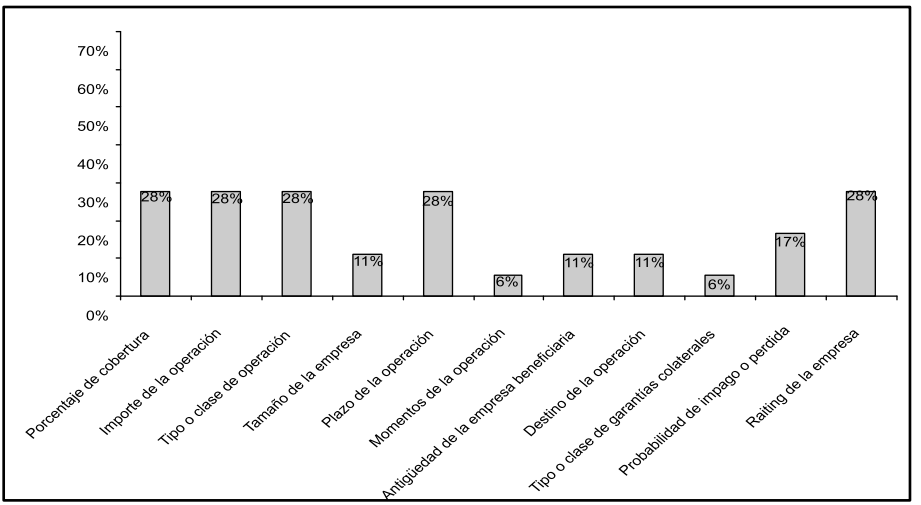


Gráfico 33
Porcentaje según los factores de diferenciación de precios



Fuente: elaboración propia

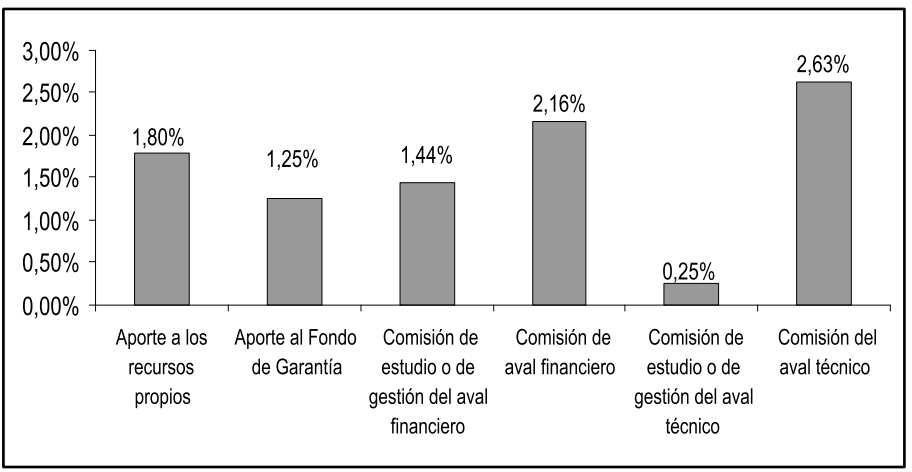
Entre los factores de diferenciación del coste están el porcentaje de cobertura, el importe, el plazo, el tipo de operación y el rating o calificación de la empresa, para en un segundo nivel situarse la probabilidad de impago el tamaño de la empresa, su antigüedad, el destino de la operación o las garantías colaterales.

En el 86,4% de los casos, el usuario de la garantía tiene o asume un coste, siendo la media de la comisión de aval (garantía) de un 2,16%.

Algunas entidades no cargan coste a los usuarios mipymes[16], por ejemplo Pgcorfocobex (Chile), Programa de Garantía de la Secretaría de Mexico (México), Gliex de Bancomext.

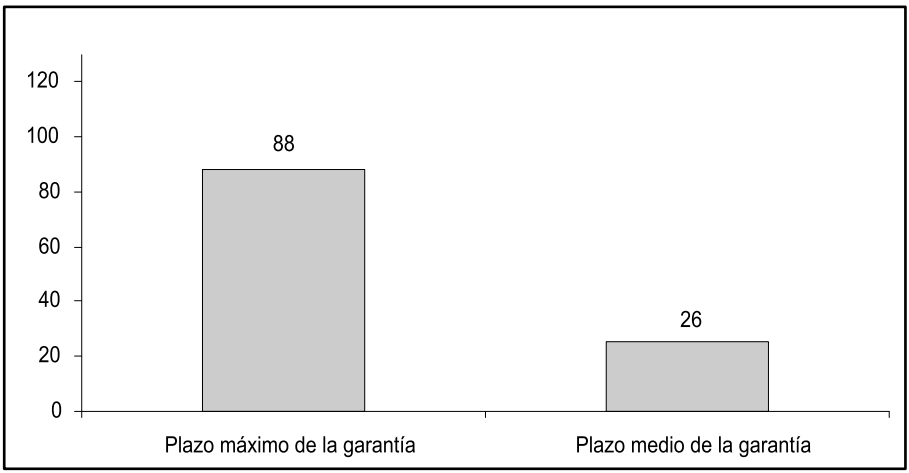
La media del plazo máximo de la garantía en meses es de 88 meses, mientras que la media del plazo medio de la garantía es de 26 meses, por lo que podemos afirmar que la concesión de garantías se realiza con un horizonte a corto plazo y respaldando operaciones, fundamentalmente, de esta naturaleza. En el 72,70% de los casos el plazo predominante de la cartera es de corto plazo (menos de 3 años).

Gráfico 34
Precios medios por conceptos de coste y productos



[16] En estos casos y en otros como los programas de garantía de Canadá o el programa de la SBA de Estados Unidos, la entidad financiera es la que paga el coste del servicio de la garantía aunque luego lo puede repercutir al beneficiario dentro de la tasa de interés que cobran por el préstamo.

Gráfico 35
Medias de plazo máximo y medio de las operaciones garantizadas (meses)



Fuente: elaboración propia

La media del importe máximo garantizado es de US$ 1.004.019 mientras que la media del importe medio garantizado es de US$ 50.405,00. En este caso la desviación típica es alta. Sin embargo conviene matizar que 2/3 de los sistemas/esquemas están por debajo de los US$ 25.000 de media y un 1/3 por debajo de US$ 10.000. Destacan con unas medias muy superiores el Fega del Fira (México), Progara y Progain (El Salvador) y Pgcorfocobex (Chile).

Gráfico 36
Medias de los importes máximos y medios de las garantías

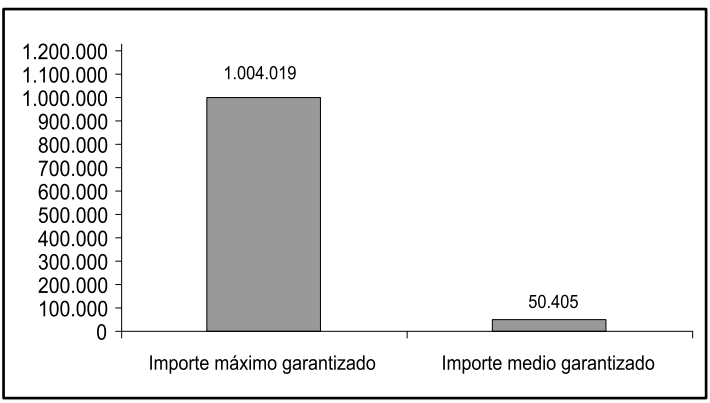
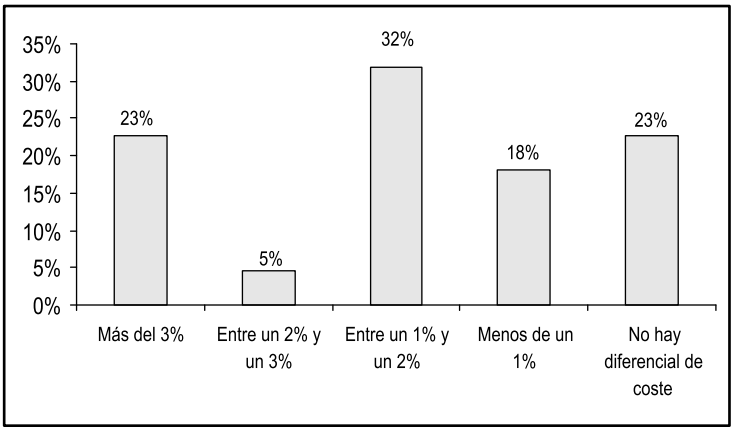


Gráfico 37
Porcentaje según el ahorro de coste financiero de las operaciones



Fuente: elaboración propia

En 77% de los casos, el acceso a través del sistema/ente de garantía implica un abaratamiento de los costes financieros, lo que refleja y constata que no sólo los sistemas/entes de garantía permiten el acceso a la financiación, sino que además desarrollan un papel importante en proporcionar tasas de interés más bajas y en el acceso al largo plazo.

Datos de actividad de los sistemas/esquemas de garantía (2005)

Algunos datos de la actividad de los sistemas/esquemas de garantía, en referencia al año 2005, reflejados en la Tabla 3, permite distinguir ciertas diferencias de los sistemas/esquemas de garantía latinoamericanos con otros de mayor tradición y en entornos económicos más desarrollados, como son los casos de España y Portugal y/o Canadá y USA[17].

Del análisis de esta Tabla 3 se puede apreciar una antigüedad media mayor, cercana a los 38 años en los sistemas/esquemas de garantía norteamericanos[18], frente a los 18 años de España y Portugal y los 10 años de los latinoamericanos. Existe en este caso una desviación típica muy alta.

[17] Pombo, Molina y Ramírez (2006d) prueban que una mayor antigüedad se relaciona con un mayor número de beneficiarios y una mayor cartera de garantías. Por tanto, debe considerarse el efecto que la tradición de un sistema ejerce sobre sus niveles de actividad.

[18] Canadá y USA.

Tabla 3
Datos de actividad en 2005, de los sistemas/esquemas de garantía

DATOS GENERALES SOBRE LOS SISTEMAS/ESQUEMAS DE GARANTIA	América Latina	Pen. Ibérica	Canadá EE.UU.
Media año de constitución de los sistemas/esquemas de garantía	1.995	1.987	1.967
Nº de entes de garantía en los sistemas/esquemas de garantía	57	26	3
Nº de micro y pymes beneficiarias (stock)	973.150	87.664	755.639
Recursos patrimoniales / permanentes (miles de US$)	1.724.519	578.044	3.914.413
Cartera de garantías vivas (miles de US$)	4.926.621	5.325.832	58.955.350
Garantías formalizadas en el último año <2005> (miles de US$)	5.545.166	2.459.387	12.255.223
Saldo vigente de crédito cubierto con garantías vivas (miles de US$)	8.273.649	4.093.176	73.179.490

Fuente: elaboración propia

Si comparamos algunas cifras de actividad referidas al 2005, vemos que entre Canadá y EEUU se operaba con 755.639 mipymess con una cartera de garantías vivas o riesgo vivo próximo a los 59.955.350.000 US$ y con un crédito movilizado en torno a los 73.179.490.000 US $.

En Latinoamérica, con 973.150 mipymes atendidas se correspondía una cartera de garantías vivas de unos 4.926.000.000 US$, para un crédito movilizado de 8.273.649.000 US$. Aunque casi se ha triplicado las cifras en mipymes y en actividad de garantías en los últimos cinco años, gracias al avance de algunos países, queda lejos de la realidad de los dos países de América del Norte.

En la Península Ibérica, con 87.664 mipymes había una cartera de garantías vivas de 5.325.832.000 US$ algo más de todo el conjunto de Latinoamérica, para un crédito movilizado de 4.093.176.000 US$ (hay que tener en cuanta que en España, en 2005, el 71,40% de los avales eran financieros). España viene a acaparar el 96% de toda la actividad de la península ibérica.

A la vista de los datos se percibe un muy débil apalancamiento en Latinoamérica seguramente por una estructura de recursos líquidos autóno-

mos (fondos de garantía y fideicomisos), que impiden una regulación adecuada y un escaso reafianzamiento estatal.

Existe un óptimo apalancamiento en Portugal y España por la participación mixta de recursos públicos y privados, un marco regulatorio de seguridad y calidad, la existencia de reafianzamientos nacionales e incluso supranacionales (FEI).

También en EEUU y Canadá existe aún un mayor grado de apalancamiento posiblemente por el efecto de respaldo de la cobertura de la Reserva Federal, en el caso de la SBA en los EE.UU. y del recurso público ministerial en Canadá.

Situación de los sistemas/esquemas de garantía latinoamericanos e iberoamericanos al 31.12.07

En este capítulo se pretende visualizar los datos más actualizados (31.12.07) de la situación de Latinoamérica e Iberoamérica (añadidos los sistemas portugués y español). Hay que advertir que en referencia a los datos estadísticos de 2007 se cuenta con dos entes de garantías más que en 2005, uno en México y otro en Chile, además de 7 SGR y 2 SGR más en Argentina y Venezuela.

Del análisis de la Tabla 4 se puede apreciar un crecimiento notable de los sistemas de garantía latinoamericanos, un 536,6 % en número de mipymes, llegando a superar el millón y medio en 2007, y un 349,4 % en garantías vivas, con casi 7,8 miles de millones de US$ incidiendo en un crédito movilizado de casi 20 mil millones de US$ siendo notoria esta tendencia en el período de los años 2006 y 2007.

Tabla 4:
Datos de actividad en 2007 de los sistemas/esquemas de garantía latinoamericanos

CONCEPTO	AÑO 2000	AÑO 2005	AÑO 2007	% INCREMENTO 07/00
NUMERO DE MICROS Y PYMES	297.300	976.150	1.598.158	537,6
GARANTIA VIVAS (MILLONES DE US$	2.223	4.927	7.768	349,4

Gráfico 38
Evolución Nº mipymes 2000-07

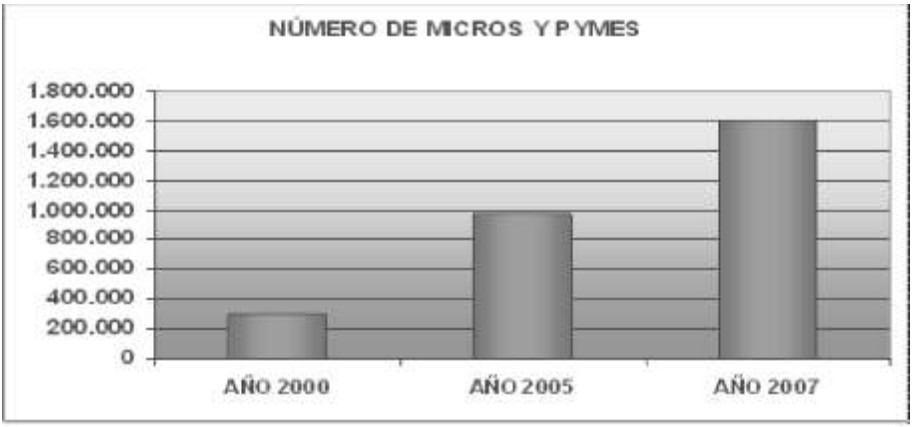
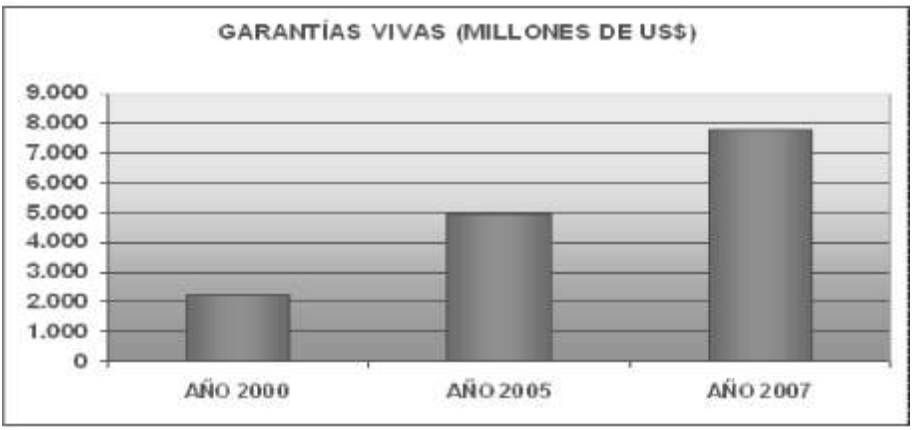


Gráfico 39
Evolución garantías vivas 2000-07



Fuente: elaboración propia, datos 2007 Latinoamérica

En el Gráfico Nº 40 se observa cómo en los modelos de los sistemas/esquemas de garantía es lógico el predominio de un mayor número de entes en las sociedades de garantía, mientras que en número de mipymes beneficiarias está equilibrado entre los dos modelos y en garantías vivas claramente hay una mayor actividad en los programas de garantía. En España y Portugal este análisis no tiene objeto ya que en ambos países el modelo implementado es el de sociedades de garantía recíproca.

Gráfico 40
Reparto de entes, mipymes y garantías vivas por modelos (Latinoamérica)

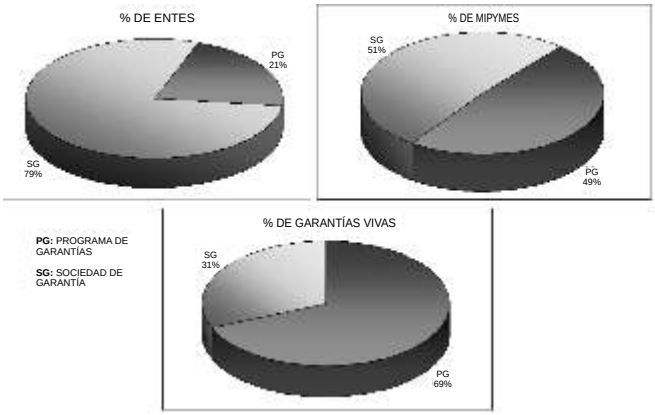
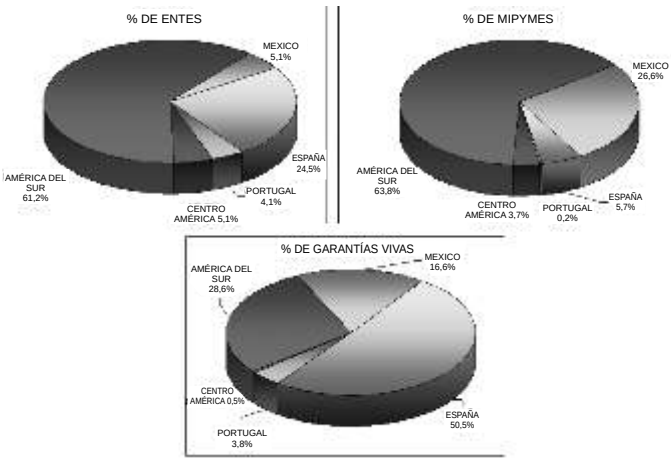


Gráfico 41
Reparto de entes, mipymes y garantías vivas por zonas geográficas (Iberoamérica)



Fuente: Elaboración propia. Datos 2007

En el Gráfico Nº 41, por zonas geográficas, respecto a los entes de garantía, predominan en América del Sur, debido a los sistemas de sociedades de garantía recíproca de Argentina y Venezuela junto con España y Portugal. Sin embargo por número de mipymes beneficiarias claramente América del Sur y

México destacan seguida de España. En garantías vivas España viene a representar casi el 50% de toda la actividad en Iberoamérica, seguida de América del Sur y México en importancia.

En relación a la antigüedad, Gráfico 42, de los sistemas/esquemas de garantía latinoamericanos, Gráfico 40, se percibe con claridad una impulsión y desarrollo reciente pues el 36% está entre los 5 y 10 años de existencia y un 52% por debajo de los 10 años.

Gráfico 42
% Reparto por años de antigüedad de los sistemas/entes en Latinoamérica

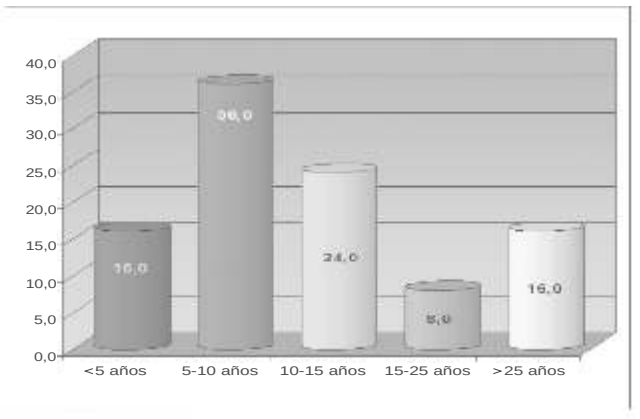
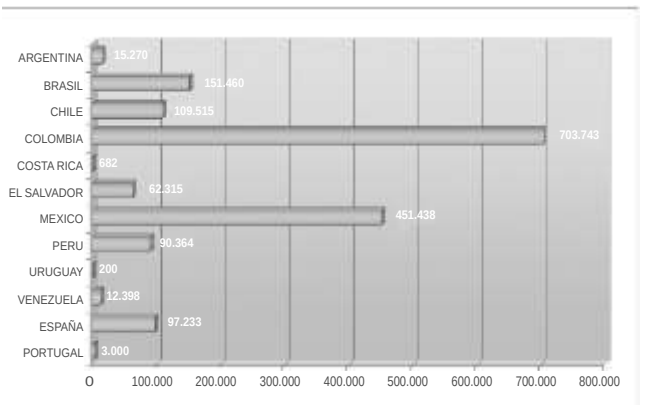


Gráfico 43
Número (stock) de mipymes garantizadas



Fuente: Elaboración propia. Datos 2007

Un 24% se concentra entre los 10 y 15 años, un 8% está entre los 15 a 25 años y sólo un 16% superan los 25 años. Esto contrasta con la realidad de España que llega actualmente a los 30 años de experiencia y casi los 15 años de Portugal.

Respecto a las mipymes beneficiarias o usuarias con garantías en vigor, gráfico 43, la región Latinoamericana es mucho más extensiva que Portugal y España, como también se constata en el Gráfico 41. Destacan en el ámbito de América del Sur especialmente Colombia superando las 700.000 mipymes beneficiarias, seguida de México con casi 452.000 y de Brasil con casi 152.000.

En relación a las garantías vivas, Gráfico 44, la situación de España es muy relevante, con más de 8.500 millones de US$. En Latinoamérica, México con más de 2.800 millones de US$, seguido de Brasil con 1.816 millones de US$ y Colombia con 1.690 millones US$ los países más activos.

Gráfico 44
Cartera de garantías vivas (millones US$)

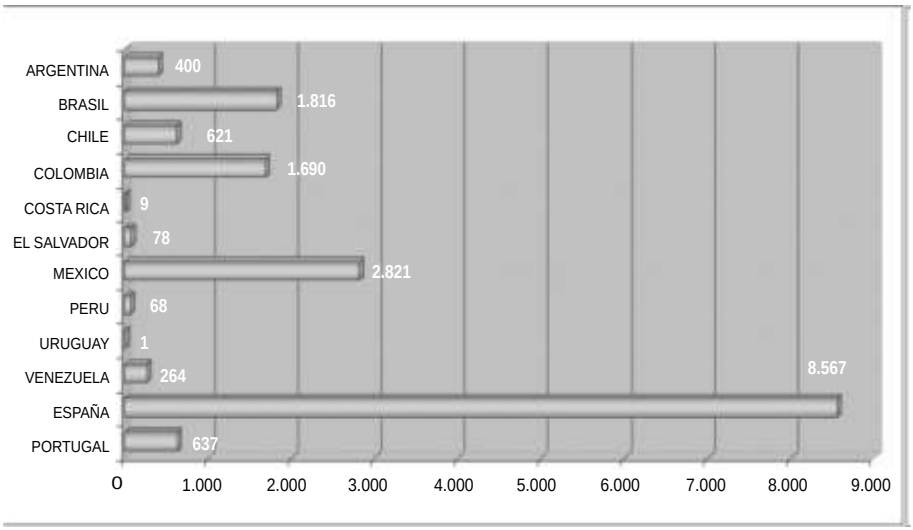
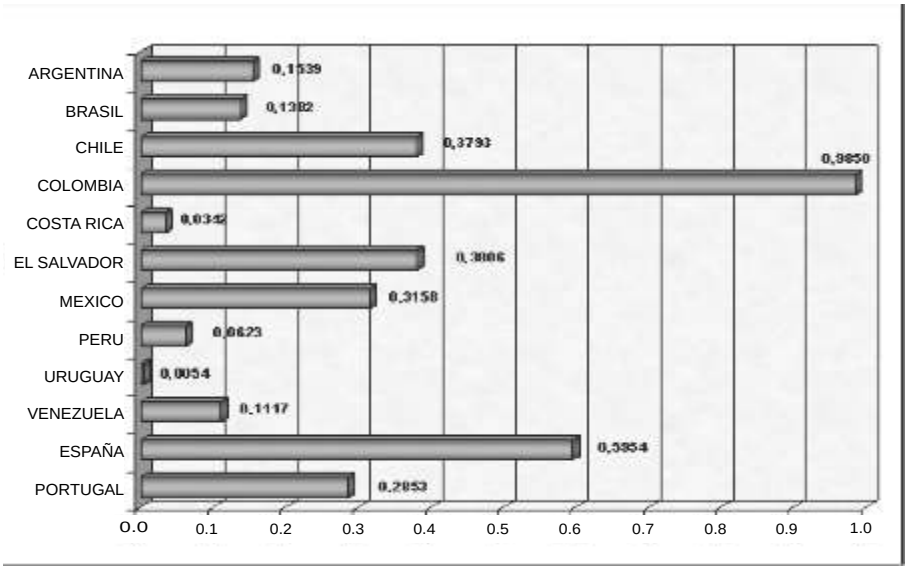


Gráfico 45
% Garantías vivas / PIB



Fuente: Elaboración propia. Datos 2007

Es especialmente notorio que una alta actividad de los sistemas/esquemas de garantía latinoamericanos, cerca del 28%, se concentre en el sector agrícola, específicamente a través de unos cinco programas o entes de garantía sectoriales.

Desde un punto de vista no cuantitativo, sino cualitativo, si planteamos el análisis desde el *ratio* de garantías vivas en relación al PIB del país correspondiente -Gráfico 45- vemos que en América del Sur, e incluso en el ámbito iberoamericano destaca nítidamente Colombia, seguida de España. En este sentido parece claro que en este país el sistema de garantía articulado a través del Fondo Nacional de Garantías de Colombia y el FAG son unos instrumentos estratégicos de política de promoción a favor de las mipymes del país. También El Salvador, Chile, México y Portugal vienen avanzando de forma importante. Destacado, en tercer lugar, aparece El Salvador, que si analizamos su situación no debe sorprendernos, pues es uno de los países donde la experiencia de esquemas de garantía viene de comienzos de la década de los setenta, siendo pionero, recientemente en Centroamérica, en implementar el sistema de sociedades de garantía recíproca con resultados muy positivos, así como en el uso de fideicomisos para programas de garantías específicos. No obstante debemos resaltar un avance cuantitativo en una serie de países como Argentina, Brasil, Venezuela, Perú y Costa Rica.

Conclusiones

La característica más importante de los sistemas de garantía en Latinoamérica es el papel relevante del Estado en su implantación y desarrollo[19]. No sólo los recursos proceden mayoritariamente del sector público, casi en exclusividad, con una fuerte implicación en las propias entidades, sino que incluso, a veces, se ha establecido un marco institucional específico, creando puntualmente para su desarrollo entidades públicas. En contraposición con esta situación, en el estudio europeo (Pombo, Molina & Ramírez, 2006b) se pone de manifiesto una clara cooperación y colaboración tradicional del sector público y privado, tal y como se refleja en España y Portugal, confirmándose que la participación del sector privado junto con el sector publico, en los sistemas/esquemas de garantía, evidencia una mayor eficiencia y adicionalidad.

En Latinoamérica es frecuente emplear, por parte del sector público, como fórmula de capitalización, los patrimonios líquidos autónomos (fondos de garantía y fideicomisos). Este modelo contrasta con el modelo europeo en el que se apuesta por la creación y participación en sociedades mercantiles e, incluso dentro de éstas, en las mutualistas[20], todo ello con el objetivo de favorecer la participación privada financiera y empresarial (directamente por los propios usuarios y/o indirectamente de sus organizaciones gremiales) como aportantes de recursos.

Esta intervención tan destacada del sector público puede obedecer a un menor desarrollo tradicional del tejido empresarial y sus organizaciones, en contraposición al caso europeo, o a la influencia en algunos esquemas del modelo desarrollado en EE.UU. frente a otras experiencias. Por ello conceptual-mente las aportaciones de recursos a los sistemas de garantía en América tienen un mayor carácter temporal que permanente.

La significativa participación del sector público exige la implantación de medidas que controlen el riesgo moral de los beneficiarios y de los propios gestores de los entes de garantía. En entidades privadas, la rendición de cuentas anual ante los órganos de gobierno de los entes es un instrumento contrastado para establecer mecanismos de control frente a comportamientos y prácticas no deseables de los gestores y prestatarios. También la tendencia de someter a los esquemas/sistemas de garantía al regulador y supervisor financiero van en esa línea. En las entidades públicas, este control es a priori condicionado, estableciendo contratos de garantía que exigen la responsabili-

[19] Incluso en contextos de marcos económicos tan liberales como Estados Unidos da esta circunstancia

[20] Casos de España (1978) y Portugal (1994)

dad previa del prestatario antes de responder el sistema/esquema de garantía, y además reduciéndoles las coberturas de los riesgos garantizados. Todo esto, evidentemente, resulta menos atractivo para las entidades financieras, lo que en algunos casos explica el escaso desarrollo de algunos sistemas.

Por tanto, un planteamiento interesante consistiría en analizar si, a medida que se consolida el concepto de sistema de garantía, sería oportuno establecer sistemas/esquemas con una mayor participación de la sociedad civil y, en esta área, de los propios beneficiarios o usuarios mipymes. En este sentido, las recientes experiencias legislativas en materia de sociedades de garantía recíproca como Argentina, Venezuela, El Salvador, Uruguay, Chile y Nicaragua así como las iniciativas en trámite de Bolivia, Brasil, Guatemala, Honduras y República Dominicana apuntan en esa dirección. No obstante, alguna revisión de algún marco legal vigente, buscando una mayor eficiencia, puede ser necesaria, en el contexto del marco teórico de los sistemas de garantía que venimos analizando.

Se observa cómo un porcentaje relevante de sistemas/esquemas de garantía son un componente complementario a las actividades del ente que la administra u opera, típico de los esquemas clasificados como programas de garantía.

La participación del sector público debe estar perfectamente diseñada en función de los objetivos que se pretende conseguir. De la experiencia de la Unión Europea (UE) se extrae que los marcos legales específicos y de calidad así como los esquemas de reafianzamiento son básicos en la actividad de la garantía. La misión en la UE del reafianzamiento tiene el apoyo complementario y supranacional del Fondo Europeo de Inversiones (FEI)[21]. Esta situación es aún una asignatura pendiente en los esquemas de garantía latinoamericanos, aunque en los últimos años algunas realidades o experiencias puntuales supranacionales, de carácter bilateral, se han ido desarrollando a través de la Corporación Andina de Fomento (CAF), como en el caso del FNG de Colombia y la argentina Fogaba, o bien la experiencia con la Usaid, en el caso de Fogapi en Perú, así como la reciente experiencia de la Corporación Interamericana de Inversiones del BID con Garantizar, SGR. También el FNG de Colombia ha desarrollado en la región las primeras experiencias de reaseguros con instituciones privadas.

Diversos organismos multilaterales como la Comunidad Andina de Naciones (CAN), la Asociación Latinoamericana de Instituciones Financieras de Desarrollo (Alide) vienen impulsando estudios e iniciativas de reafianzamientos

[21] Evidentemente la realidad geopolítica de la Unión Europea es muy diferente de la Latinoamericana

supranacionales que sin duda facilitarán su puesta en marcha de una manera más o menos inmediata, aunque las experiencias bilaterales citadas constituyen de hecho una esperanzadora realidad y en su caso una llamada para su extensión a otros esquemas y países.

Bibliografía

Cesgar, 1996. ***Análisis de los sistemas de apoyo público y privado a la financiación de las mipymes a través de las caución mutua en países no comunitarios (especial incidencia Japón-CIC y EE.UU.-SBA)***, Informe, Madrid.

Comité de Supervisión Bancaria de Basilea, 2004. ***Convergencia Internacional de Medidas y Normas de Capital***, disponible en http://www.bis.org

Dickenson, R., 1981. ***Business failure rate****, American Journal of Small Business*, 5, 17-25

Holden, P., 1996. ***Sistemas de garantías de crédito: experiencias internacionales y lecciones para América Latina y el Caribe: Garantías Ineficaces: Algunas causas y Efectos del Subdesarrollo financiero en América Latina***, *BID*, Washington.

Lesaffre, D., 1997. ***Contribución al diseño del Fondo Regional de Garantía,*** RAFAD, Ginebra.

Llisterri, JJ et alt., 2006, ***Sistemas de garantía de crédito en América Latina****, BID*, Washington.

Meyer, R. & Nagarajan, G., 1996. ***Sistemas de garantías de crédito: experiencias internacionales y lecciones para América Latina y el Caribe: Criterios para la Evaluación de los Programas de Garantías de Crédito***, BID, Washington.

Milgrom, P. y Roberts, J., 1992. ***Economics, Organisation and Management***. Ed. Englewood Cliffs, Prentice Hall, New Jersey.

OIT 2000. **Apertura Económica y Empleo: los países Andinos en los noventa**, Lima.

Pombo, P., 1993, ***Las S.G.R. un eficaz sistema de financiación, Dirección y Progreso****, Nº 130 Monográfico:* ***"Hacia un nuevo marco legal para las pymes"***, pp. 22-26.

Pombo, P., 1994, ***"Las SGR y Cesgar: Cesgar acoge prácticamente a todas las SGR en España", Papeles de economía española, Perspectivas del sistema financiero***, Nº 47, pp. 115-118.

Pombo, P., 1995a, ***Las Sociedades de Garantía Recíproca, una experiencia de financiación de las pymes***. Boletín Económico de la Junta de Andalucía, nº 19, pp. 285-302. Sevilla.

Pombo, P., 1995b, ***La nuevas Sociedades de Garantía Recíproca, Dirección y Progreso***, Nº 136, pp. 51-53.

Pombo, P., 1999a, ***Un marco global de los sistemas de garantías para las pymes, Pymes: Escenario de oportunidades en el siglo XX, Sistema Económico Latinoamericano (SELA)/AECI***, pp. 176-206. Caracas.

Pombo, P., 1999b, ***Los sistemas de garantías en una economía globalizada: el entorno iberoamericano*****, Capítulos del SELA**, Septiembre-Diciembre, Nº 57, pp. 97-117. Sistema Económico Latinoamericano (SELA). Caracas.

Pombo, P., 2000, ***Un marco global de los sistemas de garantías para la pymes, "Financiamiento a Pymes y otros sistemas de garantías"****, Secretaría de la Pequeña y Mediana Empresa (SEPymes)/BID*, Argentina, pp. 121-187.

Pombo, P., 2003, ***Los sistemas de garantía para las pymes, Memoria del Seminario Iberoamericano sobre articulación productiva***, pp. 97 a 104. Guadalajara (México).

Pombo, P., 2004a, ***Los sistemas de garantía para la micro y las pymes en una economía globalizada, Estrategias, Políticas, y Modalidades Operativas de la Banca de Desarrollo de América Latina y Europa***. pp. 119-123. ALIDE. Lima (Perú).

Pombo, P., 2004b, ***Los sistemas de garantías en una economía global: conceptos, modelos y actividad.*** Publicación IX Foro Iberoamericano de Sistemas de Garantías de Cartagena de Indias (Colombia**)**. 16 páginas.

Pombo, P., 2006a, ***¿El modelo de garantía recíproca es un modelo relevante para América latina?****,* Publicaciones técnicas Programa Alide / BID / Fomin Banca de Desarrollo de España y Europa, prácticas relevantes para América latina, pp. 69-95, Lima (Perú).

Pombo, P., 2006b, ***Aportes conceptuales y características para una clasificación internacional de los sistemas/esquemas de garantía****.* Tesis Doctoral. Universidad de Córdoba.

Pombo, P. & Figueiredo, J.F. 2006. ***La experiencia europea para promover el acceso al crédito de las micro, pequeñas y medianas empresas (mipymes) a través de sistemas de garantía***, Secretaria General Iberoamericana (Segib), La extensión del crédito y los servicios financieros, Capítulo IX: pp.157-169. Madrid: Segib.

Pombo, P. y Herrero A., 2001. ***Los sistemas de garantía para la micro y las pymes en una economía globalizada***, DP Editorial, Sevilla.

Pombo P., Molina H. y Ramírez J.N. 2005, ***Clasificación europea de los sistemas de garantía en el marco de Basilea II***. XIII Congreso AECA Oviedo.

Pombo P, Molina H., y Ramírez J.N. 2006a, ***Mecanismos establecidos por los sistemas de garantía para superar los problemas de economía de la información. Análisis de las características de los sistemas en Europa.*** XII Encuentro AECA Córdoba.

Pombo P, Molina H. y Ramírez J.N. 2006b, ***The European framework of guarantee systems/schemes: main characteristics and concepts, Journal for SME Development,*** Nº 1, pp.127-165, Ed. Small & Medium Business Credit Guarantee Fund (SMEG), Taipei (Taiwan).

Pombo P, Molina H., y Ramírez J.N. (2007a), ***"The American framework of guarantee systems/schemes: main characteristics and concepts",*** **Journal for SME Development**, Nº 4, pp. 39-68. Ed. Small & Medium Enterprise Administration, Ministry of Economic Affairs and Small & Medium Business Credit Guarantee Fund (SMEG), Taipei (Taiwan).

Pombo P, Molina H., y Ramírez J.N. (2007b), ***"Propuesta para una clasificación y terminología internacional de los esquemas/sistemas de garantía: conceptos, características, tipologías y definiciones".*** Revista Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de Granada (Colombia), Vol. XV - No. 1, Junio 2007, pp. 53-76.

Pombo P., Molina H., y Ramirez J. N. (2008), ***Aportes conceptuales y características para clasificar los esquemas/sistemas de garantía.*** Premio Unicaja de Investigación Económica, en su segunda edición de 2007. Málaga. Ed. Analistas. Económicos de Andalucía
http://www.economiaandaluza.es/biblioteca/ficha_publicacion.asp?id=142&p=0

Pombo P, Molina H., Ramírez J.N. y Vázquez M.J. 2006, ***El marco de los sistemas/esquemas de garantía en Europa: principales características y conceptos***, Fundación ETEA para el desarrollo y la cooperación, Córdoba.

Pombo, P. y Mora J.J., 1982, ***Las sociedades de garantía recíproca y su promoción en las provincias andaluzas.*** Málaga. Ed. Sociedad Andaluza de servicios y estudios, SA.

Pombo, P. y Ramirez J. N., 2006, ***Impacto de La Ley 1/94 en el sistema SGR español, XII encuentro AECA- La eficiencia en el gobierno y la gestión de la mediana empresa,*** Córdoba 28 y 29 de septiembre de 2006.

Red Iberoamericana de Garantías (Regar), ***Presentaciones de los esquemas/sistemas de garantía Iberoamericanos en el Foro Iberoamericano de sistemas de garantía (1998-2007),*** www.redegarantias.com

Sharpe, S. A., 1990. Asymmetric Information, Bank Lending, and Implicit

Contacts: A Stylized Model of Customer Relationships, *The journal of finance*, vol. XLV, nº 4, 1069-1087.

Stiglitz, J. E., 2001. ***Las Agencias de Fomento en el nuevo escenario económico brasileño, Conferencia dictada en la Asociación Brasileña de Instituciones Financieras de Desarrollo (ABDE)***, Río de Janeiro (Brasil), Boletín de Alide Nº Octubre-Diciembre de, 2001. 6 y 7.

Vereda, A., 2001. ***Microcréditos y desarrollo***, FIDE, Madrid.

Una alternativa exitosa para las pymes peruanas exportadoras

➥Edgard Coquis Fernández-Dávila

Introducción

El Fondo de Garantía para Préstamos a la Pequeña Industria (FOGAPI) es una institución privada, especializada en garantías, que opera en la República del Perú bajo el vehículo legal de fundación, esto es, sin fines de lucro. Regulada y supervisada por la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP, se dedica a apoyar exclusivamente a las micro y pequeñas empresas peruanas (mype) en el acceso al crédito mediante el otorgamiento de "una garantía de valor", vale decir, líquida, expeditiva, segura, y de fácil y rápida realización. Esta garantía tiene la fortaleza de poder beneficiar directa o indirectamente a las mype sea como solicitante, beneficiaria o como receptora de la garantía.

Con más de 28 años ininterrumpidos de experiencia como institución especializada en garantías, FOGAPI emitió en el año 2007 aproximadamente 90 mil operaciones de garantía que han permitido garantizar créditos del orden de 285 millones de dólares americanos.

Actualmente FOGAPI considera que una forma con la que cuentan las instituciones de garantía para proyectarse, es a través del acompañamiento en el proceso de exportación de las mype de cara a la realidad actual del mercado sin fronteras con determinados países, máxime cuando se está implementado el tratado de libre comercio con Estados Unidos, y que las exportaciones peruanas a esa nación son del orden de 35% del universo de las exportaciones del país. Uno de estos canales es, precisamente, la Red de Instituciones de Garantía Iberoamericana (REGAR) para fomentar los lazos comerciales con los países similares en su origen y con España y Portugal.

Situación de las exportaciones peruanas

En el año 2007, del total de 6 mil 560 empresas exportadoras del Perú, más de 2 mil son medianas y grandes empresas y más de 4 mil son mype. Vale decir, seis (06) de cada diez (10) empresas son mype exportadoras.

En cuanto al volumen de ventas totales, sólo 2% corresponde a las mype, las mismas que exportaron en el año 2007 más de 730 millones de dólares americanos, advirtiéndose un crecimiento de 20 % de exportaciones de las mype respecto al año 2006

Por consiguiente, se vislumbra un crecimiento importante en vista que las mype formales cada día van logrando mayor y mejor nivel de competitividad.

Es de indicar que los productos de mayor potencial exportador para las mype peruanas, en líneas generales, están ubicados en importantes sectores económicos, tales como textil y confecciones, agroindustrial - agropecuario, pesca y acuicultura y joyería –orfebrería– artesanías.

Consideraciones sobre la competitividad de las mype exportadoras peruanas

Existen factores internos y externos que deben atenderse para la competitividad de las mype exportadoras peruanas. Entre los internos se mencionan, entre otros, atender el acceso al financiamiento pre y post embarque; facilitar garantías de pago para las exportaciones y así evitar a las empresas o unidades empresariales consecuencias económicas graves, con el consiguiente efecto favorable de incorporarlas en el circuito financiero, esto es, bancarizando y formalizando la exportación o el negocio internacional a través de una cultura en la actuación dentro del sistema financiero; lograr acreditar o certificar la calidad de sus productos con respecto a determinados mercados específicos que les permitirá buena reputación o confianza; cumplir con los volúmenes requeridos y en los plazos previstos; lograr precios competitivos o adecuados a los distintos mercados internacionales; y, obtener información adecuada de demanda y de diseño.

En cuanto a los factores externos que afectan la competitividad, entre otros, se encuentran la legislación laboral no apropiada; dificultades en la obtención de autorizaciones y licencias; altos costos de flete y de oportunidad logística por carencia de capacidad de bodega, así como inadecuada legislación de distintos aspectos que afectan a la pequeña empresa.

La propuesta alternativa de FOGAPI

Con relación a los dos primeros factores internos, esto es, el financiamiento pre y post embarque y la garantía de pago de la exportación, FOGAPI desarrolla garantías sobre el particular. Adiciona a las garantías mencionadas la garantía de proveedor a favor de la mype exportadora, que tiene por finalidad obtener del proveedor materiales e insumos que permitan a la mype transformarlos en bienes manufacturados, y así cumplir con los pedidos u órdenes de compra o con el contrato que tenga suscrito o por suscribir. Esta última garantía es de costo significativamente menor que un crédito directo, quedándole a la mype mayor ingreso que probablemente le permitirá acumular capital.

El apoyo al comercio exterior mediante la garantía requiere alianzas estratégicas con instituciones financieras prestadoras de dinero. En efecto, se vienen negociando convenios sobre el particular. Es de mencionar que pronto se estarán firmando convenios con instituciones que apoyan al sector de la mype para otorgar financiamiento pre y post embarque y para las importaciones de las mype peruanas, con la garantía de FOGAPI, asignándose a favor de la mype una línea de crédito directo importante por la institución financiera y otra línea de crédito indirecto significativa por parte de FOGAPI.

Igualmente, FOGAPI cuenta con un producto y un servicio complementario al producto en mención, en apoyo a la mype exportadora peruana. En efecto, se trata de lo siguiente:

- *Garantía internacional*

  Es aquella que emite FOGAPI a favor del exportador peruano, de carácter irrevocable y condicionada, en el sentido de que dicha garantía será ejecutada por el exportador, siempre que haya cumplido documentariamente con los términos y condiciones del contrato de compra venta internacional u orden o pedido de compra confirmado, y que el importador no haya pagado el precio de los bienes materia de exportación.

  Esta garantía es emitida siempre que la contraparte de FOGAPI en el país del importador sea institución de garantía o empresa financiera, emita una contragarantía por el mismo monto de la carta fianza emitida por FOGAPI, en razón a que el riesgo en la exportación está radicado en el país del importador. De manera que quien evalúa la operación es la institución de garantía o empresa financiera del país del importador.

  Como podrá apreciarse, se trata de un esquema de garantía (operación de crédito indirecto) que simula el esquema de carta de crédito (medio de pago).

  Otra expresión de la garantía internacional puede ser dada a través de una letra de cambio aceptada por el importador y avalada por una institución de garantía o empresa financiera de su país, o mediante un pagaré afianzado por una cualesquiera de dichas instituciones mencionadas del país del importador.

  En consecuencia, este mecanismo es aplicable para operaciones de exportación como de importación. En el caso de FOGAPI nuestro actuar se concentra a favor de las mype, prescindiendo del tamaño de la empresa del importador que será aquel que el propio marco legal de la contraparte institucional se lo permita, pudiendo ser una mype, o una empresa mediana o grande.

➢ *Orden irrevocable e internacional de pago*

Es un mecanismo para cancelar el precio de la exportación a cargo del importador, quien pone a disposición de su institución de garantía o empresa financiera los recursos suficientes e instruye a una cualesquiera de las instituciones, a efecto de que cumpla con abonar a FOGAPI los recursos en una cuenta bancaria para que haga entrega de los mismos al exportador de su país, en calidad de pago del precio de la compra venta internacional.

➢ *Cómo opera*

Las garantías internacionales operan en virtud de un marco contractual entre instituciones de garantía o empresa financiera de diferentes países, que integran la Red Iberoamericana de Instituciones de Garantía (REGAR) o empresas financieras en su caso, que son presentadas por el importador y que están aptas desde el punto de vista legal y operativo para otorgar garantías, esto es, fianzas o avales.

En rigor, se garantiza que el exportador reciba el pago por sus productos o bienes exportados, y se realiza ante el importador la acreditación documentaria del cumplimiento de las condiciones pactadas con el exportador.

Es de indicar que FOGAPI tiene contratos marcos suscritos con Fonpyme (Venezuela), SPGM (Portugal), y Fogaba y Garantizar SGR (Argentina). Se está trabajando para suscribir con otras instituciones de garantía o empresas financieras de Estados Unidos por ser un mercado importante para la mype peruana de cara a la suscripción del tratado de libre comercio entre ambos países. En efecto, cinco de cada diez exportaciones peruanas tienen como destino el mercado estadounidense.

➢ *Ventajas*

El Programa FOGAPI Exportador brinda ventajas o beneficios que, entre otros, son los siguientes:

✓ Tarifa FLAT. Pago mínimo desde U. S. $ 50.00, dependiendo del valor de la exportación y de la negociación con las instituciones de garantía o empresa financiera del exterior. En ningún caso será superior al costo de las cartas de crédito.

✓ Menores costos por servicios de notificación y modificaciones que tratándose de una carta de crédito. Es más, para conceder mayor facili-

dad para la pequeña empresa, las dos primeras notificaciones o modificaciones son sin costo alguno.

✓ Total seguridad en el pago de sus transacciones de comercio exterior, al utilizarse soportes informáticos encriptados.

✓ Requisitos documentarios mínimos de acuerdo con la normatividad exigida para operaciones de esta naturaleza, sea con base en fianzas, letras de cambio avaladas o pagarés afianzados.

✓ Servicio personalizado, incidiendo la evaluación en la propia operación de la exportación y no en el cliente.

✓ Permite a la mype peruana el acceso al comercio exterior, constituyendo un instrumento ágil de importante utilidad.

✓ El desarrollo del comercio exterior por parte de las mype resulta favorable para su crecimiento y desarrollo.

✓ La actividad exportadora permite a las mype aumentar su competitividad.

✓ La agilidad del instrumento financiero se refleja en ahorro de tiempo, costos y ser más rentable.

La presencia de FOGAPI en el sistema financiero, la especialización de la misma en el tema de garantías, y la regulación y supervisión de parte de la entidad de control, concede a la garantía emitida por la institución una fortaleza adicional que permite una aceptabilidad importante tanto para el beneficiario como para el receptor de la garantía; y resulta ser un operador financiero para el sector empresarial de las mype.

Asimismo, es de destacar que FOGAPI viene apoyando exclusiva y excluyentemente a las mype con sus garantías desde hace más de 28 años ininterrumpidos, lo cual acredita que posee una amplia y rica experiencia en el desarrollo del proceso de las mype. De otro lado, cuenta como política institucional el desarrollar alianzas estratégicas con diversas instituciones vinculadas con las mype, manteniendo sólidas vinculaciones interinstitucionales con entidades de garantía y financieras de otros países desde que participa en REGAR y concurre a eventos internacionales por convocatorias de instituciones bancarias y financieras.

Conclusiones

La experiencia acumulada en FOGAPI nos permite señalar que tanto los responsables gubernamentales como los empresarios y los funcionarios de las instituciones de garantía y financieras en general, deben interponer sus buenos oficios para que en sus países se desarrollen instrumentos de ésta o similar naturaleza, o se suscriban contratos marcos de apoyo para las mype o pymes exportadoras, según permita el marco legal de cada contraparte institucional. Se trata de simplificar el acceso al comercio exterior complementario a la actividad tradicional bancaria, con el propósito de flexibilizar el tratamiento financiero y que que cada día las mype puedan desarrollar sus exportaciones con mayores facilidades. En este sentido FOGAPI expresa su disposición de unir esfuerzos con otras instituciones de garantía o financieras para cumplir con los objetivos institucionales de promover y apoyar el desarrollo de las medianas y pequeñas empresas.

Pautas para un modelo de gestión del conocimiento en el contexto de la integración productiva en América Latina y el Caribe

➥ Saadia Sánchez Vegas

Resumen

En este artículo se abordan las premisas conceptuales y nociones instrumentales medulares que sustentan una propuesta de modelo de gestión del conocimiento en el contexto de la lógica de la integración productiva en América Latina y el Caribe. En lo que hemos enunciado como la **visión regional**, destaca la **gestión del conocimiento** como herramienta organizacional, y la **integración productiva**, ambas como estrategias coadyuvantes a la innovación y creación de valor, a la competitividad responsable y a la diferenciación, a la rentabilidad y sostenibilidad, así como al desarrollo de economías de escala. Ambas estrategias en lo que se propone sea el sentido estratégico de una visión con alcance regional para América Latina y el Caribe contextualizada en la globalización.

El desafío: visión regional con sentido estratégico

El diseño e instrumentación efectiva de modelos de gestión organizacionales sustentados en la denominada gestión del conocimiento se inscribe en lo que se propone sea el sentido estratégico de una visión con alcance regional para América Latina y el Caribe contextualizada en la globalización, en tanto que factor de la más alta incidencia en el devenir socio-económico mundial y en la agenda internacional. En tal sentido, un desafío vital para la región latinoamericana y caribeña descansa en la concertación y coordinación de esfuerzos en el diseño de cursos de acción entre los países y entre los principales actores involucrados, concebidos desde el reconocimiento de las complementariedades, la asociatividad y la cooperación[1].

[1] Seguimos la línea de pensamiento relativa a los impactos de la globalización en la realidad Latinoamericana y Caribeña desarrollada por Rojas Aravena, Francisco, en "La Integración Regional: Un proyecto político estratégico" en Diálogo Regional de América Latina y el Caribe ante la XII Conferencia Ministerial de la UNCTAD. Caracas, 26 de marzo de 2008, Caracas, Venezuela. http://www.sela.org/sela/dialogoALC-UNCTAD_e.asp#Documents.

Este desafío supone la construcción de una visión regional con sentido estratégico[2], que plantea la intersección de modelos de organización y gestión sustentados en relaciones sociales sistémicas y orientados a la integración de los diversos ámbitos del desarrollo económico, con criterio de inclusión social. Así, de manera enunciativa, la visión regional que proponemos se sustenta en un modelo de sociedad y economía centrado en la creación y el uso intensivo de conocimiento que se construye desde la relación sistémica Estado-Sociedad/Academia-Empresa, con inversión sustantiva en investigación, desarrollo e innovación, que promueve y se inserta en la integración productiva complementaria, en relaciones comerciales justas, en la integración digital y social coadyuvantes a los procesos de reducción de las asimetrías intrarregionales.

En consecuencia, el dinamismo económico que los procesos de integración productiva y comercial y los acuerdos de índole político-social generen, requieren de nuevas arquitecturas institucionales que deben sustentarse en formas de organización inteligentes que privilegien la gestión del conocimiento como paradigma organizacional, de la mano del diseño de las políticas públicas y de la calidad de su administración que apunte, transversalmente, por una parte a la incorporación de las Tecnologías de la Información y de la Comunicación (TIC) a los procesos sociales y productivos como habilitadoras de procesos de agregación de valor, y por otra parte, a los procesos de apropiación social de las TIC. Las TIC constituyen la base material de una nueva economía, que incide en la totalidad del aparato productivo y organizacional y son la base material del nuevo paradigma tecno-económico de Redes Flexibles[3], habilitadoras de las distintas formas de gestión, relación y coordinación, y que a su vez se expresan en las distintas formas de asociatividad y emprendimiento, tales como: redes y *clusters*, conglomerados, asociaciones de pequeñas y medianas empresas (pymes) y cooperativas, entre otras.

El sentido estratégico de la visión regional

La economía globalizada impone mercados dinámicos, nuevas realidades tecnológicas, nuevas exigencias de las demandas interna y externa, altos niveles de competencia, en los cuales la región debe insertarse de manera ventajosa y sostenida. En lo que hemos enunciado como la visión regional

[2] Sánchez Vegas, Saadia (2008). "Digital Gap and Content Gap: the Latin American Reality". Panel: Future Telecommunications Services. Underserved populations en The Future Scenarios for Latin American communications (II). Columbia Institute for Tele-Information, Columbia University. New York, 14 de abril.

[3] Pérez, Carlota (2005). ¿Hacia dónde va el mundo de hoy?: **Un análisis de la globalización desde la tecnología y la historia. Conferencia. CELARG, Caracas, octubre 2005.**

destaca la gestión del conocimiento, en tanto que herramienta organizacional, y la lógica de la integración productiva, ambas como estrategias coadyuvantes a la innovación y creación de valor, a la competitividad responsable y a la diferenciación, a la rentabilidad y sostenibilidad, así como, al desarrollo de economías de escala. En tal sentido, la integración productiva, según lo plantea la Intal[4], prevé el aprovechamiento de las ventajas comparativas de los países de la región, a partir de la integración de las cadenas productivas de los bloques para mejorar su competitividad global, con la intención de nivelar y reducir las asimetrías en el espacio económico intrarregional.

Definición de la lógica de la integración productiva

La lógica de la integración productiva[5] se sustenta en la premisa de que las empresas tienen el potencial de desarrollar ventajas competitivas, a partir de las relaciones de cooperación que ellas establezcan y entre éstas y otras instituciones privadas y públicas. En tal sentido, la integración productiva facilita y sostiene la generación de fuentes básicas de ventajas competitivas, partiendo de la superación de los obstáculos y riesgos planteados por mercados cada vez más demandantes y por las debilidades del ámbito institucional de atención. El objetivo es la incorporación intensiva y perdurable de los factores de competitividad a la actividad económica.

Desde la perspectiva expuesta, las distintas modalidades de integración productiva están fundadas en relaciones cooperativas que apuntan a crear impactos sustentables en la gestión, los procesos productivos de bienes y servicios, la creación de conocimiento y tecnología, la reducción de costos, la productividad, el desarrollo local y regional, y el entorno relacional y de atención: organismos, instituciones, universidades. Estas relaciones cooperativas, en el marco de la integración productiva, pueden tomar la forma de:

- Redes horizontales, definidas como un conjunto reducido de empresas que cooperan entre si para alcanzar economías de escala en la producción, distribución y comercialización, permitiendo una ventaja de costo. Asimismo, sus vínculos cooperativos se orientan a la adquisición de técnicas y conocimientos comerciales, que pueden ser utilizados en otros mercados sin costo alguno.

[4] Ver nota publicada por el Instituto para la Integración de América Latina y el Caribe, INTAL/BID (2007). Seminario "Integración Productiva en el MERCOSUR." Montevideo, 24 de julio.

[5] Ver Dini, Marco, et al. (2005). Fomento de la integración productiva en América Latina y el Caribe: sugerencias para la formulación de proyectos. Washington: Banco Interamericano de Desarrollo (BID). Publicación N° de Referencia MSM-128.

- Redes verticales, referidas a las relaciones cooperativas que establecen las grandes y pequeñas empresas a objeto de incrementar la eficiencia de los mecanismos de proveeduría y distribución, mediante eslabones productivos adyacentes en la cadena de valor.
- *Clusters*, definidos como el conjunto de empresas que desarrollan un trabajo colectivo para superar los problemas comunes que afectan su competitividad. Igualmente su acción colaborativa tiene el objetivo de facilitar la inserción de las empresas en el mercado internacional.
- Entorno productivo local, referido a las alianzas entre los actores locales públicos y privados que tienen la finalidad de superar los problemas comunes para impulsar la competitividad y la productividad, la diferenciación del sistema productivo regional mediante la generación de ventajas competitivas, y la creación de servicios públicos dirigidos a los actores locales.

Desde nuestra perspectiva, la lógica de la integración productiva se sustenta en la premisa de que las empresas y los individuos, aunque diferentes y con intereses propios, tienen un potencial de desarrollo caracterizado por la **reciprocidad**[6] y por la **complementariedad,** las cuales se entienden como el reconocimiento de las diferencias, la valorización de las convergencias y de las posibles formas de interdependencias.

En el marco de la complementariedad y la reciprocidad como principios básicos de las relaciones productivas y sociales, las diferencias constituyen agentes de viabilidad para la generación de ventajas competitivas y la consolidación de ventajas comparativas. La identificación y la concertación de las diferencias y los intereses permiten la superación de las debilidades y el uso común de las fortalezas, en un entorno colaborativo de alianzas horizontales y verticales que propician el intercambio y la acción coherente de empresas, organizaciones e instituciones.

Ambas, la reciprocidad y la complementariedad, exigen actuar colectivamente, sobre la base de la **confianza,** concebida ésta como valor ético y también como activo comercial subyacente a los procesos de asociatividad y colaboración.

Definición de un modelo de gestión del conocimiento

Los profundos cambios y las reconfiguraciones mundiales, que atraviesan transversalmente los procesos económicos, sociales, políticos y culturales,

[6] Scheunemann de Souza, Inguelore (2005). "Redes: superación de diferencias / Potencialización de experiencias". Redes de Conocimiento como nueva forma de creación colaborativa: su construcción, dinámica y gestión. 10 Aniversario de RICYT, Buenos Aires, 24-25 de septiembre.

constituyen factores constantes de transformación y renovación de los procesos productivos, comprendidos como actividades económicas y sociales, y de los actores involucrados en éstos: micro, pequeñas, medianas y grandes empresas; organismos e instituciones; asociaciones y cámaras comerciales; institutos de investigación y universidades. Por otra parte, la superación y el agotamiento de las formas tradicionales de producción y organización social y empresarial, el intercambio y la superposición de los roles habituales desempeñados por los actores sociales, la penetración y constante expansión de las TIC, la internacionalización y alta segmentación de los mercados, la caducidad de los factores tradicionales de productividad, así como las posibilidades de generar ventajas competitivas desde la complementariedad productiva y las crecientes exigencias dadas por la alta competitividad global, obligan a confrontar un panorama de quiebre*,* un umbral crítico, una **emergencia**, a partir de cual surgen nuevos principios y prácticas que responden a nuevos paradigmas organizacionales y de gestión.

Estas circunstancias de **quiebre** demandan saltos cualitativos en la gestión organizacional, cuya razón de ser en este entorno de alta complejidad e incertidumbre, es viabilizar la creación responsable de ventajas competitivas sustentables. La capacidad de los activos físicos y financieros de las organizaciones para generar las referidas ventajas competitivas se circunscribe a la materialidad de los recursos estructurales y contables. En lo sucesivo, las organizaciones conocen concientemente que son los activos intangibles los que, en el contexto descrito, añaden valor a los procesos productivos. Los activos intangibles constituyen recursos propios de la organización, pero que no están necesariamente valorados desde un punto de vista contable: la información, el conocimiento, las capacidades de aprendizaje y resolución de problemas, los métodos perfeccionados, las rutinas organizativas establecidas, las buenas y mejores prácticas, la experiencia acumulada, los subsistemas de gestión, la memoria institucional, el talento humano, el entorno relacional y las alianzas, entre otros.

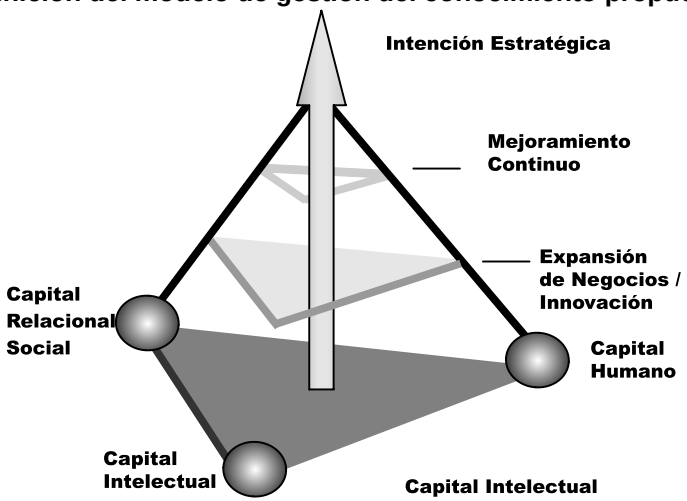
En el marco de lo expresado, sostenemos que la gestión del conocimiento es la modalidad organizacional emergente que responde a las necesidades y demandas de esta realidad, al gestionar los activos intangibles que aportan valor a la organización en la consecución de capacidades y competencias esenciales y específicas. El énfasis descansa en los recursos y las capacidades distintivas de las organizaciones como base para la formulación de su intención estratégica.

Sobre la base de lo expuesto, definimos la gestión del conocimiento como una filosofía y práctica organizacional, referida al esfuerzo deliberado de la organización por crear, desarrollar, mantener y utilizar su capital intelectual

para el logro de su intención estratégica[7]**.** Comprendida como un modelo de gestión innovador y de impactos transversales, la gestión del conocimiento tal y como la hemos definido, responde a una filosofía y práctica organizacional sistémica, integral y holística. La cadena de valor que parte desde los distintos factores productivos y sus procesos de agregación, se sustenta en la integracionalidad.

La definición de gestión del conocimiento que proponemos está en la base de un modelo, que a diferencia de otras propuestas expuestas en la amplia y prolífica literatura sobre el tema, no enfatiza aspectos parciales de la realidad y gestión organizacional, como por ejemplo la gestión tecnológica o procesamiento de la información generada por la organización y su entorno, sino que su eje medular se coloca en lo que consideramos es la categoría maestra de la gestión del conocimiento, el **capital intelectual** y los **activos de conocimiento**, en función, como ya se indicó, de la intención estratégica de la organización, la que a su vez involucra como modos de operar, nuevos modelos de negocios y la expansión sustentada en procesos de innovación y el mejoramiento continuo. El siguiente gráfico ilustra el modelo propuesto:

Gráfico 1
Definición del modelo de gestión del conocimiento propuesto



Fuente: Saadia Sánchez Vegas en Equipo Corporativo de Gerencia del Conocimiento, 2002.

[7] La definición y el modelo de gestión del conocimiento propuesto se ha diseñado e instrumentado en espacios corporativos y organizacionales en los cuales la autora ha participado y que originalmente se sustentó en el modelo de gestión del conocimiento propuesto por APQC. La autora ha desarrollado el modelo más ampliamente en talleres y ponencias. También ver: Sánchez Vegas, Saadia. "Knowledge Management: Intelectual Capital and Social Capital. An approach for Latin America". IFLA Journal. Vol. 30, N° 2: 156-165, 2004. También en versión en español.

Esta postura expresa un salto cualitativo que revela el tránsito de las formas de organización tradicional burocrático/jerárquica a las formas de organización inteligente, soportada en los procesos de agregación de valor, a partir de la creación de conocimiento y de su incorporación efectiva a los procesos organizacionales. La creación y consolidación de capital intelectual en el modelo de gestión del conocimiento propuesto, se centra en las premisas de que el conocimiento constituye el sustrato de la innovación, que está en la base de la creación de valor y se construye colectivamente a partir de las relaciones y sinergias entre individuos y organizaciones.

Conceptos medulares de la gestión del conocimiento: capital intelectual

En la línea de pensamiento expuesto, diríamos que el carácter sistémico e integral de la gestión del conocimiento descansa en el capital intelectual de la organización**,** constituido por tres componentes:

- Capital Relacional/Social[8]
- Capital Humano
- Capital Estructural

Capital intelectual: qué es el capital relacional/social

El capital relacional/social está referido a las actividades de naturaleza social que componen el capital y el tejido social de la organización, implícitas como insumos y respuestas en el sistema de relaciones interpersonales e interinstitucionales. Estas relaciones sistémicas toman la forma de redes organizacionales: los aliados y las alianzas / integración productiva o complementaria / redes verticales y horizontales, conglomerados productivos.

En virtud de la certeza de la naturaleza cooperativa y de mutuo beneficio de estas actividades sociales, el capital relacional/social subyace a los procesos de asociatividad, y se sustenta en valores que le deben ser concomitantes: solidaridad, cooperación, compromiso, responsabilidad, respeto, confianza, cohesión e integración.

La cualidad distintiva del concepto de capital relacional/social aquí expuesto, radica en que la capacidad de producir valor de la red u organización descansa en el colectivo. En consecuencia, las posibilidades de innovación, creatividad y productividad se sustentan en procesos sinérgicos y en los principios rectores de responsabilidad y visión compartida.

[8] El concepto de capital social se sustenta en Bueno, Eduardo, et al. (2003). "La Importancia del Capital Social en la Sociedad del Conocimiento. Propuesta de un Modelo Integrador de Capital Intelectual". I Congreso Internacional y Virtual de Intangibles. En www.iade.org/files/rediris/pdf

El concepto del capital social considera de manera explícita e integral el conjunto de las relaciones poseídas por los individuos, la organización, la comunidad, la red. A su vez, el concepto de red, entre sus características medulares, contempla la interacción orgánica, el intercambio, la reciprocidad, la interdependencia, la interconectividad y la complementariedad.

Capital intelectual: qué es el capital humano

El capital humano se refiere a la gente y su talento, entendido el **talento** como la capacidad de la gente de aprender de manera continua y de materializar su potencialidad, su experiencia, sus competencias genéricas y técnicas, sus capacidades para interactuar, innovar, crecer, y sobre todo, su compromiso y disposición ética.

El capital humano, visto como una forma de gestión de los actores sociales y económicos, se construye a partir de la comprensión del ser humano en toda su multidimensionalidad, sus capacidades intelectuales y emocionales desde una perspectiva integradora, con particular énfasis en la capacidad de "acción" de las personas, es decir de agregar valor. La consolidación de la **gente** y su **talento** como el más importante activo de la organización, requiere que los individuos, para el desarrollo pleno de sus potencialidades, se relacionen en un entorno de colaboración, reciprocidad, confianza y solidaridad.

Capital intelectual: qué es el capital estructural

El **capital estructural** está compuesto por el **capital organizativo** y el **capital tecnológico**. En conjunto, se refiere al *know how* de la organización, sus políticas, sus procedimientos, su propiedad intelectual, sus sistemas tecnológicos, sus bases de datos y su información explícita, todo lo cual debe preservarse como memoria técnica institucional y también como memoria social, y por ende accesible al colectivo organizacional y social, respectivamente.

En el marco del capital estructural definimos dos subprocesos: la gestión de la información, que comprende la creación, identificación, captura, organización, almacenamiento, preservación, acceso, recuperación, transferencia, análisis y evaluación de los recursos de información de la organización. Siguiendo a Bustelo y Amarilla[9], la gestión de la información se refiere al con-

[9] Bustelo,C. y Amarilla, R. (2001). "Gestión del conocimiento y gestión de la información". En: Boletín del Instituto Andaluz de Patrimonio Histórico, año VIII, N° 34 (marzo 2001); 226-230. http://www.inforarea.es/Documentos/GC.pdf

junto de acciones sistemáticas que una organización lleva a cabo para capturar, controlar, almacenar y, posteriormente, recuperar y transferir, adecuadamente, la información producida o recibida en el desarrollo de su actividades. La gestión de la documentación, según las autoras, se encuentra al centro de la gestión de la información, y está referida a la organización de los documentos, físicos o digitales, contentivos de información y, en general, la gestión de todos los recursos de información con que cuenta la organización o la comunidad. La gestión de la información, en nuestra propuesta, supone la gestión de contenidos relevantes y servicios de información con valor agregado como insumos para la toma de decisión estratégica. Por otra parte, la gestión tecnológica constituye también un subsistema de procesos que, en interdependencia con la gestión de la información, está en la base del diseño de la arquitectura de información y conocimiento de la organización, todo lo cual debe ser concebido en consonancia con los principios rectores y la **intención estratégica** organizacional, sea de una empresa, institución pública o red.

En el sentido expuesto, el capital intelectual es un concepto de síntesis que trasciende el paradigma del recurso humano de la organización y de la sumatoria de las capacidades de los individuos, así como la gestión de la información y la gestión tecnológica, para postular, desde una perspectiva sistémica e integradora, las posibilidades de innovación, creatividad, y productividad del colectivo organizacional en procesos sinérgicos con responsabilidad y visión compartida.

Conceptos medulares de la gestión del conocimiento: las comunidades de conocimiento

El concepto de **comunidades de conocimiento** acompaña al capital intelectual en tanto que categoría medular de la gestión del conocimiento. En su sentido más esencial, una comunidad de conocimiento constituye una agrupación de personas con intereses afines dispuestas a organizarse y asociarse, con objetivos específicos –y mediaciones tecnológicas– que les permitan crear y compartir conocimientos y saberes a partir de las complementariedades, las reciprocidades y la solidaridad.

La organización y estructura de las comunidades de conocimiento se sustentan, entre otros factores, en el tipo de conocimiento y de saberes que sus miembros comparten, en el grado de conexión e identificación entre éstos, en la integración del conocimiento compartido con el trabajo cotidiano de los miembros de la organización o de la estructura comunal de la que se trate, y en la forma de organización que se adopte. En este sentido, las comunidades de conocimiento pueden tener distintos niveles de estructuración e ir desde

las formas más flexibles hasta las más rigurosamente organizadas. Por ejemplo, una estructura rigurosa de organización puede implicar varios niveles de participación y membresía según las responsabilidades de sus miembros. De esta manera, una comunidad puede tener miembros de participación libre en su base y miembros o equipos de nivel experto en posición media con un líder facilitador, en su nivel superior. Las comunidades de conocimiento deben ser diseñadas según se defina la intención estratégica de la organización. Una breve categorización de las comunidades de conocimiento sería como sigue:

- Comunidad de ayuda: proveen un foro en el cual los miembros de las comunidad puedan discutir y ayudarse mutuamente en la resolución de los problemas cotidianos de trabajo.
- Comunidad de buenas o mejores prácticas: desarrollan, sistematizan y diseminan las buenas o mejores prácticas, guías y procedimientos para que sus miembros puedan modelarlas en su beneficio y en el del colectivo organizacional.
- Comunidad de mantenimiento del conocimiento: se organizan, gestionan y mantienen un conjunto de conocimientos a través de los cuales los miembros de la comunidad puedan actuar y agregar valor a los procesos organizacionales.
- Comunidad de innovación: innovan y crean a través de *rupturas* de ideas, conocimientos y prácticas.
- Comunidad de aprendizaje: sistematizan, validan y difunden conocimientos relativos a las lecciones aprendidas en el desempeño de sus proyectos de campo, promueven su replicabilidad y alientan la organización de los actores de tales procesos en comunidades.

Cabe destacar que en los contextos organizacionales, las comunidades de conocimiento se diferencian de los equipos de trabajo, aunque ambos suponen el trabajo en equipo como estrategia para la consecución de los objetivos organizacionales. En este sentido, las comunidades de conocimiento se caracterizan por focalizarse en la contribución, por compartir intereses comunes, tener carácter continuo y por definirse alrededor de temas. Sus fronteras son permeables, su desarrollo es orgánico, con ritmo propio y la contribución de sus miembros es variable y recíproca. Las comunidades se basan en la confianza y suelen estar guiadas por un facilitador o líder natural. Por su parte, los equipos de trabajo se focalizan en resultados, tienen objetivos definidos, su existencia es finita y se definen alrededor de tareas. Sus fronteras están claramente definidas, la contribución que deben hacer sus miembros es obligatoria y su desarrollo depende de un plan de trabajo. Además se basan

en la interdependencia y en la responsabilidad. Su guía suele ser un gerente o un líder designado para tales fines, derivado de la estructura jerárquica organizacional.

Ambas formas de organización del trabajo –las comunidades y los equipos de trabajo– pueden ser complementarias y de ninguna manera mutuamente excluyentes. Su organización sirve a objetivos diferenciados, más su diseño e instrumentalización debe estar determinada por la intención estratégica de la organización y sustentada en procesos sinérgicos y en una visión compartida, como principio rector.

Aspectos metodológicos del modelo de gestión del conocimiento propuesto

Metodológicamente, el modelo propuesto contempla en su diseño los siguientes aspectos:

- La contextualización del modelo en las necesidades y requerimientos específicos, lo que determinará los distintos énfasis en los procesos[10] de la gestión del conocimiento: cultura organizacional, creación de conocimientos/tratamiento y transferencia; gestión de recursos de información, gestión tecnológica, siempre alineados con la intención estratégica. La intención estratégica apalanca la viabilidad futura de la organización.
- El diagnostico de la situación organizacional mediante, por ejemplo, la elaboración de mapas de conocimiento.
- La detección y la creación de conocimiento *crítico*[11], lo que implica su tratamiento, transferencia, mejoramiento, preservación y uso, orientado a la creación de valor y de ventajas competitivas.
- La detección de las brechas de competencias en áreas críticas para la sostenibilidad y competitividad empresarial.
- El diseño de comunidades de conocimiento de orden temático en áreas críticas, o de comunidades de práctica, en la fase de desarrollo del modelo que se considere oportuna.
- El diseño de estrategias de gestión de información y de gestión tecno-

[10] Ver Rodríguez Gómez, David (2006) "Modelos para la creación y gestión del conocimiento: una aproximación teórica". Educar N° 37: 25-39.

[11] Ver Sáiz Bárcena, Ana María, et al. "La Gestión del Conocimiento en Pymes de Servicios Artesanales Artesanales de las Empresas de Aplicación de Pinturas". IX Congreso de Ingeniería de Organización. Gijón, 8-9 de septiembre de 2005.

lógica que incluya, además de los recursos documentales, la captura, codificación, clasificación, acceso y transferencia de los conocimientos creados en las comunidades de conocimiento y/o de práctica.

- La inclusión, en su diseño, de acciones de evaluación cualitativas, además de cuantitativas, con énfasis en los efectos/rendimientos e impactos y medición de esos resultados, con una intención prospectiva que arroje bases para definir los ajustes pertinentes.
- La definición prospectiva de escenarios y cursos de acción futuros, mediante metodologías de inteligencia competitiva y finalmente y de manera esencial.
- El promover una **cultura del conocimiento** que comparta las buenas prácticas y las lecciones aprendidas, que cree y difunda conocimiento.

Así mismo, la organización que adopta el paradigma de gestión del conocimiento, permite y promueve:

- Espacios para la creación de ideas (empoderamiento de su gente).
- El trabajo en equipo como antesala para la creación de nuevos conocimientos, aparejado con herramientas de trabajo colaborativo.
- Mecanismos de participación de los distintos actores en los distintos procesos.
- Una cultura organizacional que valora y fomenta el conocimiento. Ésta constituye, probablemente, la variable de mayor relevancia en el diseño y ejecución del modelo de gestión del conocimiento que se adopte.
- La organización, acceso y difusión de los recursos de información de la organización.
- La identidad organizacional y la visión de la organización en tanto que responsabilidad compartida.

Lecciones aprendidas

Finalmente, y una vez comentados los aspectos conceptuales y metodológicos del modelo propuesto de gestión del conocimiento, debemos hacer referencia, a manera de conclusión, a las lecciones aprendidas en su instrumentación en distintos espacios organizacionales. El diseño e implantación de un modelo de gestión del conocimiento constituye una acción propositiva, deliberada e integral, que involucra a todas las esferas del quehacer organizacional y social; asímismo, demanda el reconocimiento de una realidad soportada por nuevos paradigmas productivos y en el valor esencial

del conocimiento para impulsar la competitividad responsable, la productividad y la sostenibilidad.

En el ámbito de acción de los distintos niveles decisores y de gestión, la aplicación de este modelo requiere un liderazgo sostenido. La gestión del conocimiento no se decreta, pero sí puede ser modelada.

La transformación de las estructuras productivas y sociales pasa por el compromiso fundamental de las instancias decisoras y gerenciales. Igualmente requiere del diseño y de la ejecución de políticas y estrategias explícitas y taxativas en gestión del conocimiento. El compromiso y las alianzas constituyen factores que fortalecen la plataforma social y estructural del modelo; en consecuencia debe incluirse el diseño de estrategias de difusión (talleres) y campañas comunicacionales para lograr "masa crítica" y el compromiso de los actores sociales y económicos: empresarios, instancias decisoras y trabajadores, con los esfuerzos de la gestión del conocimiento. Por otra parte, la adopción de una estrategia de gestión del conocimiento debe ir acompañada por la percepción de que conlleva a consecuencias positivas. Las organizaciones deben difundir y compartir los efectos beneficiosos de la estrategia, diseñando y estableciendo políticas de incentivos.

En lo relativo a las relaciones de intercambio y mutuo beneficio, es necesario cooptar a los posibles aliados, mediante la afiliación de los "campeones" del conocimiento, es decir, personas que conozcan las actividades, funcionamientos y procesos en las diversas áreas des espacio organizacional.

Así mismo, la alineación de la iniciativa de gestión del conocimiento, con la estrategia de desarrollo del capital relacional/social de la organización, es fundamental para capitalizar los esfuerzos de asociatividad y del fomento de la confianza, ambas habilitadoras de las estrategias de integración productiva y complementaria.

En virtud de la meta conclusiva de alcanzar los impactos esperados con el establecimiento del modelo de gestión del conocimiento, la intencionalidad debe traspasar los límites propositivos de la mera formulación y convertirse en una iniciativa que renueve las prácticas establecidas, active nuevos métodos de trabajo y aproveche los talentos personales y colectivos. Esto requiere de la alineación de la iniciativa de gestión del conocimiento con la estrategia de desarrollo del capital humano y la integración de los objetivos de la organización y/o del negocio y de sus proyectos. De manera operativa, requiere la creación de una instancia organizacional o constituir un equipo de trabajo dedicado a su instrumentación, así como el asignar recursos humanos y financieros suficientes. De la misma forma, se trata de utilizar al máximo las ventajas organizacionales previas, tales como el aprovechamiento de la infra-

estructura tecnológica existente y/o el diseño cónsono de la plataforma tecnológica con la estrategia de gestión del conocimiento asumida.

Asimismo, la formulación del modelo de gestión del conocimiento debe considerar el diagnostico y la previsión de las posibles barreras relacionadas, muy esencialmente, con la cultura organizacional y la resistencia al cambio, y diseñar estrategias de transición al cambio que viabilicen la instrumentación exitosa del modelo. De la misma manera, el modelo supone el reconocimiento inicial de los activos de conocimiento de la organización, a los fines de detectar y gestionar el conocimiento existente y de diagnosticar los vacíos medulares en el mismo. Cabe decir, comenzar con lo que "se sabe", como un primer paso para avanzar a un cambio u optimización de la organización, a través del diseño de una estrategia de auditoría y gestión de los recursos de información con los que cuenta la organización. El siguiente paso es diagnosticar lo que "no se sabe" en términos de lo que constituye el conocimiento *crítico* para la unidad del negocio, institución y/o red y, a su vez, definir las *competencias* requeridas para, de manera consustancial, diseñar las acciones de formación en las competencias y destrezas necesarias para cerrar las brechas de competencias y de conocimiento crítico de la organización.

Expresado propositivamente y a manera de síntesis, diríamos que un modelo de gestión del conocimiento exitosamente diseñado e instrumentado, se concreta cuando la organización sabe lo que sabe y lo usa, cuando conoce lo que necesita aprender y lo aprende y, finalmente, cuando los procesos de trabajo se ejecutan utilizando las mejores prácticas.

Referencias

Bueno, Eduardo, et al. (2003). ***"La Importancia del Capital Social en la Sociedad del Conocimiento. Propuesta de un Modelo Integrador de Capital Intelectual"***. I Congreso Internacional y Virtual de Intangibles. Disponible en www.iade.org/files/rediris/pdf

Bustelo, Carlota y Amarilla, Raquel (2001). ***"Gestión del conocimiento y gestión de la información"***. En: Boletín del Instituto Andaluz de Patrimonio Histórico, año VIII, n. 34 (marzo 2001); 226-230. http://www.inforarea.es/Documentos/GC.pdf

Dini, Marco, *et al*. (2005). Fomento de la integración productiva en América Latina y el Caribe: sugerencias para la formulación de proyectos. Washington: Banco Interamericano de Desarrollo (BID). Publicación N° de Referencia MSM-128.

Instituto para la Integración de América Latina y el Caribe, INTAL/BID (2007). Seminario ***"Integración Productiva en el MERCOSUR".*** Montevideo, 24 de julio.

O'Dell, Carla y C. Jackson Grayson (1998). If Only We Knew What We Know: The Transfer of Internal Knowledge and Best Practice, New York: Simon & Schuster.

Pérez, Carlota (2005). ***"¿Hacia dónde va el mundo de hoy?: Un análisis de la globalización desde la tecnología y la historia"***. Conferencia. CELARG, Caracas, octubre 2005.

Rodríguez Gómez, David. (2006). ***"Modelos para la creación y gestión del conocimiento: una aproximación teórica"***. Educar N° 37: 25-39.

Rojas Aravena, Francisco (2008). ***"La Integración Regional: Un proyecto político estratégico"*** en Diálogo Regional de América Latina y el Caribe ante la XII Conferencia Ministerial de la UNCTAD. Caracas, 26 de marzo. Disponible en http://www.sela.org/sela/dialogoALC-UNCTAD_e.asp# Documents.

Scheunemann de Souza, Inguelore (2005). ***"Redes: superación de diferencias / Potencialización de experiencias"***. Redes de Conocimiento como nueva forma de creación colaborativa: su construcción, dinámica y gestión. 10 Aniversario de RICYT. Buenos Aires, 24-25 de septiembre.

Sáiz Bárcena, Ana María, *et al*. (2005). ***"La Gestión del Conocimiento en Pymes de Servicios Artesanales de las Empresas de Aplicación de Pinturas"***. IX Congreso de Ingeniería de Organización. Gijón, 8-9 de septiembre.

Sánchez Vegas, Saadia. (2008). ***"Digital Gap and Content Gap: the Latin American Reality"***. Panel: Future Telecommunications Services. Underserved populations en The Future Scenarios for Latin American communications (II). Columbia Institute for Tele-Information, Columbia University. New York, 14 de abril.

_____. (2004). ***"Knowledge Management: Intelectual Capital and Social Capital. An approach for Latin America"***. IFLA Journal. Vol. 30, N° 2: 156-165. Versión en español.

El *e-business* y la estrategia comercial y de mercadeo para las pymes

➥ Juan Carlos Sosa

Resumen

El presente artículo pretende evidenciar la importancia que tienen las herramientas de sistemas de información y telecomunicaciones y el negocio electrónico o *e-business* en el desarrollo de las estrategias de negocios y, en particular, la estrategia comercial y de mercadeo para la pequeña y mediana empresa (pymes).

Primero daremos algunas definiciones sobre la nueva economía (la sociedad de la información y el conocimiento) y la relevancia del *e-business* en este nuevo contexto; luego abordaremos el *e-business* desde su definición hasta la descripción de los principales componentes y sus ventajas, tanto para la empresa como para el cliente. Por último se describen los nuevos desarrollos tecnológicos que plantean un nuevo reto para las pymes.

Introducción

En las últimas décadas hemos vivido un importante desarrollo de teorías y conceptos dentro de la gestión empresarial. Cada vez que la pyme oye un nuevo término se hace numerosas preguntas: ¿Será esto simplemente una nueva moda? ¿Es solamente para grandes empresas o también tiene sentido en mi empresa? ¿Me podrá ayudar a ser más competitiva? ¿Qué es lo que puedo o debo hacer? etc.

Dentro de este contexto se sitúa la gestión de la información, el conocimiento y los negocios electrónicos y quizá lo primero que debemos hacer es intentar buscar respuesta a éstas y otras preguntas.

En la era actual venimos avanzando en una nueva etapa que se viene definiendo como “sociedad de la información” o “sociedad del conocimiento”, y la evidencia de esta nueva era esta demostrada por:

- ✓ La tercerización de la economía y el incremento de los trabajadores de cuello blanco.
- ✓ Una economía cada vez más basada en las labores intelectuales.

- ✓ La globalización que se hace evidente por los acuerdos comerciales entre países y regiones.
- ✓ Las desregulaciones de muchos sectores que han permitido el desarrollo de grandes conglomerados a escala mundial.
- ✓ El desarrollo y penetración de Internet y la Web que ha facilitado la interacción y comunicación de las empresas con sus clientes y proveedores.
- ✓ Los beneficios que proporcionan las tecnologías de la información y de telecomunicaciones, que continuamente vienen desarrollando nuevos productos y servicios, y la disminución de sus costos, que ha permitido que sean asequibles a cualquier empresa.

Definición de e-business

"Es una interacción con los socios de negocio, donde la interacción es permitida por tecnología de información". Esto es una definición exacta, pero no nos da mucha penetración en el *e-business,* al que también se le define como un sistema de información o aplicación a la cual se le delegan procesos de negocios.

Se define al ***e-business*** como cualquier actividad empresarial que se efectúa a través de Internet, no sólo de compra y venta, sino también dando servicio a los clientes y/o colaborando con socios comerciales.

Desde el punto de vista del negocio, *e-business* es el proceso que están utilizando las empresas para hacer negocios usando redes (Internet). Ocurre cuando se conectan los sistemas informáticos de una compañía a sus clientes, empleados, distribuidores o proveedores, y todos se entrelazan a través de la Internet, intranets o extranets.

Las tres definiciones anteriores muestran que resulta difícil dar una definición completamente apropiada para el *e-business*. Definiciones incompletas, sólo para bienes (producción, promoción, venta y distribución de productos a través de redes de telecomunicaciones), sólo para servicios (intercambio de información a través de transacciones electrónicas) o sólo desde el punto de vista empresarial (uso de las tecnologías de la información para realizar negocios entre compradores, vendedores y socios con el fin de mejorar el servicio al cliente, reducir costos y finalmente, aumentar el valor de los accionistas) nos conducen a dar una definición más integradora y general tal y como la siguiente:

e-business *es la aplicación de las tecnologías de la información y de*

telecomunicaciones para mejorar y optimizar los procesos de negocios, para mejorar las relaciones y comunicaciones con nuestros clientes y proveedores, para facilitar la compraventa de productos, servicios e información a través de redes públicas basadas en estándares de comunicaciones. Tiene que existir en uno de los extremos de la relación comercial un programa de ordenador y en el otro extremo o bien otro programa de ordenador, o una persona utilizando un ordenador o una persona con los medios necesarios para acceder a la red.

El paradigma del *e-business,* comprende la combinación del Internet con los sistemas de información tradicionales de una organización (web + tecnología de información) y permite potenciar los procesos vitales de negocios que constituyen la base y esencia de una empresa. Las aplicaciones basadas en los conceptos de *e-business* se caracterizan por ser interactivas, con alta intensidad de transacciones, y porque permiten un relanzamiento de los negocios hacia nuevos mercados.

El e-business utiliza el *web* tanto como un medio, como un elemento de marketing para el comercio. La diferencia fundamental entre el *web* y cualquier otro medio electrónico (fax, teléfono, etc.) es que va más allá de facilitar la comunicación pues permite la interacción entre los usuarios, compradores y vendedores en un entorno que no es fijo, ni es físico siquiera, sino que es creado por la confluencia de redes estándares, navegadores *web*, software, contenidos y personas. Por ello, las barreras físicas de tiempo y distancia existentes entre los proveedores y sus clientes se ven reducidas al mínimo.

Sin estas barreras, el comprador y el vendedor se enfrentan el uno con el otro directamente a través de una conexión electrónica. No hay que desplazarse a la tienda física, no hay vendedor, no hay que rellenar datos y no hay una cajera a la salida. En lugar de todo eso hay un sitio *web*. Por tanto, *e-business* representa un cambio en la forma de interactuar entre el comprador y el vendedor.

Para el comprador, significa que los costos de buscar o cambiar de proveedor son mínimos. Para el vendedor, el riesgo de no atraer la atención del comprador y perderlo es muy elevado. En este nuevo entorno, la mayor parte de la responsabilidad de decidir cómo se hace una operación de compraventa se ha traspasado de los vendedores a los compradores.

E-commerce vs e-business

Usualmente los términos *e-commerce* y *e-business* se utilizan como sinónimos. Sin embargo, son diferentes y es importante que las empresas conoz-

can estas diferencias. De acuerdo con los artículos leídos en la red y en algunos libros, estas diferencias consisten en:

- ✓ El ***e-commerce*** cubre los procesos por los cuales se llega a los consumidores, proveedores y socios de negocio, incluyendo actividades como ventas, marketing, toma de órdenes de pedido, entrega, servicios al consumidor, y administración de lealtad del consumidor.

- ✓ El ***e-business*** incluye al e-commerce, pero también cubre procesos internos como producción, administración de inventario, desarrollo de productos, administración de riesgo, finanzas, desarrollo de estrategias, administración del conocimiento y recursos humanos.

La estrategia de *e-commerce* es más estrecha, está más orientada a las ventas y es más simple que otras iniciativas:

- ✓ Sirve para analizar cómo usar Internet para mejorar áreas como ventas, marketing, compras y objetivos de servicio al consumidor.

- ✓ Puede hacer foco en las ventas y las órdenes tomadas sobre Internet, y puede servir para realizar mediciones acerca del crecimiento o decrecimiento de la curva de ganancias.

Las estrategias de *e-business* tienen un alcance mayor, son más ofrecen más recompensas y probablemente requieren de fuertes cambios estructurales dentro de la organización:

Las estrategias de *e-business* tienen un alcance mayor, son más desafiantes, los procesos en la compañía para capturar las eficiencias que pueden proveer el uso de la tecnología en redes.

- ✓ Las estrategias de *e-business* incluyen oportunidades de obtener ganancias, pero el foco principal está en los costos y la eficiencia en las operaciones.

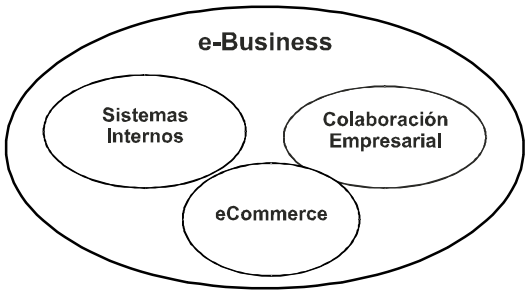
- ✓ Las estrategias de *e-business* implican una cuarta categoría de integración: a través de la empresa, con una integración funcional profunda entre nuevas aplicaciones y procesos de negocios rediseñados, y horizontalmente a través de una integración mayor de aplicaciones ERP, CRM. SCM, Call Center (términos que describiremos posteriormente).

- ✓ El empleo de un sistema de *e–business* proporciona notables ventajas tanto para la empresa como para el consumidor, que son adicionales a aquellas que se consiguen en los negocios normales (sin acceso web) y que se constituyen en el verdadero valor agregado del *e-business.*

Viendo estas diferencias y los alcances de cada uno de los dos modelos

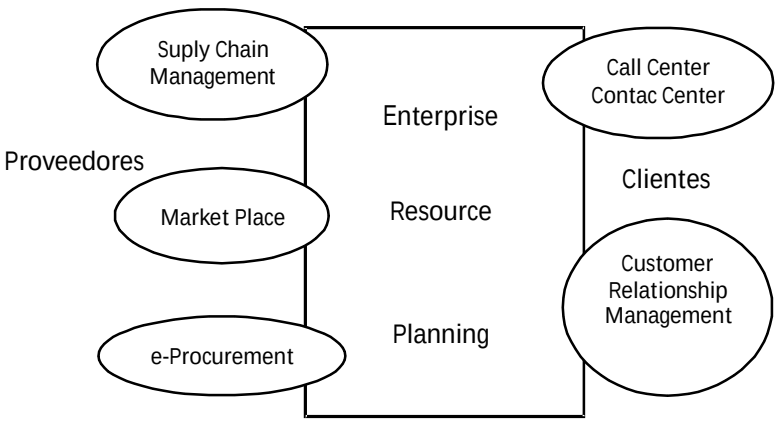
podemos notar que existen diferencias entre ambos términos, **el comercio electrónico forma parte del negocio en línea**, y no comprende todo el *e-business.* Es por esto que no podemos decir que el *e-business* es igual al *e-commerce,* sino que **el *e-commerce* es un componente más del *e-business***.

Esto se puede apreciar con más claridad en la siguiente gráfica en la cual se ilustra el contexto de los modelos y su alcance.



Soluciones e-business

El *e-business* engloba a toda una serie de modelos de negocio basados en tecnología Internet encaminados a mejorar las relaciones comerciales entre empresas, cadenas de aprovisionamiento, mercados verticales y un largo etcétera de posibilidades. En última instancia un sistema de *e-business* puede tomar múltiples formas y es la empresa la que debe decidir la mejor o más adecuada según sus necesidades. A continuación describiremos brevemente los modelos que con toda seguridad más tendrán que digerir las empresas en los próximos años:



A. ERP (Enterprise Resource Planning). Podemos considerar este software como la tecnología subyacente de gestión interna sobre la cual basar el resto de modelos de negocio de *e-business*. El término ERP deriva de MRP (Material Requirement Planning) herramienta para el control de procesos productivos. Los sistemas ERP administran los procesos internos del negocio para la optimización de la cadena de valor que sirve a todos los departamentos dentro de la empresa. El software ERP incluye diversas funcionalidades: facturación, contabilidad, compras, producción, transporte, informes de gestión y recursos humanos entre otras.

B. SCM (Supply Chain Management). Gestiona los procesos de negocio tanto internos como externos de la empresa implicando a todos los agentes que directa o indirectamente están implicados, desde la producción a la distribución. El SCM incluye el aprovisionamiento de materias primas, proveedores, la atención al cliente, la logística y en general toda la cadena de valor de la empresa, optimizando los procesos más que automatizándolos, como es el caso del ERP.

C. CRM (Customer Relationship Management). Dirigido a todos los aspectos relacionados con la atención y el servicio al cliente, coordina a todos los departamentos involucrados en esta atención: departamentos de ventas, marketing y relaciones con los clientes. Las soluciones CRM gestionan conjuntamente el servicio de reclamaciones, la gestión de incidencias, vendedores y seguimiento de ventas. Al funcionar sobre sistemas de *datawarehouse* permiten obtener perfiles de usuario, preferencias y hábitos de compra.

D. Call Center y/o Contac Center. Este tipo de soluciones permiten usar las tecnologías informáticas y de telecomunicaciones para establecer un medio de comunicación electrónico o virtual con los clientes, permitiendo establecer un canal más eficiente para realizar campañas, venta de productos, centro de atención, centros de cobranza, etc. Los nuevos desarrollos tecnológicos de soluciones en convergencia (servicios de voz, datos, mensajería y video utilizando la misma infraestructura), permiten la implementación de este tipo de soluciones de una forma más integrada y funcional.

E. Marketplaces. Mercados virtuales para la venta, compra e intercambio de información entre múltiples participantes. Básicamente consiste en un directorio de empresas con información sobre los productos de cada una donde compradores y vendedores buscan productos o servicios, solicitan ofertas y procesan pedidos.

F. E-procurement. Abastecimiento electrónico de productos y servicios vía

Internet. Bajo estas plataformas se gestionan los procesos de compra a proveedores: bien sean compras de productos directos (implicados en el proceso de producción del producto final) materias primas, o indirectas (no implicadas en el producto final) papelería, informática, servicios varios. La principal ventaja del uso de estas plataformas radica en el ahorro de tiempo en la gestión de compras, la comodidad y la reducción de los precios de adquisición de productos y la posibilidad de acceder a nuevos proveedores.

Existen más modelos de *e-business* como el BI (Business Intelligence) centrado en el apoyo a la toma de decisiones y la evaluación de indicadores de negocio. El KM (Knowledge Management) para la gestión del conocimiento y cuyo objetivo es lograr que la información dentro de una organización llegue a todo aquel que la necesite, procesada de forma tal que sea posible llevarla a la práctica. Pero antes de perdernos en la telaraña de siglas y posibilidades, es preciso comentar que la empresa debe más que nada comprenderlas y conocer las posibilidades para poder así aplicar modelos personalizados basados en las necesidades de cada organización; es lo que denominamos la convergencia en los distintos modelos de *e-business* para llegar a la e-organización.

Como vemos, este nuevo uso de Internet como herramienta de apoyo a la gestión global de la empresa no se presenta como la nueva panacea de los grandes beneficios. Lo que nos muestran estas soluciones son una nueva visión de Internet como un terreno de enormes posibilidades para el desarrollo y fortalecimiento de las empresas.

Ventajas *e-business*

Ventajas para la empresa

Cuando una compañía emprende una estrategia de *e–business* adquiere las siguientes ventajas:

- *Expansión de público:* Ahora la tienda (empresa) puede llegar a todo el territorio nacional e incluso alcanzar el público internacional.
- *Expansión de horario:* la tienda permanece abierta 24 horas al día, 7 días a la semana, 365 días al año, sin necesidad de personal adicional o pago de horas extraordinarias.
- *Menores precios:* los menores costos permiten ofrecen precios más bajos, que son a la vez una condición necesaria en el agresivo mercado en línea donde la competencia incluye, en buena parte de los casos, al mundo entero.

- *Capital e inventario mínimo:* el costo de establecer una tienda en línea es reducido comparado con el costo de abrir un nuevo establecimiento o intentar llegar por otros medios al público que la tienda virtual puede alcanzar.
- *Proceso de órdenes ágil y automatizado:* por definición las órdenes son recibidas, procesadas y almacenadas por un sistema computarizado que puede producir reportes detallados y compartir sus informaciones con los sistemas existentes de ventas, inventario, despachos y contabilidad.
- *Menores costos de servicio y atención:* pueden automatizarse buena parte de los servicios de atención al cliente, como registro de usuarios, recepción de reclamaciones, sugerencias, solicitudes de servicio, consultas, etc.
- *Medición de visitas y efectividad de campañas:* podemos saber específicamente cuántas personas visitan nuestra tienda, cuáles departamentos son los más visitados, de qué país nos visitan, a cuáles horas y si vienen de otra página o siguiendo un anuncio en particular.
- *Capacidad de llegar a público especializado:* la construcción de un departamento o sección especializada en nuestra tienda general tiene un costo reducido una vez establecida la tienda. Y si nuestra tienda va dirigida a un público especializado, podemos llegar a un número mayor del mismo al expandir los horizontes geográficos.
- *Reducción de costos de transporte, almacenamiento y distribución:* como no necesitamos inventario para mostrar, podemos reducir los montos y volúmenes de las órdenes de compra, incluso despachando los productos directamente desde la fábrica o desde el mayorista sin tener que realizar pedidos por adelantado y almacenarlos o desplegarlos en nuestros escaparates.
- *Registro e identificación del cliente:* al vender podemos solicitar informaciones adicionales del cliente para registrarlas en una base de datos que podemos usar para seguimiento, mejor servicio y soporte, promociones relacionadas a su perfil, telemercadeo, etc.
- *Mayor y más directa comunicación con el consumidor:* conociendo el perfil y los datos relevantes de cada cliente, podemos contactarle con la frecuencia que apruebe para hacerle llegar ofertas de su interés, premios, etc. y recibir respuesta directa de cada uno de ellos a través de la red.

Ventajas para el consumidor

Para el consumidor común, la interacción con negocios que cuentan con un *e-business* le proporciona los siguientes beneficios:

- *Más opciones para comparar y escoger:* cada día son más las tiendas en línea ofreciendo una gama más amplia de productos y servicios. Y como las tiendas en línea exhiben un catálogo y no un ejemplar físico del producto, están en capacidad de mostrar la línea completa de productos y todos los modelos o variantes para que el cliente pueda escoger.
- *Menos tiempo para buscar y comparar:* el consumidor puede consultar simultáneamente los precios y modelos ofrecidos por varias tiendas y está en mayor libertad de escoger los que mejor se ajusten a su presupuesto y necesidades.
- *Menores precios:* la competencia entre las tiendas en línea es agresiva, fuerte y despiadada, con márgenes de beneficios bastante bajos y en algunos casos prácticamente inexistentes (las compañías de Internet aplican este tipo de estrategias con el fin de construir una base amplia y consistente de clientes), lo cual se traduce en precios bajos y por ende muy accesibles para el consumidor.
- *Libertad horaria y geográfica:* el cliente puede comprar a cualquier hora, cualquier día, desde su casa, desde un cafenet o desde su lugar de trabajo. También puede realizar compras desde la casa de un amigo o familiar o consultar las compras con otra persona a distancia mientras intercambia opiniones por ICQ, MSN (o cualquier otro software de mensajería instantánea), sistemas de chat, correo electrónico, fax o teléfono. Al mismo tiempo, Internet hace posible también adquirir productos extranjeros localizados en cualquier tienda, en cualquier parte del mundo. Es decir, el consumidor no se encuentra limitado solamente a las tiendas locales y a los productos importados por éstas en su país de residencia.
- *Cero filas y cero congestionamiento de tráfico:* obviando las molestias que puede causar un acceso lento a Internet o una conexión difícil, el cliente está libre del tráfico vehicular y de las largas filas en los establecimientos de consumo; y además cuenta con la comodidad de su hogar y la libertad para realizar otras tareas mientras realiza sus compras.

Nuevos desarrollos tecnológicos

Futuro de Internet

La Internet que había imaginado en 1989 el creador de la world wide web, Tim Berners-Lee, no era exactamente la que hoy conocemos; de hecho,

Berners-Lee había pensado en algo todavía más revolucionario y que está aún por llegar: la web semántica.

La web semántica es una Internet en la que los ordenadores no sólo son capaces de presentar la información contenida en las páginas web, como hacen ahora, sino que además pueden "entender" dicha información.

En la práctica esto significa que las máquinas –los ordenadores personales o cualquier otro dispositivo conectado a Internet– podrán realizar, casi sin necesidad de intervención humana, infinidad de tareas que simplificarán nuestra vida. "La web semántica –explican los autores– no es una web aparte sino una extensión de la actual en la que la información tiene un significado bien definido, posibilitando que los ordenadores y las personas trabajen en cooperación".

Pero para llegar a esa nueva world wide web hay que dar una serie de pasos que no son sencillos. Uno de los retos principales que afronta la web semántica es el de proveer un lenguaje "que permita la exportación a la web de las reglas de cualquier sistema de representación del conocimiento". Los grupos que trabajan en la creación de esta nueva web semántica deben solucionar, por tanto, la difícil papeleta de "añadir lógica a la web".

El desarrollo de la web semántica pasa también por la adopción de diferentes tecnologías, dos de las cuales ya están en marcha: el eXtensible Markup Language (XML) y el Resource Description Framework (RDF). El lenguaje XML "permite a los usuarios añadir una estructura arbitraria a sus documentos, pero no dice nada acerca del significado de dicha estructura". Esta es la tarea que se intenta resolver con el lenguaje RDF, un marco en el que es posible describir la información para que la procesen las máquinas. Otro elemento clave de la web semántica son las "ontologías", descritas por los autores como documentos o ficheros "que formalmente definen las relaciones entre términos".

Estos conceptos pueden resultar ininteligibles para buena parte de los usuarios de Internet, que preferirán simplemente saber que la existencia de una web semántica permitirá, por ejemplo, que nuestro microondas preparado para Internet consulte directamente al fabricante de un alimento congelado las condiciones óptimas para su cocción y proceda a la misma.

Al mismo tiempo "si está correctamente diseñada, la web semántica puede ayudar a la evolución del conocimiento humano en general", según explican estos tres investigadores de Internet. Por ejemplo, facilitando la colaboración entre equipos investigadores de un mismo tema que se encuentran en puntos muy distantes del planeta.

La convergencia

Las nuevas innovaciones y desarrollos en tecnologías informática y de telecomunicaciones ha permitido que se estructure un nuevo modelo de prestación de servicios en convergencia. En estos momentos dichos desarrollos permiten que los diferentes tipos de comunicación y de formatos de información (voz, datos, imágenes, videos) utilicen la misma infraestructura de telecomunicaciones. Dicha convergencia se está desarrollando a diferentes niveles:

- *Convergencia de industrias:* vemos cómo la industria de medios (radio, periódicos, televisión, revistas), informática (software y aplicaciones) y de telecomunicaciones (acceso a Internet, voz, datos, fijas y móviles), se están fusionando o estableciendo modelos de alianza para ofertar paquetes de servicios integrados.
- *Convergencia en terminales:* el PC y las terminales móviles (teléfonos inteligentes, PDA, etc), permiten diferentes tipos de comunicaciones (navegación, voz, imágenes, video).
- *Convergencia en redes:* las empresas de telecomunicaciones vienen implementando nuevas infraestructuras, las cuales permiten que por la misma red se transporten diferentes formatos de información (voz, datos imágenes, video) sobre el protocolo TCP/IP, logrando mayores eficiencias y economías de escala en inversiones y costos de administración.

La experiencia de las redes empresariales en Centroamérica

➥ Ingrid Figueroa de Santamaría

Introducción

Uno de los mayores retos para las empresas latinoamericana, y en especial las centroamericanas, es generar economías de escala que les permitan competir de mejor manera en los mercados internaciones. De igual forma, deben también asumir el reto de construir alianzas estratégicas, para complementar fortalezas individuales y configurar ventajas cooperativas sostenibles.

En este contexto, el Centro para la Promoción de la Pequeña y Mediana Empresa en Centroamericana, Cenpromype[1], ha desarrollado un modelo de interacción entre empresas e instituciones que ha permitido la conformación de redes empresariales regionales.

El modelo de intervención de Cenpromype se basa en la participación en cuatro factores principales: la selección de empresarios y su interacción con las autoridades de gobiernos, la construcción de una agenda estratégica común (pública-privada), compromiso de la capacidad de organización empresarial y la identificación y transferencia de las mejores prácticas. Estos cuatro factores se fortalecen unos a otros y generan redes fuertes en todos los eslabones de la cadena.

El modelo de gestión de Cenpromyp

El punto de partida es una acertada identificación de líderes y participantes. Se deben seleccionar empresarios innovadores y comprometidos con su desarrollo y el de su sector, con capacidad de interactuar con los gobiernos nacionales estableciendo programas y objetivos estratégicos coherentes con las necesidades y demandas del sector a nivel nacional y regional, y sumando al sector académico como generador de base y transferencia sistemática de conocimiento sobre la base práctica empresarial.

[1] Cenpromype es un organismo del Sistema de Integración Centroamericana (SICA) que contribuye a mejorar la competitividad y el acceso a los mercados regionales e internacionales de las micro, pequeñas y medianas empresas, promoviendo la integración regional y la coherencia de las políticas de fomento gubernamental.

En segundo término, debe construirse una agenda estratégica común que combine los intereses públicos y privados, pero teniendo como condición de base la viabilidad y posibilidad de ser llevada a la práctica. Se debe fundamentar en el análisis de las condiciones vigentes de acceso y potencial de mercado, espacios de concertación y de diálogo publico privado, oferta y demanda de servicios financieros y no financieros y la incidencia en políticas públicas. Todos estos elementos se segmentan por sector productivo, dándole grados de prioridad para desarrollar estrategias de intervención y elevar así su competitividad.

Todo lo anterior pierde validez si no se asume un fuerte compromiso y capacidad de organización empresarial. Esto se traduce en la identificación de características de liderazgo empresarial y capacidad de organización en los empresarios de las micro, pequeñas y medianas empresas (mipymes) centroamericanas que van desde el nivel local y nacional hasta lo regional. Un elemento diferenciador de éxito en la implementación de prácticas y estrategias empresariales exitosas, radica en el involucramiento real y sistemático de los empresarios junto con el acompañamiento estratégico de las instituciones de apoyo y de asistencia técnica que permitan ir adecuando sus mecanismos de intervención para acercar una oferta competitiva del sector mipymes con la demanda y realidades de los mercados.

Como corolario del modelo de intervención, una vez que se han desarrollado diferentes experiencias, se identifican las mejores prácticas y se sistematizan y transfieren en un proceso de mejora continua. Se basa principalmente en el análisis de las mejores prácticas empresariales y gubernamentales en todos sus componentes, desde organizacionales, productivos y comerciales hasta la implementación de programas y políticas públicas que permita cambiar significativamente la posición competitiva de las mypymes y encausar su desempeño empresarial de una manera sustentable y con responsabilidad social empresarial.

Los criterios para definir una buena práctica empresarial incluyen el desarrollo de capacidades desde el punto de vista del recurso humano, la vinculación real de los empresarios como receptores directos de la intervención, impacto en la población objetivo a través de indicadores como el aumento de la competitividad, aumento de los ingresos, inclusión de grupos minoritarios, impacto ambiental y responsabilidad social empresarial, el mejoramiento de la gestión empresarial, perspectiva regional, transferible y aplicable en la práctica, sostenible a mediano y largo plazo e innovador como una experiencia o práctica nueva para los empresarios involucrados.

MODELO CENPROMYPE Gestión del Conocimiento de buenas prácticas

Evaluación de impacto

No obstante lo anterior, un reto fundamental consiste en poder probar la existencia de una relación entre el programa y el desempeño de las empresas una vez se tienen en cuenta otros factores que pueden afectar en este desempeño.

El marco de análisis que se sigue para evaluar el impacto se sustenta en tres grandes componentes. El primer componente lo constituye la situación actual de las empresas y su entorno, considerando las características de los empresarios y las empresas; las características de los mercados de bienes y servicios en que se concentran estas empresas; y el entorno nacional, internacional y de integración que rodea las empresas. La situación de las empresas, empresarios y su entorno están dadas en un momento determinado pero cambian a través del tiempo como resultado de la interacción entre ellos y los efectos de las políticas públicas.

El segundo componente lo constituyen las políticas públicas que afectan el ambiente en el cual los empresarios toman decisiones y los resultados de estas decisiones. Este componente está constituido por los factores que influyen la situación actual y está compuesto por cinco áreas: la política externa y de integración, la política macroeconómica, las políticas sectoriales y transversales, la política empresarial dirigida hacia las mipymes y la organización institucional[2].

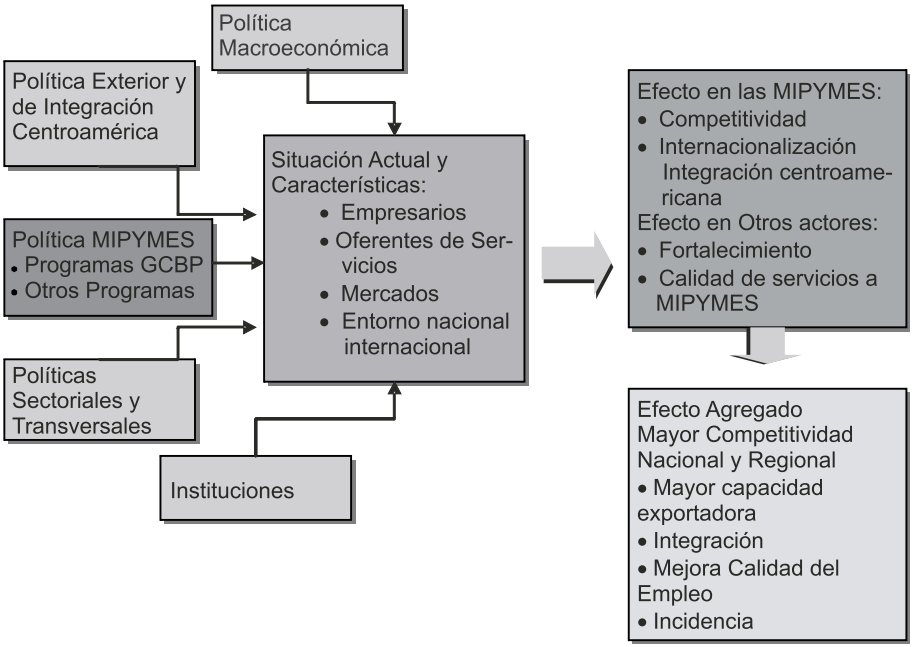
El tercer componente es el resultado de la interacción de los dos componentes anteriores y representa, a la vez, el elemento dinámico fundamental que marca el cambio en la estructura empresarial y la conducta de los empresarios. Este nuevo tejido empresarial se debe reflejar en mayor competitividad de las empresas, su creciente internacionalización, mayor integración centroamericana y mayor incidencia de las mipymes en diseño, seguimiento y evaluación de los programas y políticas mipymes. Esto también debe reflejarse en mejora de la calidad de los empleos que genera la mipyme.

De acuerdo a las características de los programas de Cenpromype, es importante tener efecto en el fortalecimiento de otras entidades tanto de orden público como privado. Por su parte, los empresarios deben tener una

[2] Instituciones se refiere a los derechos de propiedad y otras reglas de juego que definen la interacción entre los diferentes agentes económicos públicos y privados y determinan la manera de hacer negocios en el país. Esta organización son las reglas formales e informales que definen las prácticas empresariales, las relaciones Estado-sector privado y la resolución de conflictos. Este componente incluye también la organización del sector privado para interactuar con otros sectores y con el Estado y la organización del Estado para interactuar con sus diferentes secciones del Estado, con el sector privado y con agentes externos y la integración nacional-local.

conducta favorable a la innovación, al mejoramiento de la calidad y de la competitividad de sus empresas. Finalmente lo que sería el efecto agregado de un mejoramiento en la estructura productiva nacional, que se expresa en términos de mayor competitividad nacional y regional y capacidad exportadora.

Diagrama de relaciones para la evaluación y medición de impacto



Fuente: Cabal, Miguel. Cenpromype

Redes empresariales regionales: un modelo de integración comercial efectivo

En el marco del área de desarrollo competitivo regional, Cenpromype, como parte de los organismos que promueven la integración centroamericana, diseñó e impulsó, a finales del año 2006, el **Programa Regional de Redes Empresariales Mipymes en Centroamérica,** cuyo objetivo es contribuir al mejoramiento de la competitividad de las unidades mipymes en Centroamérica a través de la integración del sector productivo, la promoción de buenas prácticas y transferencia de conocimiento del desarrollo empresarial.

La intervención de este programa está enfocada al interior de las empresas, a implementar acciones que conduzcan a que éstas eliminen obstáculos

internos que limitan el posicionamiento competitivo en el mercado. Además, centra sus esfuerzos en la promoción de la integración y cooperación de la mipyme a escala regional, para aprovechar las oportunidades del mercado centroamericano e internacional. Uno de los retos es lograr que los empresarios se articulen para compartir experiencias e implementar acciones que conduzcan a un beneficio común.

En la intervención del programa, Cenpromype define su rol de acompañamiento a las redes empresariales regionales de las mipymes y se identifica con los actores en dos **dimensiones** o áreas de intervención: **el político,** que reconoce el trabajo de relacionamiento con los gobiernos nacionales, la estructura del Sistema de Integración Centroamericana (SICA), la cooperación internacional y como impulsor de políticas públicas en pro del sector mipymes; y **el rol técnico,** cuyo principal objetivo es el de asesor estratégico, facilitador de procesos y para transferir las buenas prácticas empresariales.

Ambos roles se combinan indistintamente en la medida en que las redes empresariales regionales se van constituyendo como espacios legítimos y representativos de organización empresarial y, en la mayoría de los casos, muchas de las intervenciones, tanto con el sector público como con el mismo sector empresarial, se tornan cíclicas o repetitivas hasta el punto de que se logran niveles aceptables de institucionalización de los mecanismos de intervención, los espacios de incidencia y los niveles de competitividad empresarial de forma sostenible.

En un análisis de la secuencia lógica para la construcción y constitución de las redes empresariales regionales bajo el modelo de Cenpromype, podemos identificar las siguientes etapas:

1. Preselección de sectores productivos conforme su potencial competitivo y empresarial.
2. Identificación inicial de líderes por sector productivo y por país por medio de un acercamiento con las expresiones gremiales existentes, las organizaciones empresariales informales, la identificación de empresarios exitosos o aquellos con simplemente una tradición empresarial relevante.
3. Promoción de un primer intercambio regional con los líderes empresariales identificados para animar una iniciativa de asociatividad a escala regional. El atractivo inicial se basa en la posibilidad de intercambiar información en las áreas organizativas, productivas, comerciales y de relacionamiento con el sector público y de la misma cooperación internacional.

4. Fortalecimiento de la base organizativa nacional partiendo de los beneficios que brinda la asociatividad en las mipymes como estrategia competitiva, además del atractivo de ser parte de una instancia regional y con grandes posibilidades de internacionalización de sus empresas.

5. Conformación de la red nacional con participación representativa y legítima del sector empresarial inicialmente de hecho.

6. Realización de una asamblea general de la red nacional con convocatoria abierta a nivel nacional para iniciar la transición de una organización de hecho a una de derecho (elección de junta directiva, personería jurídica, lista de miembros, etc.) Esta etapa es fundamental para darle institucionalidad y gobernabilidad a la iniciativa.

7. Integración de las redes nacionales en una organización a nivel regional con representantes designados por cada una de las redes nacionales en una estructura de coordinación funcional de la red a nivel regional.

8. Consolidación de la estructura de coordinación de la red regional (elección de junta directiva, personería jurídica, mecanismos de comunicación y conectividad, etc.)

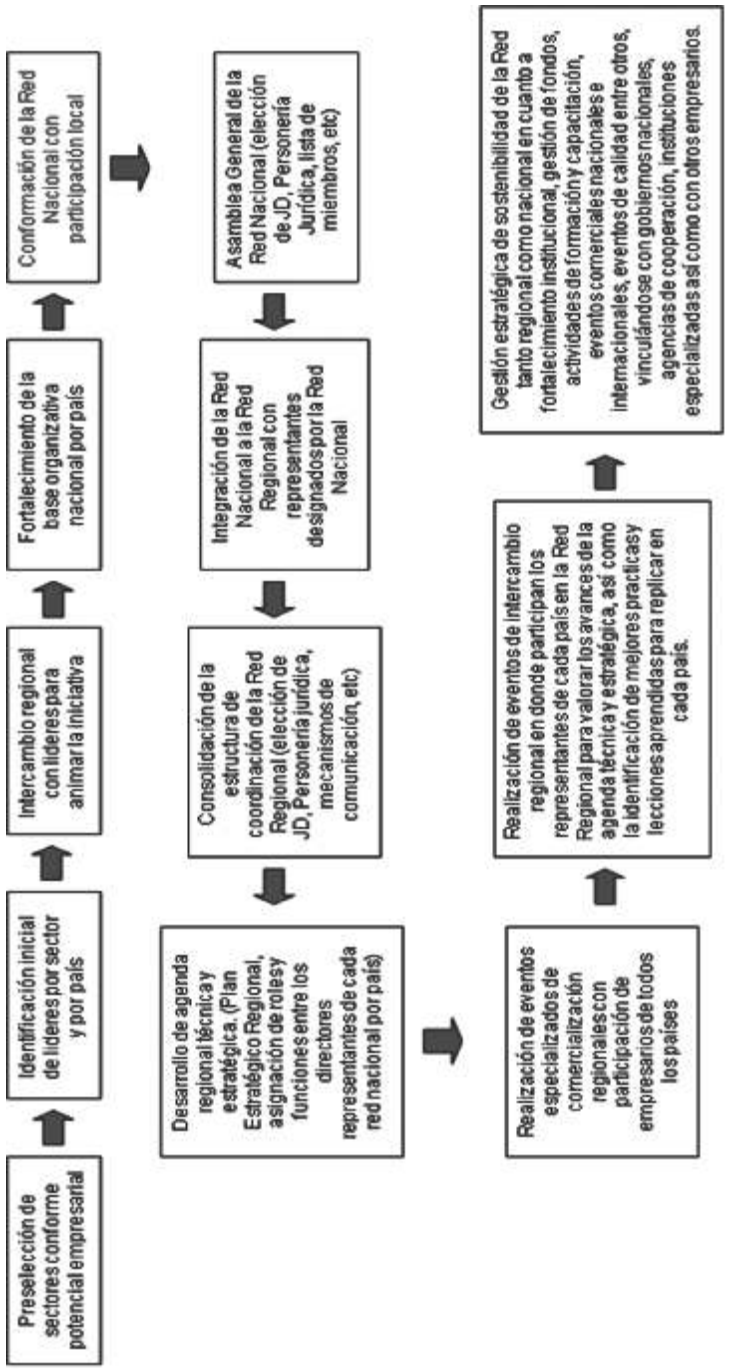
9. Desarrollo de una agenda regional técnica y estratégica (desarrollo de un plan estratégico regional, asignación de roles y funciones entre los representantes de cada red nacional por país, los cuales actúan como directores de la red regional)

10. Realización de eventos regionales de comercialización con una participación representativa de los empresarios que forman parte de las redes empresariales nacionales en toda la región centroamericana.

11. Realización de eventos regionales de intercambio técnicos con la participación de representantes de cada país con el fin de revisar y valorar los avances de la agenda técnica y estratégica, así como la identificación de mejores practicas, experiencias exitosas y lecciones aprendidas para replicar o tomar en consideración en su sector para cada país. Se incluyen en estos tipos de eventos, aquellos enfocados en la formación y capacitación de los empresarios en temáticas vigentes de utilidad.

12. Finalmente, se promueve la planificación enfocada en la estrategia de sostenibilidad de la red tanto a nivel nacional como regional. Esto incluye temas como el fortalecimiento institucional, la gestión de fondos y ejecución de proyectos, actividades de formación y capacitación, eventos comerciales nacionales e internacionales, eventos que promueven el mejoramiento de la calidad de sus productos entre otros.

Proceso de formación y coordinación de las redes empresariales regionales



Fuente: Bermúdez, Edgar. Cenpromype

Todo lo antes expuesto guarda un vínculo muy estrecho de gestión y colaboración con los planes de trabajo de las instituciones gubernamentales nacionales encargadas de los temas de las mipymes, las agencias de la cooperación internacional con cobertura nacional o regional, instituciones especializadas de asistencia técnica y finalmente con otras organizaciones empresariales.

En este contexto, Cenpromype ha priorizado en su estrategia de gestión de recursos y de formulación de proyectos, la atención en temas sensibles y fundamentales para las redes empresariales regionales como son los aspectos de comunicación y conectividad, el acompañamiento en la formulación de la estrategia de sostenibilidad y en la parte de organización, el apoyo para la realización de eventos comerciales especializados, la facilitación de los espacios de diálogo público privado, la formación y capacitación dirigida, y en temas especializados como diseño, innovación, tendencias y regulaciones técnicas y comerciales de acceso, el apoyo en la realización de eventos de intercambios empresariales, la logística de funcionamiento de la red y la continuidad de los espacios de trabajo y de coordinación regional.

Como resultado de estos esfuerzos hasta la fecha y desde que iniciaron dos años atrás los esfuerzos de trabajo con las redes empresariales regionales, Cenpromype ha estado trabajando con cuatro redes empresariales regionales en los sectores productivos de artesanías, madera-mueble, cacao, turismo rural, y se encuentran en su fase inicial dos redes más relacionadas con el sector agroindustrial y tecnologías de información y comunicación. Cada una de estas redes se encuentra en distintos niveles de avance conforme la secuencia lógica presentada anteriormente, pero todas, sin excepción alguna, han sido reconocidas por sus pares empresariales, gobiernos nacionales y agencias de la cooperación internacional.

Resultados de las redes

A continuación se mencionan algunos datos representativos del funcionamiento de las redes empresariales regionales.

- *Red Centroamericana de Arte y Artesania*

La red de artesanías cuenta con una agenda en ejecución y con un plan estratégico construido y en ejecución. Existen redes por país en Nicaragua, Guatemala, El Salvador, Costa Rica, Honduras con una docena de líderes activos en la red regional.

En el año 2008, los representantes por red de cada país sumaron un total

de 166 artesanos representantes en la región, siendo 30 de El Salvador, 60 de Nicaragua, 30 de Guatemala, 8 de Honduras, 30 de Costa Rica, 5 de Panamá y 3 de Belize. En suma se estiman 1600 empresarios ligados como socios de la red.

Se han identificado nichos de mercado en Costa Rica, Guatemala, Belize, Cuba y México, y las ventas en los eventos regionales alcanzaron en 2008 un monto cercano a US $ 240,000 (un cuarto de millón de dólares).

Un hecho relevante es el estrecho relacionamiento logrado con el sector público, estableciendo trabajo conjunto con los viceministerios de economía, Conamype, Mific, Anpymes, MEIC y contando con la vinculación de cooperantes, tales como Pairca, GTZ, Cosude, Pemce-Difid.

- *Red Centroamericana de Madera-Mueble*

Esta red cuenta con agenda en ejecución y ha conformado redes locales en Nicaragua, El Salvador, Honduras, Guatemala. Hay una total de 12 líderes activos por red regional como miembros representantes por red de cada país.

En el año 2007 se logró consolidar una plataforma regional con más de 85 empresarios de Centroamérica, conformando la red de madera-mueble, siendo 30 de El Salvador, 15 de Guatemala, 30 de Honduras y 10 de Guatemala y se estiman 150 socios ligados a la red. Se han identificado nichos de mercado en Guatemala, Nicaragua, Honduras, Costa Rica y las ventas del año 2008, en los eventos organizados, llegaron a los US$95,000.

Al igual que todas las redes, la red de madera-mueble ha logrado un importante relacionamiento con el sector público, trabajando en forma conjunta con viceministerios de economía, Conamype, Mific, Anpymes, MEIC y con participación activa de la cooperación del Pairca, el programa de Rain Forest Alliance y el Pemce-Dfid.

- *Red de Posadas Rurales de Centroamérica*

La red de turismo rural ha hecho un gran esfuerzo por conciliar intereses y actualmente avanza hacia la construcción de una agenda regional. No obstante, ha conformado redes en El Salvador, Nicaragua, Honduras, Guatemala, Panamá, Costa Rica, Belice y cuenta con 10 líderes activos en la red regional.

La red la conforman 50 posadas rurales y se han enfocado en el segmento de turistas europeos que visitan la región centroamericana.

Mantiene una estrecha relación con la Secretaría de Integración Turística

Centroamérica y los ministerios de economía, con apoyo de la cooperación del Pairca-UE, el proyecto Austriaco Norte-Sur, y el programa de Rain Forest Alliance.

- *Red Centroamericana de Cacao*

La red de cacao ha tenido un gran avance y ha construido una agenda y ya la tiene en ejecución. También ha conformado redes locales en Nicaragua, Costa Rica, Guatemala, Panamá, El Salvador, Belice y tiene 7 líderes activos en la red regional con un estimado de 4000 empresarios de cacao ligados a la red.

Se han identificado nichos de mercado en Europa. Al igual que las demás redes, han logrado un estrecho relacionamiento con el sector público, desarrollando actividades conjuntas con los viceministerios de economía, Conamype, Mific, Anpymes, MEIC y la vinculación de cooperantes como Pairca, Acicafoc y el DFID.

En suma, las cuatro redes han logrado activar más de 40 líderes empresariales, logrado involucrar a más de 5800 empresarios de los distintos sectores y logrado una estrecha vinculación con el sector público y las agencias y programas de cooperación.

Además, cada red ha logrado avanzar en definir y ejecutar una agenda de trabajo de largo plazo y generado, en algunos casos, ventas en el corto plazo que sirven de estímulo para continuar impulsando y fortaleciendo las redes. Además, han definido mercados prioritarios tanto interregionales y extra regionales y los procesos son inclusivos y participativos.

Finalmente, un hecho relevante es que el proceso de aprendizaje ha sido múltiple y continuo. Las redes han transferido sus mejores prácticas entre países, pero a su vez las redes entre sí han transferido sus mejores prácticas en forma transversal. Todos los actores involucrados, los gobiernos y la cooperación, ha mejorado la asignación de sus recursos y es sin duda una evidencia latente de un modelo de integración comercial efectivo.

La responsabilidad social empresarial: elemento estratégico para el crecimiento y competitividad

➥ Juan Francisco Mejía Betancourt

Introducción

En el contexto actual de una economía globalizada e interdependiente, las empresas y la sociedad tienen, cada vez más, una mayor interrelación –casi indisoluble– entre lo que significa la empresa para sus accionistas y sus empleados y lo que significa para su entorno.

Como definición, la empresa se crea para generar un beneficio económico para sus accionistas, pero este hecho, que es la base del modelo económico que prevalece desde hace cientos de años en el mundo occidental, ha venido evolucionando a medida que las sociedades se han desarrollado, encontrándonos hoy con una empresa más integrada a las realidades de su entorno y ofreciendo beneficios no solo a sus accionistas sino también a sus empleados y a la propia sociedad.

La Responsabilidad Social Empresarial, también llamada Responsabilidad Social Corporativa, ha venido convirtiéndose al pasar de los últimos años en un hecho clave para el devenir diario de la empresa y para el éxito de los negocios. La Sociedad va creciendo, se va educando, es más exigente, está más informada, está más conectada, y esto tiene un impacto directo en aquellos sujetos a quienes les ofrecen sus productos y servicios, a cambio de una remuneración económica.

Se exige porque el ciudadano espera más de esas entidades, así como espera más de sus gobiernos, de los servicios públicos, de las instituciones académicas. Se trata de un camino de una sola vía, con muchos obstáculos, que no pareciera tiene retorno. El desarrollo de la sociedad implica que todos sus actores busquen estadios de prosperidad mayor, esto es inevitable y es parte de la esencia humana.

Actuar individualmente sin contar con el entorno es una práctica en proceso de extinción. Y en esa dirección debemos ver a la empresa, como un ente que se encuentra en un movimiento social que no para, y que como parte de esa sociedad, tiene responsabilidades y obligaciones que tiene que atender.

RSE una breve historia

Tratando de resumir en grandes etapas el pensamiento empresarial de los últimos 40 años, observamos cómo hasta los años 70 el concepto de la empresa estaba asociado a la generación de ganancias, al retorno de la inversión a los accionistas y cumplir con las reglas y normas legales establecidas.

A partir de los años 80, se incorpora el concepto de la empresa con sus relacionados, también llamados *"stakeholders*", donde se impone la teoría y la práctica de la relación con su entorno directo. Es parte de una sociedad que demanda y exige cumplimiento de códigos de conducta más allá de las formalidades legales, ofreciendo un "espacio" para que la empresa actúe.

Entrando en los años 90 se empieza a valorar y reconocer que la empresa no solo maneja y administra recursos económicos de sus inversionistas o accionistas, sino que también maneja recursos que tienen que ver con el elemento humano, ambiental y que empieza a surgir el cumplimiento de sus responsabilidades con ese entorno que tienen claramente nombre y apellido: proveedores, clientes, empleados, consumidores, entre otros.

Estamos en medio de este reconocimiento y en esta evolución podríamos decir que ya en el inicio del siglo XXI, la responsabilidad social empresarial empieza a dar paso a un elemento estratégico para el crecimiento y competitividad de la empresa como es ver su negocio como inseparable de su comportamiento con el entorno y su cadena de valor, convirtiéndose entonces en un verdadero hecho estratégico.

En este marco estamos en la actualidad, con un desafío enorme para la sociedad en su conjunto: empresarios, trabajadores, Estado, sociedad civil, cual es convertir la responsabilidad social empresarial en una materia que obliga a un comportamiento distinto de todos los actores, en función de un crecimiento de todos ellos.

Algunas definiciones

En primer lugar, es necesario distinguir dos aspectos fundamentales que se enmarcan dentro del término Responsabilidad.

Por un lado, el concepto de Responsabilidad hace referencia a la idea de "dar cuentas" (*accountability*). Las empresas se ven obligadas a ser cada vez más claras en la información que ofrecen a la sociedad, en relación con sus prácticas y formas de gestionarse, así como en los productos y servicios que ofrecen. Esta idea da respuesta a la exigencia de transparencia que la sociedad en su conjunto exige en la actualidad con mayor fuerza a las empresas.

Por otro lado, el término Responsabilidad hace referencia a "dar respuesta" (*responsability*) a las expectativas que la sociedad tiene depositadas en la empresa.

Como hemos dicho, la empresa es una institución social que, como tal, igual que el resto de instituciones similares, necesita estar legitimada socialmente para seguir manteniendo su papel en la sociedad y, por tanto, para perdurar en el tiempo. Esta legitimidad la alcanza la empresa dando respuesta a lo que la sociedad espera de ella; y asumiendo los valores y pautas de comportamiento que la propia sociedad le va marcando, a medida que la relación se va volviendo más estrecha en su proceso de crecimiento.

La Comisión Europea, en su Libro Verde de 2001 "Fomentar un marco europeo para la responsabilidad social de la empresa", define dicho concepto como "La integración voluntaria, por parte de las empresas, de las preocupaciones sociales y medioambientales en sus operaciones comerciales y sus relaciones con sus interlocutores". […] "La responsabilidad social de las empresas es, esencialmente, un concepto con arreglo al cual las empresas deciden voluntariamente contribuir al logro de una sociedad mejor y un medio ambiente más limpio".

Según la Fundación PROHumana, institución de estudio de la RSE en varios países del mundo, una definición bastante utilizada es la que la define como: "La Responsabilidad Social Empresarial (RSE) es la contribución al desarrollo humano sostenible, a través del compromiso y la confianza de la empresa hacia sus empleados y las familias de éstos, hacia la sociedad en general y hacia la comunidad local, en pos de mejorar el capital social y la calidad de vida de toda la comunidad".

Según el CSR Europe (*Corporate Social Responsability*), organización sin ánimo de lucro que promueve la Responsabilidad Social de las Empresas, "la Responsabilidad Social Corporativa gira en torno a conductas esenciales de las empresas y la responsabilidad por su impacto total en las sociedades en las cuales operan. La Responsabilidad Social Corporativa no constituye una opción adicional ni un acto de filantropía. Una empresa socialmente responsable es aquella que lleva adelante un negocio rentable, teniendo en cuenta todos los efectos ambientales, sociales y económicos –positivos y negativos– que genera en la sociedad."

Pudiéramos definir la RSE como la suma de varios elementos: i) La estrategia que desarrolla una empresa para ser más competitiva como unidad productiva, ii) La estrategia para hacer más competitivo el entorno donde está la empresa, iii) La estrategia de la empresa para hacer más competitiva la cadena de valor de la misma, iv) La estrategia para generar una alianza con su

comunidad en una apuesta ganar-ganar, v) La estrategia para afirmar el compromiso ético de la empresa con la sociedad y vi) La estrategia de la empresa para lograr bases de acción común entre sus intereses, la de sus trabajadores, la de su comunidad y el Estado.

La concepción Ética de la RSE

En un contexto de economía y sociedad global imparable, caracterizado por una interdependencia cada vez mayor, el terreno de las consecuencias de nuestras acciones se amplía sensiblemente.

Aumenta, por tanto, la responsabilidad de la empresa a la hora de tomar decisiones cuyas consecuencias van a afectar a sus diferentes grupos de interés (clientes, trabajadores, proveedores, sociedad y propietarios o accionistas).

El liderazgo ético de las empresas en sociedades como las nuestras, es imprescindible para modelar el tipo de globalización que queremos y para paliar las consecuencias negativas que ésta tiene; para alcanzar un desarrollo económico, social y medioambiental sostenible; y para que el resto de organizaciones tengan un referente hacia el que apuntar.

De este modo, se va generando un marco de confianza recíproca, que resulta imprescindible para que la sociedad se desarrolle en sus diferentes aspectos y, de manera importante, en los aspectos económicos y empresariales. Este marco de confianza, por último, se convierte en un elemento vital para que las empresas aumenten y sostengan su competitividad.

En resumen, una mayor interdependencia, la necesidad de recuperar y aumentar la confianza y la potenciación de la competitividad de las empresas son algunos de los elementos claves del contexto en el que se abre la reflexión y el debate sobre la responsabilidad social de la empresa, así como la necesidad de un desarrollo ético de las empresas, acorde a las expectativas éticas depositadas por la sociedad en éstas.

El sustento de la responsabilidad social de la empresa está en la concepción de la empresa como una organización que responde a criterios éticos de comportamiento.

Las empresas son organizaciones que tienen un objetivo y una meta a desarrollar, y para llevar adelante dicho objetivo llevan a cabo diferentes actuaciones en el día a día adquiriendo unos hábitos, un modo de hacer las cosas, partiendo de su libertad para actuar y para tomar sus decisiones.

Esta forma de hacer las cosas, este “carácter” de las empresas, es preci-

samente lo que intenta orientar la ética empresarial, ayudando a que se vaya configurando una cultura empresarial que responda a las exigencias de los diferentes grupos de interés que rodean a la empresa.

Partiendo de este marco de libertad en el que actúa la empresa, ésta se ve obligada a tener en cuenta las consecuencias de sus acciones y decisiones, a asumir su responsabilidad por todos aquellos actos y decisiones que afectan a sus diferentes *stakeholders*.

Parece evidente -por tanto- que el planteamiento ético de la empresa deviene en una de la responsabilidad frente a los diferentes grupos de interés o *stakeholders* (clientes, empleados, proveedores, propietarios o accionistas y sociedad), ya que la empresa en su quehacer diario actúa y toma decisiones que afectan a los intereses legítimos de éstos y, por tanto, éstos han de ser incorporados a la gestión de la empresa y correspondidos de forma satisfactoria.

Una mirada al entorno

En recientes años el debate sobre la realidad de la empresa, versus la realidad del entorno donde actúa, toma cada vez más cuerpo e importancia.

La lucha contra la pobreza de muchos países, el cuidado por lo ambiental y lo sostenible, la pelea cotidiana por la transparencia en las cuentas de entes privados y públicos, así como de sus actores, ha venido obligando a las empresa, por fuerza de sus propias convicciones éticas o por la fuerza de las demandas de la sociedad, ha caminar hacia una "actitud" de integración plena a esas realidad, que no son ajenas a su cuenta de resultados o de ganancias y pérdidas, sino que se convierten en un factor esencial para lograr una cuenta de resultados positiva y sostenible.

Ya es inconcebible e inaceptable observar desde una tribuna los buenos resultados propios, sin meterse en el campo de juego para actuar en una sociedad que cada día demanda más responsabilidad de los actores empresariales. Ya no se trata de dejar a los gobiernos la responsabilidad por lo social, sino de actuar junto a él en la búsqueda de una sociedad más justa y equilibrada.

Muchos países conviven con altos índices de pobreza, informalidad, desempleo y marginalidad, y se ha demostrado ampliamente cómo hay naciones que recientemente han podido superar esos índices sociales negativos, entre otras razones con la actitud positiva, innovadora, creativa y desafiante de su liderazgo empresarial ante esas realidades, este es el caso de Chile, en nuestro hemisferio.

Nos embarcamos hacia un reto mayúsculo para ese liderazgo empresa-

rial, como es ser exitoso en su gestión como involucrase efectiva y afectivamente con lo ciudadano, con la comunidad donde actúa y formar parte de ella como una empresa ciudadana.

El movimiento por la RSE y sus actores

El movimiento por la RSE comenzó con acciones individuales y altruistas de un grupo avanzado de empresarios en los años 60 y 70, y ha ido penetrando a la sociedad y a sus actores en múltiples formas, veamos:

- Las Empresas grandes iniciaron hace ya varios años esta apuesta por la responsabilidad social, con múltiples ideas, más recientemente incorporando a su cadena de valor como una extensión de su esfuerzo por ser responsables, con propuestas como los negocios inclusivos, el conocido desarrollo de proveedores y clientes, entre otros.

  Las pequeñas y medianas empresas, receptores claves del trabajo y la trayectoria del programa IBERPYME, han comenzado a incursionar en la práctica responsable, no solo como hemos dicho por la presión del entorno, sino como un hecho de su propia estrategia empresarial. El Banco Interamericano de Desarrollo (BID) a través del Fondo Multilateral de Inversiones (FOMIN) ha promovido recientemente sendos estudios sobre la RSE en Pymes y la RSE en Microempresas. En ambos trabajos presentados en los años 2006 y 2007 en los foros sobre responsabilidad social de Salvador de Bahía en Brasil y Santiago de Chile respectivamente, se demuestra, luego de un importante trabajo de campo, dos grandes conclusiones, a saber: Por un lado, que este segmento empresarial está preocupado por el tema, razón por lo cual está tomando acción, sobre todo en el orden interno de las empresas, pero ya comienza a actuar a lo externo, y por el otro, que tiene un gran desconocimiento de cómo actuar, hecho que es corroborado por el profesor Josep Lozano de la Escuela de Negocios de Barcelona ESADE en un estudio sobre la RSE en Pymes, donde expresa que “Nos encontramos, por tanto, ante una RSE que, en cuanto tal, tiene un fuerte componente informal y tácito, cuyo alcance es visto por la dirección de las empresas a través una mezcla de intuición y oportunidad”.

- La Sociedad Civil en todas sus manifestaciones, como por ej., movimientos de trabajadores organizados, ONGs, organizaciones empresariales, empresas de consultoría especializada, tienen a la RSE como un elemento clave en su agenda de propuestas y de trabajo.

- Las Universidades y centros académicos han asumido una activa participación, ofreciendo a gran escala programas de formación para estu-

diantes, profesionales, empresarios y público en general, otorgando entonces a la RSE un rango que va mucho más allá de lo práctico y cotidiano, con énfasis en la investigación y desarrollo.

- Los gobiernos como factor clave catalizador en la materia se pronuncian por la RSE desde distintos puntos de vista y de acción, desde una óptica de referencia y promoción, hasta la exigencia legal y normativa, sobre todo como respuesta al entorno comentado anteriormente, que demanda cada vez una sociedad más competitiva pero también más inclusiva.

- Los Organismos Internacionales se han convertido probablemente en el movimiento más poderoso de promoción de la RSE a nivel global, destacando notablemente el Grupo del Banco Interamericano de Desarrollo (BID) y sus múltiples y extensos programas y estudios impulsados por el FOMIN a los largo de toda América Latina, las Naciones Unidas (ONU) a través de su apuesta con el *Global Compact* y sus Diez Principios del Pacto Mundial, basados en Declaraciones y Convenciones Universales aplicadas en cuatro áreas: Derechos Humanos, Medio Ambiente, Estándares Laborales y Anticorrupción; la Corporación Andina de Fomento (CAF) con sus programas y proyectos como el de Gobierno Corporativo y su apuesta por la Competitividad Responsable; el programa de la Secretaría General Iberoamericana (SEGIB) con su programa IBERPYME de difusión de buenas prácticas.

La RSE se ha convertido entonces en un verdadero movimiento que penetra efectivamente los distintos colectivos de la sociedad, con múltiples actores y a todo nivel.

Por qué la RSE

Veamos algunas razones por las cuales las empresas y la sociedad están actuando en el ámbito de la Responsabilidad Social:

- Podríamos decir, que es el propio mercado el que está obligando a las empresas a asumir dicha responsabilidad como algo necesario para poder seguir compitiendo, pero no parece éste un argumento suficientemente sólido, ya que entonces la responsabilidad de la empresa se entendería sólo como una cuestión estratégica, que lo es pero parece evidente que la responsabilidad social es, o debe ser, algo más.

- Desde la Empresa, no cabe la menor duda de que las prácticas sociales y medioambientales se traducen en resultados económicos, ya que promueven la calidad de sus productos y servicios, diversifica su oferta de proveedores y mejora la gestión de los mismos en la cadena productiva

o de valor, además de que interviene directamente en la mejora de las condiciones laborales y de calidad de vida de sus trabajadores. No hay mayor reto para una empresa, especialmente las de mayor tamaño, que su reputación. Este reto implica que los mejores profesionales y trabajadores quieran desarrollar en ella su carrera; que los accionistas e inversores le confíen su capital; que los clientes la tengan como primera opción por la fiabilidad de sus productos y servicios; y que las sociedades y países en los que opera la quieran a su lado por su capacidad de contribuir y generar riqueza.

- Desde la Sociedad la necesidad de combatir –por todos los medios posibles–, el flagelo de la pobreza, la exclusión, la marginalidad, de disminuir el desempleo y de mejorar la calidad de vida de sus ciudadanos.

Nunca antes probablemente, la sociedad y la empresa se han unido y alineado en objetivos comunes, tales como la preservación del ambiente, el combate contra la corrupción, y la transparencia de las instituciones públicas. En todas las esferas de la vida social se encuentran suficientes motivos para actuar en este movimiento sobre la Responsabilidad Social, convergiendo entonces la empresa y la sociedad como nunca antes.

La Empresa y los destinatarios de la acción de RSE

DESTINARIOS	ALGUNAS ACCIONES
Trabajadores y familias	- Mejorar sus condiciones en el trabajo y sus oportunidades de desarrollo personal y profesional. - Mejorar la calidad de vida en su trabajo y en lo posible de su familia, con soporte en necesidades básicas. - Ofrecer oportunidades para expresarse y participar en los acontecimientos de la empresa. - Ofrecer posibilidad de capacitación y entrenamiento. - Facilitar el mejor uso del esparcimiento y la recreación. - Ofrecer una remuneración justa.
Accionistas	- Ofrecer la mejor remuneración por el capital invertido. - Suministrar la más oportuna y adecuada información sobre la empresa y su desarrollo.

	- Tener prácticas de transparencia en el gobierno de la empresa.
Localidad o comunidad inmediata	- Cooperar con programas destinados al beneficio social de la comunidad donde se actúa. - Ofrecer la experiencia y las capacidades de la empresa, en su ámbito de actividad para beneficio de la comunidad. - Generar sinergias y alianzas con los gobiernos locales y organizaciones comunitarias para programas y proyectos sociales. - Promover un ambiente de excelencia, innovación y capacitación para las comunidades, gobiernos, organizaciones empresariales. - Ofrecer el potencial del voluntariado.
Proveedores	- Apoyar el desarrollo de mejores competencias en los proveedores - Mejorar su capacidad de gestión. - Apoyar el desarrollo de una actitud y prácticas asociativas. - Promover negocios inclusivos. - Mejorar la comunicación e información entre los eslabones de la cadena productiva. - Estimular sus propias prácticas de RSE.
Clientes/ Consumidores	- Ofrecer el mejor producto o servicio posible en las mejores condiciones económicas. - Evitar prácticas abusivas. - Brindar la información adecuada para el conocimiento de los clientes y consumidores. - Apoyar el desarrollo de mejores competencias en los proveedores - Mejorar su capacidad de gestión. - Apoyar el desarrollo de una actitud y prácticas asociativas. - Promover negocios inclusivos.

Clientes/ Consumidores	- Mejorar la comunicación e información entre los eslabones de la cadena productiva. - Estimular sus propias prácticas de RSE.

¿Cómo se está actuando? : Hacia la práctica concreta

Hay múltiples formas para la actuación de la empresa en RSE, desde una forma empírica hasta de una manera formal y ordena. Esta dinámica va desarrollándose en gran medida de acuerdo al tamaño de la misma; cuando se es más pequeña sus acciones están sujetas, como lo hemos dicho anteriormente, al olfato y a la intuición, cuando se es de mayor tamaño, demandan un esfuerzo mucho más metodológico y formal.

Veamos algunas aproximaciones y dimensiones que se observan en la actualidad:

- Las Naciones Unidas han promovido el Pacto Global por la Responsabilidad Social como una iniciativa voluntaria, en la cual las empresas se comprometen a alinear sus estrategias y operaciones con diez principios universalmente aceptados en cuatro áreas temáticas: derechos humanos, estándares laborales, medio ambiente y anti-corrupción. Dichos principios son:

  Principio 1: Las Empresas deben apoyar y respetar la protección de los derechos humanos fundamentales reconocidos universalmente, dentro de su ámbito de influencia.

  Principio 2: Las Empresas deben asegurarse de que sus empresas no son cómplices de la vulneración de los derechos humanos.

  Principio 3: Las empresas deben apoyar la libertad de Asociación y el reconocimiento efectivo del derecho a la negociación colectiva.

  Principio 4: Las Empresas deben apoyar la eliminación de toda forma de trabajo forzoso o realizado bajo coacción.

  Principio 5: Las Empresas deben apoyar la erradicación del trabajo infantil.

  Principio 6: Las Empresas deben apoyar la abolición de las prácticas de discriminación en el empleo y ocupación.

  Principio 7: Las Empresas deberán mantener un enfoque preventivo que favorezca el medio ambiente.

Principio 8: Las empresas deben fomentar las iniciativas que promuevan una mayor responsabilidad ambiental.

Principio 9: Las Empresas deben favorecer el desarrollo y la difusión de las tecnologías respetuosas con el medio ambiente.

Principio 10: Las Empresas deben trabajar en contra de la corrupción en todas sus formas, incluidas la extorsión y el soborno.

- Los organismos de cooperación internacional han impulsado un gran número de programas y proyectos, que permiten estudiar las prácticas más adecuadas y comunes utilizadas por empresas individuales y colectivos de ellas, que actúan bajo una fórmula socialmente responsable. Estos programas se desarrollan normalmente a través de organizaciones empresariales, quienes actúan como catalizador de las necesidades de sus empresas miembros. Han surgido múltiples casos a lo largo de toda América Latina en sectores diversos, vistos como casos individuales o como ejemplos asociativos.

  En todos los casos desarrollando metodologías y procesos que se ejecutan normalmente a través de una red de empresas de En todos los casos desarrollando metodologías y procesos estructurados, toda la región, y que impulsan al mismo tiempo una dinámica de creación e innovación muy destacable.

- Los Centros académicos tienen una presencia y un aporte substancial. Le dan un contenido teórico y de investigación que permite ver la RSE desde una óptica más estructural y menos coyuntural, más trascendente y menos pragmática. Desde las universidades y escuelas de negocios, se promueven y ofrecen múltiples alternativas de cursos, diplomados y otras modalidades, que permiten a estudiantes, profesionales y empresariales adentrarse en el tema y luego aplicarlo en casos reales.

Las claves del futuro

Hacia la Excelencia empresarial. La empresa de los tiempos actuales y sobre todo la del futuro, debe incorporar en su estrategia empresarial la actuación permanente en materia de RSE. No es difícil pensar que la RSE será un capítulo tan importante, para cualquier empresa de cualquier tamaño, que estará incluida en la definición de su Misión y Visión y sus valores y principios. El éxito de los negocios, el reconocimiento de proveedores y clientes, pero también de capitalistas, bancos e inversionistas, tiene un efecto directo sobre **Las Cuentas de Ganancias y Pérdidas** de la empresa, al final de cada

período. Los clientes y consumidores valoran la marca, los empleados se sienten orgullosos de trabajar en una empresa que actúa bajo un código, que necesariamente es propio de cada una, pero que serán su sello distintivo y diferenciador, los propietarios e inversionistas tienen mayor incentivo a seguir apostando a esa empresa, generando un beneficio sostenible en el tiempo y así se conforma o se obtiene una **Licencia Social** que otorga tácitamente la sociedad y los grupos de interés vinculados a cada unidad productiva, y que se gana con el comportamiento hacia adentro y hacia afuera de la empresa. Que esta actúa bajo una conducta ética y responsable, que observa a la empresa como un centro de generación de beneficios para los accionistas y empleados pero también para la comunidad donde actúa, y todo esto ha venido promoviendo un proceso **Hacia la Normalización y Certificación** de los procesos vinculados a la RSE.

Así como se ha venido extendiendo imparablemente la práctica de tener normalizados los procesos de las empresas, independientemente que se obtenga una certificación específica, en áreas como los sistemas de gestión de la empresa en su conjunto, los sistemas de gestión ambiental o los sistemas de gestión de seguridad y salud ocupacional, entre otros la normalización de los procesos en la gestión de la Responsabilidad Social es un hecho que va tomando cuerpo y espacio. Debemos imaginarnos entonces y sin temor a equivocarnos, que en el próximo futuro veremos a las empresas, de cualquier tamaño, incorporando en el marco de su gestión diaria y cotidiana sus acciones y esfuerzos en temas de RSE como un hecho clave para el éxito empresarial y para el desarrollo de una sociedad más inclusiva y más responsable.

Bibliografía

Libro Verde Fomentar un marco europeo para la Responsabilidad Social de las Empresas. Comisión Europea. 2001.

La Responsabilidad Social y Medioambiental de la Microempresa en Latinoamérica. Banco Interamericano de Desarrollo (BID) – IKEI. 2007

La responsabilidad Social de la Pymes. Banco Interamericano de Desarrollo (BID). 2006

RSE y Pymes: ***Una apuesta por la excelencia empresarial***, David Murillo y Josep Lozano. ESADE Barcelona España. 2007

Guía de responsabilidad social de la empresa. ***Fundación para la ética de los negocios y las organizaciones ETNOR y CCEI,*** Valencia España. 2004

Global Compact. Naciones Unidas

Competitividad Responsable. Informe Anual 2007. Corporación Andina de Fomento (CAF).

ACERCA DE LOS AUTORES

Paulina Beato

Doctora en Economía por la Universidad de Minnesota, Ha sido coordinadora de la iniciativa "Responsabilidad social cooperativa y cadenas de valor" de la Secretaria General Iberoamericana. Su experiencia profesional incluye diez años como Economista Principal en el Banco Interamericano de Desarrollo, más de quince años en funciones de alta dirección en varias empresas industriales y financieras de España y Estados Unidos. Autora de numerosos artículos sobre temas económicos, financieros y de regulación publicados en revistas especializadas.

Federico Ignacio Poli

Licenciado en Economía de la Universidad de Buenos Aires (1990) y estudios de postgrado con Especialización en Economía del Instituto Torcuato Di Tella. Actualmente está a cargo de la División de Asuntos Económicos de la Secretaría General Iberoamericana. Ha publicado numerosos artículos sobre economía y pymes y actuado como panelista en diversos eventos sobre temas de economía, comercio exterior, industria, tecnología, desarrollo económico y pymes.

Emilio Zevallos V.

Es consultor internacional especialista en micro, pequeñas y medianas empresas. Economista egresado de la Pontificia Universidad Católica del Perú, Master en Gobierno y Asuntos Públicos (políticas públicas) por la Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales (FLACSO) en México y Master en Economía por el Instituto Tecnológico Autónomo de México (ITAM). Además es especialista en desarrollo económico local por la Organización Internacional del Trabajo (OIT).Fue gerente de Fundes en México) y Costa Rica y responsable del área de investigación en Fundes Internacional.

Vicente Donato

Economista de la Universidad de Buenos Aires y Doctor en Investigación (Ph. D) de la Universidad de Bologna. Es investigador del Departamento de Organización y Sistema Político de la Universidad de Bologna (Italia) y profesor de Organización Industrial de los cursos de pos-grado de la Sede de Buenos Aires de la Universidad de Bologna. Profesionalmente se desempeña como Director Científico de la Fundación del Observatorio de las PyME de Argentina. Ha sido consultor del BID, BM y Comisión Europea. Autor de trabajos científicos en libros y revistas internacionales.

Marcos Gallardo Pastore

Ingeniero en Telecomunicaciones, de la Academia Politécnica Naval y Magíster en Ciencias Marítimas y Navales de la Academia de Guerra Naval, posee estudios de postgrado en la Universidad de Chile y Universidad Adolfo Ibáñez de Chile. Se desempeña como Asesor y Relator de Planificación Estratégica y Gestión de Calidad Actualmente, es Gerente General de AUDASSI S.A. y pertenece al Registro de Consultores del Instituto Nacional de Normalización - INN - CHILE, en las áreas ISO 9001:2000 y Sistema Escalonado de Mejora Continua.

Rafael Vega

Es Doctor en Química Industrial de la Universidad de Cuenca. Dentro de la actividad profesional ha realizado varias actividades relacionadas con el diseño, plan de negocios, construcción, puesta en marcha y operación de varios proyectos de servicios y de producción, Actualmente es el Responsable de ACUDIR.

Santiago C. Macías Herrera

Ingeniero Mecánico Eléctrico y estudios de Maestría en investigación de operaciones en la UNAM; Ha sido empresario, funcionario público y actualmente es el Coordinador General de la Asociación Civil COMPITE. Ha escrito diversos artículos y libros en publicaciones nacionales e internacionales en temas como planeación, desarrollo regional, competitividad de la pequeña y mediana empresa, protección al consumidor y responsabilidad social.

Claudio E. Maggi

Es Ingeniero Civil Industrial y Magister en Ciencias de Ingeniería, mención Economía, Universidad de Chile. Diplomado en Gestión Territorial de Proyectos para Países en Desarrollo en el Politécnico de Milán, Italia, e Investigador del Programa de Estudios para la competitividad del Estado de Renania del Norte - Westfalia, INEF de la Universidad de Duisburg, Alemania. Desde Febrero 2008 es Director Ejecutivo Comité Innova Chile (CORFO). Autor y editor de numerosas publicaciones, sobre tematicas vinculadas a la innovación y competitividad empresarial

Carlos Barrabés Cónsul

Es Técnico en empresas y actividades turísticas. Es creador de Barrabes.com, portal en lengua castellana líder absoluto en temas de outdoor

y montaña en Internet. Es reconocido como experto de innovación en la PYME. Actualmente, dirige Barrabés Internet S.L., una consultora especializada en PYME, que asesora sobre temas tan diversos como exportación, innovación, logística o tecnología, con metodologías de probado éxito que llevan a las PYME a mejorar su productividad y competitividad.

Antonio F. Romero Gómez

Doctor en Ciencias Económicas con mención en Relaciones Económicas Internacionales por la Universidad de La Habana, Cuba y es Master en International Relations and Development, Institute of Social Studies (ISS), La Haya, Holanda. Es actualmente Director de Relaciones para la Integración y Cooperación del Sistema Económico Latinoamericano y del Caribe (SELA). Ha publicado más de 50 artículos en revistas internacionales especializadas. y participado en más de 40 congresos internacionales sobre la economía internacional en América Latina y el Caribe.

Carlos López Cerdán Ripoll

Experto Internacional de la ONUDI para la promoción y desarrollo de Consorcios de Exportación. También es director de la representación en México de la Asociación Multisectorial de Empresas (con sede en Barcelona, España).. Es Presidente de Competitividad y Capacitación Integral S.A. de C.V., empresa consultora especializada en articulación e Integración productiva. Es autor de numerosas ponencias y presentaciones sobre desarrollo de Clusters y Redes de Pymes.

Paola López Cerdán Rodríguez

Posee un título de Contador Público y un MBA. Es Directora del departamento de Conglomerados y Clusters para América Latina, en la Competitividad y Capacitación Integral, S.A. de C.V. (COCAI), empresa consultora especializada en el desarrollo local, articulación e integración productiva, herramientas de intervención e internacionalización de PYMES. Es miembro del Consejo Directivo de la RED NACIONAL DE ARTICULACIÓN PRODUCTIVA (RENAP), en México, desde Enero del 2005.

Vinicius Nobre Lages

Es Ingeniero Agrónomo, con un Doctorado en Socioeconomia del Desarrollo, por la Escuela de Altos Estudios en Ciencias Sociales (EHESS) de Paris. Posee una Maestría (M.Sc.) en Gestión Ambiental, por la Universidade de Salford, Inglaterra. Postgrados en Comunicación Rural y Gestión de Recur-

sos Ambientales. Actualmente es Gerente de la Unidad de Asesoría Internacional de SEBRAE Nacional, vinculada a la Presidencia de la institución Ha escrito articulos de opinión en periódicos y revistas de gran circulación y actuado como conferencista.

Fernando Sánchez Checa

Es Ingeniero Naval egresado del Instituto Tecnológico de Buenos Aires. Consultor de diversas organizaciones internacionales y formulador de proyectos de cooperación técnica internacional. Actualmente es Jefe del Departamento PyMI de la Unión Industrial Argentina y Director del Eurocentro de la UIA. Ha sido disertante en distintos Foros y Seminarios nacionales e internacionales relativos a la Competitividad en PyMEs.

Mirela Malvestiti

Posee una maestría en Educación por la Universidad de Brasília, especialista en educación a distancia por la Universidad Católica de Brasília y en consultoría para pequeña empresa por la Universidad de São Paulo, con formación en Ciencias de la Computación por la Pontificia Universidad Católica de Curitiba. Actualmente es Gerente de la Unidad de Capacitación Empresarial del SEBRAE Nacional.

Carmen Sánchez

Es Licenciada en Economía de la Universidad de la República Oriental del Uruguay. Actualmente es Coordinadora Técnica del Proyecto Fomento a la Actividad Empresarial Uruguaya de la Organización de Naciones Unidas para el Desarrollo Industrial (ONUDI) en donde se ha especializado en el apoyo a la formación de nuevos emprendedores en el marco del Programa de Creación y Desarrollo de Empresas. Desde 1998 es docente de la cátedra de Macroeconomía de la Universidad de la República.

José Marcos Trujillo

Es Licenciado en Economía, egresado de la Universidad de la República (Uruguay). Desde el año 2005 es Asistente Técnico del Proyecto Fomento a la Actividad Empresarial Uruguaya de la Organización de Naciones Unidas para el Desarrollo Industrial (ONUDI). Como profesional independiente ha realizado consultorías y estudios en el área de economía y comercio internacional. Fue docente en la cátedra de Econometría de la Universidad de la República.

Juan Alfredo Pinto Saavedra

Cursó estudios en la Facultad de Economía de la Universidad Jorge Tadeo Lozano y en la Facultad de Administración de Negocios Agrícolas de la Universidad del Valle, así como cursos en Finanzas Privadas de la University of Sydney y Economía Colombiana en la Universidad Central de Bogotá. Ha sido Presidente de varias organizaciones gremiales de las pymes, tanto a nivel nacional como internacional Actualmente es el Embajador de Colombia en la India.

Mariano Mastrangelo

Licenciado en comercio internacional por La Universidad Nacional de La Matanza (Buenos Aires, Argentina). Maestría en Desarrollo Económico Local por la Universidad de Madrid y una Maestría en Desarrollo Local por la Universidad Nacional de San Martín. Experto en procesos de exportación, estrategias de internacionalización y promoción de exportaciones, Hoy dirige la sección de consultoría de RGX asesorando a empresas en su internacionalización y a ONGs y entidades de gobierno en planes de desarrollo de exportaciones.

María del Mar Castro y De La Montaña

Es abogado y MBA por el Instituto de Empresa de Madrid. Ha sido Directora de División de Programación y Análisis y Directora de Estrategia y Relaciones Institucionales deel ICEX y actualmente es Directora de Iniciación a la Exportación y Nuevos Proyectos, responsable de los programas de apoyo a las nuevas empresas exportadoras, concretamente del Programa PIPE, a través del que más de 5.700 empresas se han iniciado en la exportación en España en los diez últimos años, y del programa “Aprendiendo a Exportar”.

Antoni Abad Pous

Licenciado en Ciencias Empresariales (ESADE) y Master en Administración y Dirección de empresas (MBA). Ha sido Empresario en sectores metalúrgico y consultoría financiera y turística / servicios. Profesor invitado de ESADE y de la Universidad Politécnica de Cataluña (UPC) y de la Universidad Pompeu Fabra de gestión financiera, costes y creación de empresas / emprendeduria. Ha sido Miembro de diversas Junta Directivas Ha escrito diversos artículos en varias publicaciones sectoriales y económicas y actualmente es Presidente de la patronal CECOT.

Pablo Pombo González

Doctor en Ciencias Económicas y Empresariales por la Universidad de Córdoba (España. Presidente Fundador de la Asociación Europea de Caución Mutua (AECM) http://www.aecm.be y actualemente es el Secretario Técnico de la Red Iberoamericana de Garantías (REGAR) http://www.redegarantias.com y consultor internacional en sistemas de garantías. Ha participado como ponente en numerosos foros internacionales. Tiene concedida la Encomienda de la Orden del Mérito Civil por S.M. el rey Juan Carlos I de España en 1995. PPOMBO@telefonica.net

Horacio Molina Sánchez

Dr. en CC EE y Empresariales por la Universidad de Córdoba y Licenciado en Derecho por la Universidad Nacional de Educación a Distancia. Profesor titular del área de Contabilidad ETEA, Institución Universitaria de la Compañía de Jesús, (Facultad de CC EE y Empresariales) e investigador/colaborador de La Fundación ETEA para el Desarrollo y la Cooperación. Ha participado en numerosos encuentros internacionales relacionados con la auditoría interna y externa, la contabilidad financiera y la gestión de empresas familiares.

Jesús N. Ramírez Sobrino

Licenciado en Ciencias Económicas y Empresariales por ICADE (1984), Universidad Pontificia Comillas de Madrid, Doctor en Ciencias Económicas y Empresariales (1990) por la Universidad de Málaga y Master en Dirección de Marketing y Gestión Comercial por la Escuela Superior de Gestión y Marketing (ESIC) Madrid (1996), Profesor de Estadística y de Investigación de Mercados.. Investigador-colaborador de la Fundación ETEA para el Desarrollo y la Cooperación. Es autor de varios libros vinculados a los temas de su especialidad.

Edgard Coquis Fernández-Dávila

Es Abogado graduado en la Pontificia Universidad Católica del Perú, con estudios de Doctorado en Derecho Empresarial en la Universidad de Sevilla, España. Posee Diplomado de Estudios Avanzados en Derecho Empresarial en la Universidad de Sevilla, España;.Ha actuado como Expositor en los Foros Internacionales de Sistemas de Garantía y Financiamiento a las Micro y Autor de numerosos artículos en revistas y periódicos especializados, Actualmente es Gerente General de la Fundación FOGAPI, Lima, Perú,

Saadia Sánchez Vegas

Posee un doctorado de la School of Information, University of California, EEUU, en Library and Information Studies. Adicionalmente tiene título de Maestría en Library and Information Science de San Jose State University en California, EEUU y es Socióloga, egresada de la Universidad del Zulia, Venezuela. Ha publicado artículos especializados, dictado talleres y conferencias en numerosos foros internacionales, con particular énfasis en las TIC para el Desarrollo (TICpD). En la actualidad es Directora de la Red de Información y Conocimiento del Sistema Económico Latinoamericano y del Caribe (SELA).

Juan Carlos Sosa Giraldo

Ingeniero Electrónico de la Universidad Pontificia Bolivariana de Medellín, con estudios de Especialización en Sistemas de Información de la Universidad EAFIT, Especialización en Sistemas Gerenciales en Ingeniería de la Pontificia Universidad Javeriana, Programa de Redes y Sistemas de la Politécnica de Madrid, y Maestría en Administración de Negocios (MBA), Conferencista de múltiples foros y seminarios y profesor de diversas universidades. Actualmente es socio y Gerente de Outsourcing Desarrollos en Informática (O.D.I.),

Ingrid Figueroa de Santamaría

Máster en Comercio Internacional por la Universidad Complutense de Madrid y el IDB. y posee una Especialización, con el Springfield Centre, Glasgow-UK, sobre Making Market Works y Gestión y Gerenciamiento de Proyectos de Cooperación al Desarrollo por GTZ, Berlin.Alemania. Actualmente se desempeña como Directora Ejecutiva del organismo rector a nivel centroamericano que busca mejorar la competitividad y el entorno de políticas para las MIPYMES centroamericanas. Ha participado como expositora en conferencias regionales e iberoamericana alrededor del tema.

Juan Francisco Mejía

Licenciado en Ciencias Administrativas y Licenciado en Banca Finanzas por la Universidad Metropolitana de Caracas, Postgrado en Gerencia en la Escuela de Negocios ESADE en Barcelona-España, Curso Académico de Doctorado en Economía Internacional y Desarrollo de la Universidad Central de Barcelona, España. En la actualidad es Presidente de la firma CIC Competitividad Integral Consultores y Soluciona Integral y Presidente del Capítulo ESADE-Venezuela, Secretario General de la Asociación de Industriales Latinoamericanos.