



FORO ALADI

Alianzas Público-Privadas para la Internacionalización de las MIPYMES



Asociación Latinoamericana de Integración
Cebollatí 1461, Código Postal 11200
Montevideo - Uruguay
Tel.: (598) 2410 1121 - Fax (598) 2419 0649
E-mail: sgaladi@aladi.org
www.aladi.org

Intercambio de Experiencias y Mejores Prácticas

2 y 3 de junio de 2010
Montevideo - Uruguay

FORO ALADI

Alianzas Público-Privadas para la
Internacionalización de las MIPYMES

Intercambio de Experiencias y
Mejores Prácticas

2 y 3 de junio de 2010
Montevideo - Uruguay

Esta publicación fue elaborada por el Departamento de Promoción del Comercio y Desarrollo de la Competitividad de la Secretaría General de la ALADI, Montevideo, Uruguay.

E-mail: dpcdc@aladi.org

Las ponencias de los expositores contenidas en esta publicación fueron desgrabadas por la Secretaría General de la ALADI y, posteriormente, revisadas por los mismos.

Las opiniones vertidas por los participantes no necesariamente representan la posición oficial de la Asociación.

ÍNDICE

PRESENTACIÓN	5
ACTO INAUGURAL	7
Palavras do senhor Presidente do Comitê de Representantes da ALADI, Embaixador Regis Arslanian	9
Palabras del señor Secretario General de la ALADI, Embajador José F. Fernández Estigarribia	13
Palabras del Ministro de la Representación Argentina ante la ALADI y el MERCOSUR, señor Federico Villegas, Coordinador del Grupo de Trabajo sobre Participación de las Fuerzas Productivas en el Proceso de Integración	15
PONENCIAS	17
Las alianzas público-privadas para una nueva visión estratégica del desarrollo - Robert Devlin	19
ALADI como aliado en la internacionalización de las MIPYMES - Pablo Rabczuk	45
Líneas de acción de la CAF en el financiamiento a la MIPYME - Manuel Malaret	53
Visión prospectiva de las Pymes. Respuestas ante un futuro complejo y competitivo - Antonio Leone	61
Experiencia de la CAN en la construcción de esquemas de promoción del desarrollo de las MIPYMES - Carlos Alarcón	77
Alianza Público-Privadas y los Consorcios de Exportación. El modelo S.I.P.E. - Nicola Minervini	89
PYMES: construyendo un futuro. Propuesta para la integración de una Red de Consultoría y Capacitación para el Desarrollo de la Competitividad en América Latina - Santiago Macias	103

Alianza público-privada para la promoción de exportaciones, experiencia subnacional: Agencia ProCórdoba - Daniel Urcia	121
Experiencias de alianzas público-privadas orientadas a la internacionalización de las MIPYMES - Pablo Darscht	131
Experiencias del BNDES en el apoyo la internacionalización - Guillermo Graziani	145
Redes Empresariales para la Internacionalización: Caso Colombiano - Gloria Liliana Correa	153
Acciones de cooperación del SEBRAE para el desarrollo de las micro y pequeñas empresas regionales - Martim Morás Neto	161
El MERCOSUR y la Integración Productiva - Embajador Hugo Varsky	169
ACTO DE CLAUSURA	173
Palabras de clausura del señor Subsecretario de Cooperación, Asistencia Técnica y Apoyo a los PMDER, Ec. Oscar Quina	175
ANEXOS	177
FORO ALADI - Alianzas público-privadas para la internacionalización de las MIPYMES. intercambio de experiencias y mejores prácticas	179
PROGRAMA FORO ALADI	185
LISTA DE PARTICIPANTES	189

Presentación

La presente publicación recopila las ponencias presentadas en el I FORO ALADI “Alianzas Público-Privadas para la Internacionalización de las MIPYMES: Intercambio de Experiencias y Mejores Prácticas” realizado en la sede de la ALADI, en Montevideo, Uruguay, los días 2 y 3 de junio del 2010.

El Foro se realizó como preámbulo a la II Reunión de Responsables Gubernamentales MIPYMES y a la VII Reunión del Consejo Asesor Empresarial -CASE- etapa MIPYMES. Se llevó a cabo en cumplimiento a la Resolución 73 de la XV Reunión del Consejo de Ministros y de las recomendaciones emanadas de la I Reunión de Responsables Gubernamentales MIPYMES y de la VI Reunión del Consejo Asesor Empresarial -CASE- etapa MIPYMES, que fueron canalizadas a través del Grupo de Trabajo de Participación de las Fuerzas Productivas en el Proceso de Integración coordinado por la Representación Permanente de Argentina ante la ALADI.

Estos mandatos y recomendaciones le encomiendan a la Secretaría General la tarea de profundizar su trabajo en la promoción del comercio intrarregional y en la internacionalización de las MIPYMES; y en tal sentido, confiamos en que este Foro haya servido como catalizador de nuevas ideas, como plataforma de intercambio de experiencias y para contribuir de manera complementaria, con las tareas realizadas por nuestros países miembros en materia de internacionalización de las MIPYMES.

La Secretaria General destaca el alto nivel de los expositores y agradece el invaluable apoyo de los expertos de BNDES, CAN, CAF, COMPITE, MERCOSUR, OEA, SEBRAE, SELA-IBERPYPME, Pro Córdoba, PACPYMES, e International Marketing Consulting. Además, agradece la participación de altos representantes de los sectores público y privado de Argentina, Bolivia, Brasil, Chile, Colombia, Cuba, Ecuador, México, Paraguay, Perú, Uruguay y Venezuela y alrededor de ciento cuarenta (140) instituciones públicas y privadas de nuestros países miembros que siguieron el Foro a través de la transmisión en vivo por Internet.



ACTO INAUGURAL



Palavras do senhor Presidente do Comitê de Representantes da ALADI, Embaixador Regis Arslanian

Bom dia a todos. O Secretário-Geral, ao entrar e ver a grande quantidade de pessoas e delegações que estava aqui, disse-me “que sucesso em ter tantas delegações, e delegações tão numerosas, para um evento que considero muito importante”. Penso que temos aqui um exemplo do que a ALADI pode fazer pela integração, do que a ALADI faz e fez para a integração.

É uma jornada de trabalho importante: são dois dias inteiros. O foro termina amanhã ao meio-dia. Depois teremos a II Reunião de Responsáveis Governamentais MPMEs dos países-membros, e, simultaneamente, a sétima reunião do Conselho Assessor Empresarial, Etapa III - MPMEs, um evento realmente muito importante, que muda o enfoque que nós temos tido, não só na América Latina, mas no mundo inteiro, com relação ao papel do Estado e ao papel das micro, pequenas e médias empresas.

Com base em documento elaborado pela ALADI sobre as MPMEs, apresento dados realmente impactantes. As MPMEs representam em torno de 99 por cento do total das empresas nos países latino-americanos. É um número muito grande de empresas, que ocupam, aproximadamente, entre setenta e oitenta por cento da mão-de-obra dos países da ALADI, e às quais corresponde uma participação da ordem de cinco por cento na estrutura produtiva regional, em termos de pessoal ocupado. Ou seja, estamos tratando, hoje e amanhã, de praticamente oitenta por cento da mão-de-obra dos países latino-americanos, dos países da ALADI, em torno de setenta por cento do pessoal ocupado em termos de participação de MPMEs na estrutura produtiva da América Latina, e, como disse, estamos adotando, acho eu, um novo enfoque em relação ao papel das MPMEs e à participação dessas empresas na integração regional.

Nós aqui, e posso dizer isso como Presidente do Comitê de Representantes, trabalhamos para a integração. Trabalhamos a partir de um princípio de que, da integração, devem participar todos, todas, no caso de empresas, as empresas grandes e as empresas pequenas. E não há dúvida de que as empresas grandes levam vantagens sempre. Já ouvi, inclusive, várias vezes, que nos Estados Unidos, não são as forças de

mercado que regulam a economia. São as grandes empresas que constroem a economia, que fazem o crescimento do país, que criam o PIB, e não há intervenção nenhuma do Estado. E as empresas pequenas, médias e micro sempre acabam ficando para trás, e acabam se beneficiando muito menos, se é que se beneficiam, das vantagens criadas com a integração, dos benefícios da integração.

Eu acho que a crise recente, essa crise econômica e financeira, sobretudo nos países desenvolvidos, trouxe à tona, de uma forma mais evidente, essa diferença e a assimetria que existe entre as grandes empresas e as pequenas e médias empresas. E, como vimos pelos dados, temos que dar muita importância às pequenas e médias empresas, porque são elas que geram o emprego, realmente, que ocupam de 70 a 80 por cento da mão-de-obra dos países da América Latina. Se nós simplesmente aceitarmos os velhos parâmetros, parâmetros e paradigmas ultrapassados, de que as forças de mercado devem regular a economia, o crescimento e a produção, deixaremos de lado as pequenas, médias e micro empresas, deixaremos de lado oitenta por cento do emprego gerado em nossos países.

Esse é um dos novos pilares que criamos na ALADI, o pilar da dimensão social. Eu vejo que o trabalho que estamos fazendo aqui para valorizar as pequenas e médias empresas, a partir de um paradigma novo, de que as pequenas e médias empresas têm que ser valorizadas e têm que se beneficiar das vantagens criadas pela integração, é um elemento importante desse pilar da dimensão social que foi criado aqui, na ALADI, no processo de integração, há um ano, um ano e pouco, pelos Ministros dos Estados-Membros da ALADI, durante a XV Reunião do Conselho de Ministros. Então, acho que esse paradigma antigo está sendo superado, está sendo posto para trás, e o papel do Estado, que sempre foi visto como um balcão de favores no qual as empresas iam pedir vantagens e favores, a partir desse ponto de vista, também está ficando para trás.

Hoje, o que vemos? Uma aliança, mais do que isso, uma parceria entre empresas pequenas, médias e micro e o Estado; há representantes de governo aqui, há representantes das agremiações empresariais e existe uma parceria hoje. Hoje, há iniciativas tomadas pelas micro, pequenas e médias empresas, pelas agremiações desse segmento, que estão sendo reconhecidas pelo Estado, e o Estado está se unindo a essas iniciativas, está se juntando a essas iniciativas para trabalhar em conjunto.

Então, só posso felicitar essa iniciativa, só posso felicitar a ALADI e a integração, e esse caminho novo que nós estamos trilhando para valorizar muito mais as micro, pequenas e médias empresas, junto com todo o apoio que o Estado pode dar para isso, e valorizando também as iniciativas e o poder criativo dessas pequenas e médias empresas. Então, eu queria, sem me alongar muito (acho que me alonguei demais), felicitar, dar os parabéns e desejar a todos um ótimo trabalho hoje e amanhã. Passo a palavra para o Secretário-Geral.

Muito obrigado.



Palabras del señor Secretario General de la ALADI, Embajador José F. Fernández Estigarribia

Señor Presidente del Comité de Representantes, señores Embajadores y Delegados de los países miembros, señores Responsables Gubernamentales de las MIPYMES, señores Representantes del Consejo Asesor Empresarial de la ALADI, señores Representantes de países y organismos observadores ante la ALADI, señores expositores, señores y señoras.

Este año es particularmente especial para nuestra región, por que se cumplen 50 años del proceso institucional de la Integración Latinoamericana. Tan importante conmemoración nos brinda la oportunidad de recordar y valorar los esfuerzos realizados por nuestros países desde el año 1960, dentro de las ideas inspiradoras de la antigua ALALC, donde se registraron importantes aportes en la construcción del proceso de integración. Uno de los saldos más destacables de esta primera experiencia regional, lo constituye el hecho de que la ALALC favoreció el fortalecimiento de la conciencia latinoamericana, muy rica y amplia, que está permitiendo emprender futuros proyectos, como el de la actual ALADI.

La ALADI instituida el 12 de agosto de 1980, mediante la suscripción del Tratado de Montevideo, dio continuidad al proceso, siendo su objetivo el establecimiento de forma gradual y progresiva de un mercado común latinoamericano.

La flexibilidad de la ALADI ha favorecido su adaptación operativa a los cambios producidos en la región, tal como lo testimonian los diferentes mandatos, emanados del Consejo de Ministros, máximo órgano de conducción política de la Asociación.

El Consejo de Ministros en las últimas reuniones enfatizó la necesidad de profundizar la integración en los ámbitos comercial, financiero y de cooperación. En ese marco estableció actividades para el tratamiento de los temas comerciales, adoptó lineamientos para el desarrollo de la dimensión social, aprobó el Plan de Acción en favor de Bolivia, Ecuador y Paraguay, y estableció directrices para la integración productiva.

Las MIPYMES juegan un rol muy importante en la economía de nuestra región, siendo la principal fuente de empleo, con aportes signifi-

cativos al producto bruto regional. También es cierto que ellas están sometidas a serias dificultades que las hacen muy vulnerables y están constantemente luchando para continuar con sus actividades. Los gobiernos de nuestros países se encuentran trabajando en diversas políticas de fomento y desarrollo para ellas.

Hoy nos encontramos en esta casa de la integración para contribuir con los esfuerzos que realizan nuestros países, para potenciar este sector. Para nosotros será importante conocer las distintas experiencias y mejores prácticas desarrolladas por diversas instituciones en materia de apoyo a la internacionalización de las MIPYMES y al fomento de las Alianzas Público -Privadas.

Tengo la certeza de que este importante encuentro va generar vínculos valiosos entre nuestros países, donde todos podamos aprender, discutir y reflexionar sobre temas de interés común y se puedan estrechar lazos de cooperación horizontal. Tengo la esperanza de que los resultados que se obtengan de este Foro sirvan para enriquecer los trabajos de la Asociación, y en cumplimiento a la Declaración de la Riviera Maya podamos unir esfuerzos entre los organismos regionales y subregionales, para apoyar a las MIPYMES de nuestros países.

Deseo agradecer a los expositores y por su intermedio a las instituciones a las que representan, por privilegiarnos con su valiosa presencia y contribuir con sus enriquecedoras experiencias.

Finalmente quiero destacar que hoy nos siguen en vivo y en directo por Internet, más de 60 instituciones públicas, privadas y académicas. Para ellos y todos los presentes un caluroso saludo y agradecimiento.

Muchas gracias.

Palabras del Ministro de la Representación Argentina ante la ALADI y el MERCOSUR, señor Federico Villegas, Coordinador del Grupo de Trabajo sobre Participación de las Fuerzas Productivas en el Proceso de Integración

En primer lugar quiero agradecer en nombre de todas las delegaciones que participan en el Grupo de Trabajo sobre Fuerzas Productivas, la presencia de todos ustedes y el esfuerzo por hacer realidad este encuentro, que como bien destacaron el Presidente del Comité y el Secretario General, es uno de los más importantes que tiene esta Asociación para el programa de actividades del 2010.

Posiblemente al ver el programa, los documentos y a quienes participan, se darán cuenta de que es un evento enriquecedor y diverso. De hecho, las bancas por país, que normalmente las utilizan los representantes gubernamentales, en este momento están siendo compartidas por un representante del área gubernamental, que es el responsable del apoyo a las MIPYMES y un representante del sector empresarial que participa en el Consejo Asesor Empresarial.

Este formato tiene que ver exactamente con lo que mencionaba el Señor Embajador Regis Arslanian y el Señor Secretario General, esta nueva visión de la AL ADI, que se quiere fortalecer cada vez más sobre la visión interdisciplinaria, desde el sector público y privado; sobre como mejorar la participación ó como potenciar la participación de la Asociación para beneficiar a todos los sectores en su trabajo.

Nuestra reunión tiene la suerte de contar con la presencia de varios panelistas, de representantes de los sectores gubernamentales de nuestros países que están haciendo y desarrollando numerosas políticas en apoyo al sector MIPYMES, y del sector empresarial, que tiene experiencias propias sobre el tema.

También deseo destacar, especialmente, a esta Asociación que cumple 50 años, por su trascendencia, trayectoria y prestigio, y por haber celebrado en estos últimos 50 años varios acuerdos de cooperación con organismos e instituciones de la más diversa índole a nivel regional y mundial. En el marco de esos acuerdos tenemos un relacionamiento muy fluido con distintas instituciones del sistema mundial y algunos

subregionales, que permitieron, entre otras cuestiones que hoy tuviéramos presentes varios panelistas. Agradecemos a sus instituciones que hayan hecho posible su participación y la exposición de sus experiencias sin costo para nuestra Asociación.

Pasemos a la primera intervención y la primera intervención dentro del panel de Alianzas público-privadas como herramientas para la internacionalización de las MIPYMES está a cargo del señor Robert Devlin.

Muchas gracias.

PONENCIAS



Las alianzas público - privadas para una nueva visión estratégica del desarrollo

Robert Devlin¹

Lo que voy a presentar es muy esquemático y guarda relación con algunos de los resultados de un libro² que acaba de ser lanzado en Brasilia por la CEPAL. Sepan que yo hice dicho estudio con Graciela Moguillansky cuando era Asesor Regional en la CEPAL.

Lo que motivó este estudio fue que a pesar de que el Consenso de Washington trató el Estado como una suerte de “bien inferior,” la mayoría de los países que tuvieron mucho éxito disminuyendo su brecha de ingresos con respecto a los países más ricos del mundo en la época posguerra tuvieron gobiernos centrales muy proactivos en promover el crecimiento alto y sostenido con la transformación productiva.

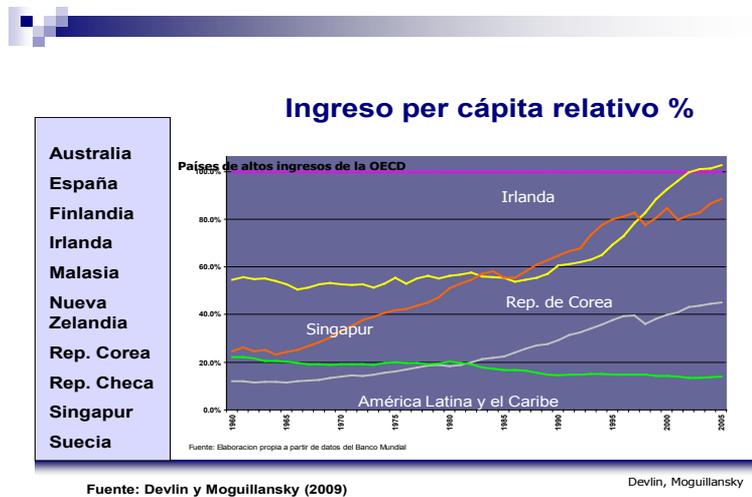
Estos países se caracterizaron por tener un Estado bien organizado y activo en políticas industriales. De hecho, si uno mira las cifras en los últimos 50 años, alrededor de 15 países han logrado cerrar la brecha que los separa de los países ricos de una forma muy significativa y ninguno de éstos está en América Latina.

Entonces, esto motivó un estudio de los países que han tenido éxito, sea a través del cierre de esta brecha o sea evolucionando mejor que América Latina, aun contando con recursos naturales similares. Cuando hicimos este análisis, observamos que si bien cada Estado estuvo organizándose en lo suyo, cuando había una abstracción de su organización específica, muchos estaban haciendo las mismas cosas. Aspecto que se desarrollará a lo largo de esta presentación.

¹ Director, Departamento para la Gestión Pública Efectiva. Secretaría de Asuntos Políticos de la OEA

² Robert Devlin y Graciela Moguillansky, *Alianzas público-privadas para una nueva visión estratégica del desarrollo*, Santiago de Chile, CEPAL y Secretaria General Iberoamericana, 2010.

GRÁFICA 1³

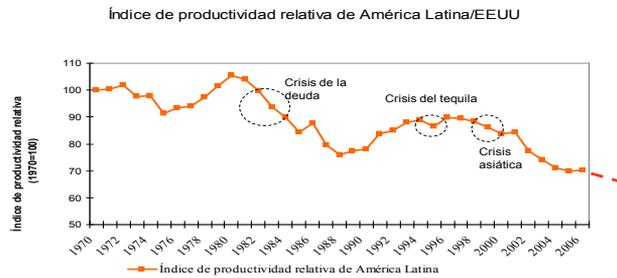


La Gráfica 1 nos muestra los países que han logrado cerrar la brecha con respecto a los países más ricos del mundo, cabe mencionar que anteriormente estos países eran muy pobres. Por ejemplo, en La República de Corea del Sur, en 1950, la gente de clase media comía una vez al día; además, el cabello de las mujeres coreanas se exportaba para la elaboración de pelucas. Singapur era un pantano. Irlanda, como ustedes saben, era un país con muchas dificultades, donde las personas eran muy pobres, razón por la cual emigraban hacia otros países. Posteriormente, en la época de la postguerra, los irlandeses lograron avanzar mucho. Los países que estudiamos pueden observarse en el recuadro izquierdo de la Gráfica 1. El gráfico muestra que todos los países han logrado cerrar la brecha excepto Suecia, que ya era un país rico antes de 1950 y Australia y Nueva Zelanda, que quedaron atrás de los países industrializados, pero siendo exportadores de recursos primarios, anduvieron mejor que América Latina en esta época.

³Gráfica 1. Presentación en ppt de la exposición “Alianzas público-privadas para una nueva visión estratégica del desarrollo”, (Diapositiva 3)

GRÁFICA 2⁴

Evolución de la brecha de productividad de América Latina



Fuente: Cimoli et al, 2009

La Gráfica 2, muestra algunas tendencias generales de evolución en América Latina; es evidente que existe un problema en la región que radica en que la productividad frente a los líderes del mundo, en este caso los EEUU, ha bajado. Si bien hubo algunos avances, pocos han logrado tener un proceso sostenido de mejoramiento relativo de su productividad.

⁴Gráfica 2. Presentación en ppt de la exposición “Alianzas público-privadas para una nueva visión estratégica del desarrollo”, (Diapositiva 4)

GRÁFICA 3⁵



Global Competitiveness Index (GCI) Rankings: 2007-2008 ¹			
11 Extraregional Cases plus U.S. and China	Rank	Latin America & Caribbean	Rank
United States	1	Chile	26
Sweden	4	Barbados	50
Finland	6	Mexico	52
Singapore	7	Panama	59
Korea	11	Costa Rica	63
Canada	13	El Salvador	67
Australia	19	Colombia	69
Malaysia	21	Brazil	72
Ireland	22	Uruguay	75
New Zealand	24	Jamaica	78
Spain	29	Honduras	83
Czech Republic	33	Trinidad & Tobago	84
China	34	Argentina	85
		Peru	86
		Guatemala	87
		Dominican Republic	96
		Venezuela	98
		Ecuador	103
		Bolivia	105
		Nicaragua	111
		Suriname	113
		Paraguay	121
		Guyana	126

Source: World Economic Forum, Global Competitiveness Report 2007-2008

La Gráfica 3 nos muestra los índices de competitividad, aunque tienen muchas debilidades en términos de precisión. Yo no soy fanático de estos índices; sin embargo, pienso que tienen algún valor como órdenes de magnitud.

Como se puede ver, estos países que hemos estudiado, están dentro de los 50 más altos incluyendo China, que no fue estudiado. Por supuesto, el número uno de este ranking fue los EEUU. En América Latina, los únicos 2 países que están dentro de los 50 mayores son Chile y Barbados. Sin embargo, si uno observa cómo se han destacado estos países con respecto a otras variables como la innovación, uno puede ver que no se han destacado mucho. Esto es una observación importante pues, como sabemos, la innovación es clave para la productividad.

El otro punto a tomar en cuenta, es que con esta crisis que hemos visto en los países centrales uno no puede pronosticar si vamos a volver a más de lo mismo. Es probable que vayamos a tener una "nueva economía normal", donde haya presiones proteccionistas en el norte, debido

⁵Gráfica 3. Presentación en ppt de la exposición "Alianzas público-privadas para una nueva visión estratégica del desarrollo", (Diapositiva 5)

a un menor crecimiento. El tema financiero va a ser menos seguro que antes y habrá un nuevo polo de crecimiento en Asia. Sin embargo, el ciclo de precios de los productos primarios altos no será permanente; por consiguiente, es muy importante en esta “nueva economía normal”, que aprovechemos la coyuntura para transformar y escalonar el aparato productivo.

A futuro, continuarán los cambios tecnológicos y el tema climático será de suma importancia, tanto del punto de vista normativo como en términos de la evolución de las ventajas comparativas. Se debe destacar que es importante que los países exitosos busquen alcanzar el desarrollo aprovechando las oportunidades y preparando estrategias para superar las nuevas restricciones. En el tema de las Tecnologías de la Información y Comunicación (TICs), América Latina estuvo muy rezagada, no anticipando de forma proactiva los profundos cambios que implicaría. Esta vez, con el tema del cambio climático, es importante que los países entren en nueva tecnología, porque será determinante para saber aprovechar las oportunidades y enfrentar los desafíos del futuro.

El punto es que hay que pensar estratégicamente en el futuro, y esta es la encrucijada. En los países que se mostrarán a continuación podemos ver que siempre están mirando desde 5 días hasta 20 años en adelante. Aquellos que están mirando más hacia adelante, estarán más preparados para enfrentar los desafíos.

Entrando en detalle, de la mayoría de los países que hemos visto, los más exitosos se caracterizan por haber tenido una visión estratégica, establecer consensos para sus estrategias, políticas fiscales responsables y contar con un cuerpo profesional de servidores públicos que han llevado a cabo la implementación de la estrategia.

GRÁFICA 4⁶



La Gráfica 4 muestra una síntesis de los pilares del éxito que han llevado a cabo los países más avanzados. Como podemos ver, hay una estrategia formulada de mediano y largo plazo que incluye políticas, programas e incentivos públicos. Todo esto en el marco de una alianza público-privada que tome en cuenta la capacidad tanto del sector público como el privado. Si uno examina a estos países, puede percatarse de que hay estrategias de mediano-largo plazo y aprovechan bastante la información sobre políticas y programas de incentivos con "mejores prácticas." Sin embargo, quizás el gran secreto para su éxito es contar con una institucionalidad pública con la capacidad de implementación. Quizás este tema de la implementación efectiva es lo que separa a los comportamientos exitosos de los menos exitosos, incluso de los fracasos.

En todo esto, el "¿cómo?" es muy importante para la implementación. Entonces, como he dicho, hemos mirado la organización del Estado con un poco de abstracción, observando que no había tantas diferencias entre el comportamiento de los Estados más exitosos.

⁶Gráfica 4. Presentación en ppt de la exposición "Alianzas público-privadas para una nueva visión estratégica del desarrollo", (Diapositiva 9)

A partir de eso, desarrollamos 11 Principios, algunos que serán explicados a continuación. Posteriormente, serán ilustrados con un ejemplo de cómo han sido aplicados por los diferentes países.

Principio 1. El primer principio consiste en tener una estrategia de mediano y largo plazo para la transformación productiva. Algunas de las estrategias más exitosas exhiben la solidez fiscal y el equilibrio macro; una inserción internacional, pero no la de los textos del libro sino más bien algo pragmático y estratégico; una atención al desarrollo humano, particularmente en términos de empleo, salud y educación. Hay que tener una ambición continua de escalar en el sector productivo y diversificar la exportación. No hay tiempo para quedarse parado aquí, el éxito tiene que estimular la ambición para alcanzar exitosamente otro objetivo de escalonamiento productivo.

GRÁFICA 5⁷



Fuente: Devlin y Moguilansky (2009)

⁷Gráfica 5. Presentación en ppt de la exposición "Alianzas público-privadas para una nueva visión estratégica del desarrollo", (Diapositiva 13)

La Gráfica 5 muestra dos ejemplos que reflejan sectores exportadores, pero también los sectores productivos. Irlanda en 1960 no exportó nada más que agricultura, hoy en día está exportando muchos productos de mediana y alta tecnología. Como se mencionó, Corea, que en 1955 estuvo exportando el cabello de sus mujeres, hoy en día exporta tecnología de punta. Finlandia, siendo exportadora de productos primarios, ahora también está exportando productos de tecnología mediana y alta. Esto se puede repetir en muchos de los otros países extra-regionales que hemos estudiado. Algunas de las características estratégicas de mediano y largo plazo son las políticas industriales proactivas, con incentivos del gobierno al sector privado para aprovechar ventajas existentes, pero también, estimulando el aprendizaje y la capacitación para lograr nuevas ventajas comparativas. Por supuesto, esto requiere que el Estado ayude a superar las fallas de mercado y otros obstáculos al escalonamiento de actividades, como la inercia frente a buenos precios para los productos primarios, donde los empresarios están contentos con lo que tienen. Además, para tener éxito, estas estrategias requieren una continua revisión; de hecho, lo que hemos encontrado es que los países más exitosos se reinventan periódicamente, porque cada éxito crea otros problemas, la necesidad de nuevas soluciones y otras oportunidades.

En resumen, estos países no se quedan quietos con una sola estrategia, más bien están siempre con las antenas adelante, ajustándose internamente a los cambios de la economía mundial y la situación interna.

Por supuesto, hay riesgos de complacencia frente al éxito; creo que Irlanda y España son 2 ejemplos muy buenos en este sentido. El primero estuvo bastante alerta a la necesidad de fomentar programas de innovación para mantener la competitividad de sus empresas, pero hizo la vista gorda ante una “burbuja” en el mercado de bienes raíces, con una consecuente crisis financiera de enormes proporciones. El segundo, hizo el mismo error financiero; y, además, fue lento en reconocer la necesidad de promover la innovación para revertir la gradual pérdida de competitividad de sus empresas.

GRÁFICA 6⁸

Hitos seleccionados (“rebranding” coherente) de la estrategia de Singapur

Pais	Primer periodo	Segundo periodo	Tercer periodo	Cuarto periodo
Singapur	1965 Industrialización mediante la sustitución de importaciones. Exportaciones de manufacturas livianas con atracción de IED	1979 Política de orientación hacia la industria y servicios de mediana y alta tecnología. Aumento salarial en ramas con uso intensivo de mano de obra a fin de otorgar incentivos para el logro del objetivo anterior	1990 Internacionalización de la manufactura hacia países vecinos, con expansión posterior a China, India y Oriente medio. Inicio del desarrollo de aglomeraciones industriales y de servicios, incluidas empresas locales con participación del Estado. Desarrollo de plataforma de servicios financieros y de negocios	2000 Desarrollo de aglomeraciones existentes e identificación y desarrollo de nuevas mediante la atracción de inversiones, el apoyo a empresas innovadoras, el desarrollo tecnológico en áreas antiguas y en un número selectivo de nuevas áreas. Internacionalización de pymes. Creación de nuevos espacios geográficos para la inversión y la exportación

Devlin y Moguillansky (2009)

La Gráfica 6 muestra que Singapur ha sido, quizás, uno de los países mas proactivos, en revisar periódicamente su estrategia, para ajustarse según sus realidades.

Una de las acciones más atrevidas y audaces que realizó el gobierno de Singapur fue cuando en 1979 decidió salir de la producción y exportación de productos de baja tecnología, subiendo los sueldos para incentivar a las empresas a movilizarse con éxito en la escala tecnológica. Hoy en día, Singapur, que es realmente exitoso, está haciendo una revisión total de su estrategia de desarrollo, debido a lo que ellos llaman la “nueva normal” economía mundial, preparándose para enfrentar los desafíos. Por consiguiente, revisan continuamente su estrategia, preservando lo que funciona y haciendo los ajustes necesarios para aprovechar las nuevas oportunidades que ellos perciben.

Se debe destacar un tema importante que tiene que ver con el “sendero previo”, relacionado a cuando un país decide cambiar de una política neutra, como el Consenso de Washington, hacia una política más estructural. Esto no es necesariamente fácil, porque hay resistencias de tipo político y propias de la burocracia. Esto ocurrió en Nueva Zelanda, cuando el gobierno laboral quería ir de una política bastante

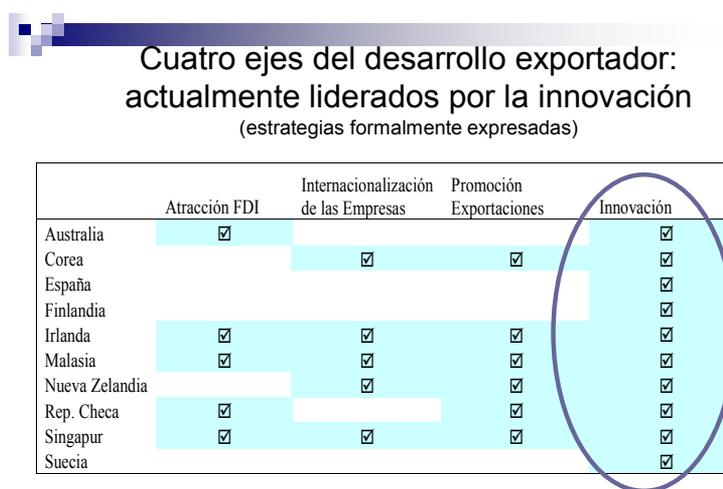
⁸Gráfica 6. Presentación en ppt de la exposición “Alianzas público-privadas para una nueva visión estratégica del desarrollo”, (Diapositiva 16)

liberal a una política más como Irlanda y Singapur. Dicha estrategia fue sumamente difícil de implementar, ya que había resistencias en la burocracia. Debo agregar que yo mismo tenía muchas reservas sobre el Consenso de Washington, pues a pesar de que se han logrado algunos consensos en términos de estabilidad macro, ha tenido deficiencias muy importantes, entre otras cosas, en materia de transformación productiva y de cohesión social.

También hay países que están políticamente desarticulados a nivel regional, y por supuesto, tienen problemas de coordinación de políticas de transformación productiva: esto se observa en Australia y España.

La planificación es un instrumento muy importante, un número significativo de estos países todavía usan planes nacionales para guiar sus políticas públicas. A diferencia de éstos, en América Latina, la planificación cayó en desgracia. En mi opinión, ella es útil, sobre todo cuando es flexible ya que puede ajustarse según las realidades. En Irlanda no hay un plan flexible, sino un plan duro con presupuesto anticipado.

GRÁFICA 7⁹



⁹Gráfica 7. Presentación en ppt de la exposición “Alianzas público-privadas para una nueva visión estratégica del desarrollo”, (Diapositiva 19)

La Gráfica 7 muestra en todas estas estrategias, y mirando el tema de inserción internacional, tenemos los 4 ejes principales. Liderando la estrategia en todos está la innovación. La innovación está liderando, porque el mundo es más competitivo y hay nuevas tecnologías. Hay que reconocer que realmente sin políticas proactivas en esta área, es muy difícil mantenerse a flote y escalar en la economía mundial.

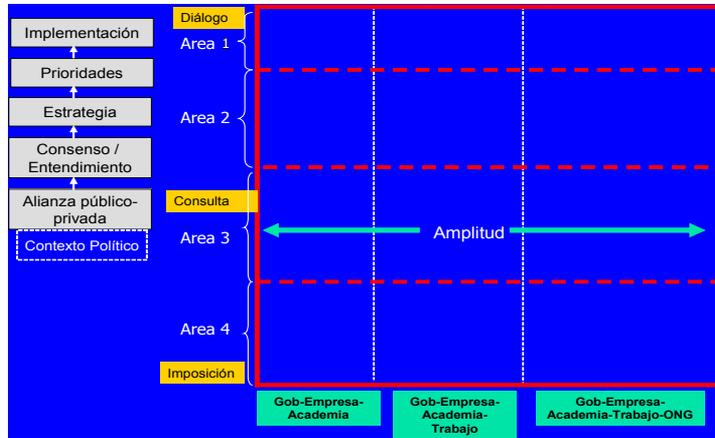
Principio 2. El segundo Principio es el tema de alianzas público-privadas como instrumento para la formulación de estrategias y políticas. Para formular una estrategia hay que identificar las oportunidades, las capacidades públicas y privadas, tener metas realistas pero ambiciosas, identificar restricciones por superar, y establecer prioridades y secuencias para decidir cuáles acciones públicas ayudarán a cumplir estos objetivos.

El sector privado tiene mucha información del contexto de mercado y también puede identificar fallas en el gobierno; sin embargo tiene problemas de información no mercado, miopía, inercia de statu quo, etc. Por su parte, el Estado puede ayudar en estimular una visión nacional, apoyar la coordinación y el acceso a la información y puede identificar las tendencias de tipo agregado, fomentar capacidades y proveer bienes públicos.

Entonces, si trabajan juntos (el Estado y el sector privado), se puede tener una estrategia más inteligente, movilizar una mayor capacidad nacional, y también, contar con un liderazgo político más fortalecido. En el tema de alianzas público-privadas la clave radica en saber cómo diseñar institucionalmente esta interacción entre ambos con el fin de que cuenten con mejor información y mejor dirección, evitando así capturar los intereses especiales del sector privado. Es importante subrayar que no hay recetas únicas por lo que cada país tiene que buscar su fórmula propia.

GRÁFICA 8¹⁰

Campo de acción de alianzas público-privada

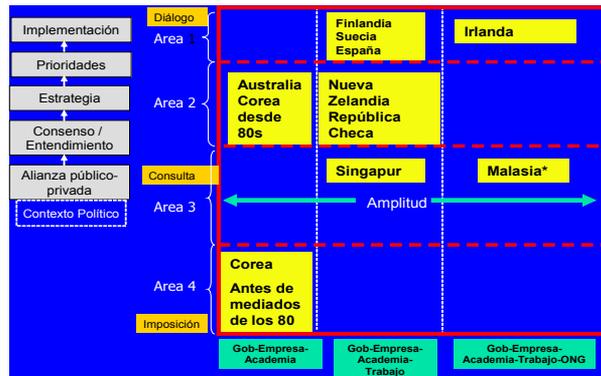


Fuente: Devlin y Moguillansky (2009)

Devlin, Moguillansky

GRÁFICA 9¹¹

Campo de acción de las alianzas



Fuente: Devlin y Moguillansky 2009

* Incluye partidos políticos y no sindicatos

Devlin, Moguillansky

¹⁰Gráfica 8. Presentación en ppt de la exposición "Alianzas público-privadas para una nueva visión estratégica del desarrollo", (Diapositiva 24)

¹¹Gráfica 9. Presentación en ppt de la exposición "Alianzas público-privadas para una nueva visión estratégica del desarrollo", (Diapositiva 26)

La Gráfica 8 nos muestra un marco conceptual donde hay un contexto político-cultural que determina todo, esto varía entre los diferentes países y la alianza es producto de todo ello.

La Alianza debiera fomentar el consenso, o por lo menos el entendimiento público, sobre estrategias para la transformación productiva y los programas de apoyo público para su implementación.

El eje vertical de la gráfica es un eje continuo de la interacción. Arriba el área 1 es el diálogo que llega al consenso. El área 3, se mueve más hacia las consultas, donde el gobierno escucha, pero al final simplemente anuncia la estrategia con o sin consensos. El área 4, es un área donde la alianza es liderada por la burocracia que impone su posición usando premios y castigos para la empresa privada. Allí, se puede ver en el eje horizontal, la naturaleza de la alianza. La mayoría son gobierno/empresas/--academias; algunos incluyen sindicatos y otros incluyen las ONG.

Quiero hacer hincapié en que nuestros principios son genéricos, no hay ninguna pretensión de que se pueda transferir experiencias precisas de un país a otro. Pero, nuestros principios llegan a una abstracción suficientemente alta que pueden servir a otros países. En los países estudiados algunas formas de alianzas son muy estructuradas, otras son ad-hoc, otras son más tácitas. Por ejemplo, la alianza de Suecia es tan tácita que es difícil de describir, otras son híbridas, combinando dos o más de los tres anteriores.

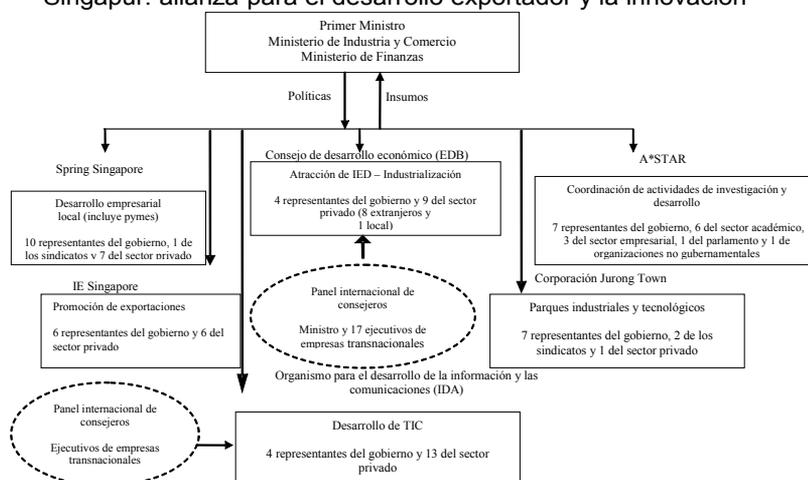
La Gráfica 9 es donde se ubican los países exitosos estudiados. En términos de diálogo y consenso estricto, Finlandia, Suecia, España e Irlanda caen en este espacio de la gráfica (Área 1). En la parte donde el gobierno hace amplia consulta con el sector privado, definido en un sentido amplio, y que imponen su estrategia sin pretensiones de consenso, tenemos a Singapur y a Malasia. Corea es un ejemplo de modelo burocrático antes de su democratización, que está moviéndose hacia arriba. Australia y Nueva Zelanda no son “ni chicha ni limonada” en términos de la alianza. Su alianza realmente no está basada en un consenso nacional; sino en el partido político que está en el poder. Entonces, se ve que estos países tienen inestabilidad en sus direcciones y estrategias. Con respecto a los países previamente mencionados la alianza más amplia es la de Irlanda que incluye a las organizaciones no gubernamentales (ONG).

Las alianzas que realmente son influyentes en las estrategias de medio-largo plazo son las de Irlanda, Finlandia y Singapur. Estas alianzas son imponentes en términos de hacia donde va el país. En el caso de República Checa y Nuevas Zelandia la capacidad de influencia que tenga la alianza depende de la coalición política en el poder.

Algunas de estas alianzas son foros nacionales, pero también hay otras alianzas que penetran la burocracia pública. Uno de estos países donde se observa esta penetración es Singapur.

GRÁFICA 10¹²

Singapur: alianza para el desarrollo exportador y la innovación



Fuente: Devlin y Moguillansky (2009)

La Gráfica 10 muestra una ilustración del caso de Singapur. Las cajas son la constelación de agencias públicas que apoyan la transformación productiva para la inserción internacional. En cada una de estas agencias hay un directorio público-privado, que incluye empresas multinacionales, porque son importantes en Singapur.

¹²Gráfica 10. Presentación en ppt de la exposición “Alianzas público-privadas para una nueva visión estratégica del desarrollo”, (Diapositiva 29)

La alianza de Irlanda es muy similar a la de Singapur con la única diferencia de que en Irlanda los directorios tienen las responsabilidades fiduciarias de las agencias. En el caso de Singapur, las agencias sólo brindan recomendaciones y no tienen responsabilidad para el día a día. Otra cosa interesante en Singapur es que el EDB (Consejo de Desarrollo Económico), que tradicionalmente ha sido el cerebro estratégico de Singapur, cada año convoca a una reunión con los directores de grandes empresas internacionales para discutir con ellos hacia donde va la economía mundial. En el fondo, Singapur utiliza este foro, de muy alto nivel, para entender mejor donde están las oportunidades con el fin de atraer inversiones e insertarse más efectivamente en la red internacional de las inversiones. De igual manera, Singapur cuenta con un consejo que fomenta el uso de las TICs, contando con la presencia anual de premios “Nobel” que brindan consejos a este país. En efecto, Singapur tiene antenas por todas partes.

Los consensos sociales son muy importantes, porque son la única manera de maximizar la información y las capacidades del país, así como de tener inclusión social en las estrategias. El consenso a su vez evita los vaivenes pendulares, y también, aporta a la rendición de cuentas. Sin embargo, hay que recordar que el consenso no es un evento, sino un proceso. Ejemplo de lo anterior es Irlanda, quien a pesar de contar con un Consejo de Desarrollo Económico Social, desde 1973 no logró tener un consenso nacional de sus estrategias hasta 1987, fruto de las repetidas crisis que tuvieron. En efecto, la construcción del consenso es un proceso de “prueba y error”. Irlanda intentaba construir este consenso en un país con muchos conflictos políticos. Eventualmente, rindió cuentas justo en el momento que era necesario y demoró 15 años en dar frutos.

En este tema de alianzas no hay reglas, pero sí se observan algunas cosas que uno puede tomar en cuenta para funcionar bien y tener influencia. Se necesita representatividad social del más alto nivel, que esté alineada al objeto en cuestión. No se puede tener un gran número de participantes. La mayoría de estos consejos a nivel nacional cuenta con un número de participantes que va desde los 5 a los 30; un número mayor a ese resulta complicado en términos de lograr consenso. La participación y el liderazgo político debe ser de alto nivel, contando con la presencia de figuras como el Primer Ministro o el Presidente. Además, es muy importante que se creen espacios privados para el diálogo y la resolución de problemas. Hay que evitar una fragmentación del foro como ha ocurrido en Irlanda después de 2003 y es aconse-

jable tener reuniones relativamente frecuentes para que los participantes tengan un sentido de legitimidad política. Para lograr franqueza, las discusiones deben ser en privado, sin perjuicio de emitir reportes públicos sobre las conclusiones logradas.

También es necesario promover métodos de discurso para lograr consensos, ya que este no viene automáticamente. Lo que ayuda muchas veces es tener el apoyo de una secretaría técnica neutra, porque sus estudios imponen que cada participante tenga que tomar sus posiciones frente a los hechos y eso facilita que “se quite la camiseta” de su grupo para trabajar más en un marco de bienestar nacional. Hay que prestar atención a la cohesión social, pues es un factor clave para el éxito de las alianzas, asimismo, es necesario contar con códigos de conducta para evitar los conflictos de interés en el propio grupo de la alianza.

A continuación desarrollaré el tema sobre la implementación de la estrategia.

Principio 3. Cuando uno observa a estos países se percata de que las estrategias de transformación productiva están lideradas por ministerios en el sector real, no por el ministerio de finanzas. Los ministerios de finanzas son muy importantes para controlar gastos, mantener el equilibrio de presupuestos y las responsabilidades para los servicios financieros. Pero el liderazgo de la estrategia de transformación productiva es liderada por ministerios directamente responsables para el sector real.

GRÁFICA 11¹³



Principio 3: Asegurar el **liderazgo** de los ministerios/organismos encargados de actividades y sectores en la economía real.

Pais	Organismos de diseño e implementación de la estrategia de desarrollo exportador
Finlandia	Consejo de política científica y tecnológica (STPC) Ministerio de Industria y Comercio (MIT)
Irlanda	Ministerio de Empresa, Comercio y Empleo (DETE) Forfás
Malasia	Ministerio de Industria y Comercio Internacional (MITI) Ministerio de Ciencia, Tecnología e Innovación (MOSTI) Unidad de planificación económica (EPU)
República Checa	Ministerio de Industria y Comercio (MIT) Consejo de investigación y desarrollo
República de Corea (hasta 1993)	Dirección de planificación económica (EPB)
República de Corea (después de 1993)	Consejo nacional de ciencia y tecnología (NSTC) Ministerio de Ciencia y Tecnología (MOST)
Singapur	Consejo de desarrollo económico (EDB) Consejo de investigación, innovación y empresa (RIEC) Fundación nacional de investigación (NRF)

Fuente: Devlin y Mogueillansky (2009)

Esto contrasta con muchas agencias de gobierno en América latina, donde el liderazgo para la transformación productiva todavía pasa por los Ministerios de Finanzas. A mi juicio, los Ministerios de Finanzas tienen un papel importantísimo, pero muchas veces no tienen la cultura, ni la disposición para entrar en las políticas industriales, sobre todo cuando son selectivas.

Este liderazgo viene a partir de varios factores como el logro de consensos sobre las estrategias y el respaldo político de alto nivel hacia el ministerio o consejo. De hecho, esto se observa en los casos de Finlandia, Irlanda y Singapur, donde sus prioridades estratégicas son la innovación y el Consejo que coordina este tema tiene la presencia del Presidente o Primer Ministro.

¹³Gráfica 11. Presentación en ppt de la exposición “Alianzas público-privadas para una nueva visión estratégica del desarrollo”, (Diapositiva 34)

Este liderazgo al más alto nivel es una manera de asegurar que los recursos que se necesitan para esta prioridad lleguen del presupuesto, porque el Presidente o Primer Ministro está ahí para asegurarlo. La prioridad puede apuntar hacia diversos temas como la reducción de la pobreza entre otros. Si hay una prioridad, la iniciativa necesita poder político, y quien lo está representando en el comité es determinante para lograr los recursos y la credibilidad necesarios. Para ello, hay que tener líderes que tengan prestigio y una fuerte personalidad para las áreas prioritarias. No obstante, la prioridad también tiene que ser institucionalizada en la burocracia. Tal y como lo hemos visto en los casos de Check Invest, y en Malasia, cuando se va el hombre/mujer fuerte existe el riesgo de perder el impulso si la burocracia no tiene el espíritu de llevar la iniciativa adelante.

Principio 4. Para desarrollar una transformación productiva se necesita tener un cerebro fuerte y estratégico en el gobierno; de hecho, en estos países que son más estratégicos, cada uno tiene una agencia tipo “think tank” realmente respetada y analíticamente poderosa. Además, su trabajo en el pensamiento estratégico de mediano-largo plazo debe contribuir a crear una cultura estratégica que penetre todos los ministerios y agencias del gobierno. Asimismo, los gobiernos usan “estudios de prospectiva” que es otra manera de incorporar al sector privado y a la sociedad civil en el pensamiento estratégico propio del futuro.

Sobre el tema de la implementación, hay una famosa regla de Tinbergen que inspira el Principio 5, es decir, cada iniciativa prioritaria debe tener una agencia ejecutora dedicada, que implementa dicha iniciativa, evitando así una dispersión de esfuerzos y atención. De hecho, los países que son los más avanzados en los 4 ejes estratégicos, señalados anteriormente, tienen agencias dedicadas.

Principio 6. El sexto Principio se refiere a mecanismos efectivos de coordinación. Esta área de coordinación entre Ministerios y Agencias es uno de los mayores desafíos; sin embargo es un clave ya que el éxito requiere de una buena implementación. Hemos observado que los países que son más estratégicos y más exitosos usan instrumentos múltiples de coordinación. Obviamente involucran mandatos claros, de quién debe hacer qué. Muchos tienen comités interministeriales, pero esto no es suficiente, entonces normalmente se combina esto con otros instrumentos. Con relación al apoyo a la innovación, Finlandia tiene un Consejo de alto nivel que delega la ejecución de la estrategia a

sólo dos agencias que coordinan entre ellos, una para trabajar con las empresas y otra con el mundo académico.

En el caso de Irlanda, se usan directorios cruzados en las agencias ejecutoras del eje estratégico de la integración internacional. Ejemplo de lo anterior es la agencia FORFÁS que es un gran cerebro estratégico y que está en casi todos los directorios, facilitando la coordinación de las acciones entre múltiples agencias.

GRÁFICA 12

Principio 5: Que cada área prioritaria de la estrategia tenga al menos una agencia plenamente dedicada a la ejecución....a su vez manteniendo un equilibrio entre la especialización y la exigencia de coordinación.

	Atracción inversion extranjera	Internacionalización de Empresas	Promoción Exportaciones ¹	Innovación
Australia Corea	AUSTRADE ² KOTRA	Múltiples agencias Múltiples agencias	AUSTRADE KOTRA	Múltiples agencias Múltiples agencias
España	Agencias de las Comunidades Autónomas	ICEX Agencias de las Comunidades Autónomas	ICEX Agencias de las Comunidades Autónomas	CTDI Agencias de las Comunidades Autónomas
Finlandia	Invest in Finland	...	Min RREE/FINPRO	Academia de Finlandia, TEKES
Irlanda	Industrial Development Agency (IDA)	Enterprise Ireland (EI)		Science Foundation Ireland
Malasia	MIDA	Múltiples agencias	MATRADE	Múltiples agencias
Nueva Zelandia	NZ Trade and Enterprise ³	NZ Trade and Enterprise		Múltiples agencias
República Checa	CZECH INVEST	CZECH INVEST	CZECH TRADE	Múltiples agencias
Singapur	Economic Development Board	Spring Singapore	International Singapore	A*Star Economic Development Board
Suecia	ISA	NUTEK	Swedish Trade Council	VR,VINNOVA

Fuente: CEPAL (2008)

Principio 7.¹⁴ Un Estado es tan bueno cómo sus funcionarios. Como ustedes saben el Estado funciona mejor cuando hay profesionalización del servicio civil o de los servidores públicos. Entonces, hay que tener reclutamiento por el mérito y una carrera profesional para que se pueda delegar funciones a los funcionarios. Y por supuesto, los sueldos tienen que ser razonables para atraer y mantener funcionarios de excelencia.

En el caso de Singapur e Irlanda, antes de la crisis, los funcionarios públicos tenían sueldos parecidos a su contraparte del sector privado. En otros había brechas, pero no como se observa en América Latina.

¹⁴Gráfica 12. Presentación en ppt de la exposición “Alianzas público-privadas para una nueva visión estratégica del desarrollo”, (Diapositiva 38)

Además de una brecha menor que en América Latina, el reclutamiento es adicionalmente facilitado por el hecho de que el servicio civil es acompañado con sentimientos de orgullo nacional y prestigio social; es decir, el gobierno no es percibido por el público como “un bien inferior”. La evaluación de desempeño y los códigos de conducta para funcionarios públicos son por supuesto esenciales. En fin, no hay ningún país que haya tenido éxito sin cultivar una burocracia pública capaz y profesional. El caso de Singapur es muy interesante: ellos tienen una gerencia élite reclutada inicialmente de los mejores estudiantes de las universidades locales. Después de entrar el servicio civil los envían a estudiar en cursos de post grado en universidades extranjeras prestigiosas. Posteriormente trabajan en empresas, y a largo del tiempo se convierten en los gerentes del gobierno. Esto es realmente muy parecido al sistema francés.

Principio 8. Se refiere a la importancia de contar con una gestión articulada de programas de apoyo a la empresa privada. Creo que esto está resumido mejor en el caso de apoyo a la innovación de Australia. La innovación tiene un origen en el despliegue del conocimiento, la difusión y la adaptación.

Si uno tiene un programa que apoya el origen de ideas científicas, pero no tiene un programa para su difusión al mercado, está perdiendo recursos y oportunidades. Lo mismo se da si uno está apoyando a las PYMES en innovación; por ejemplo, si no hay un buen fomento a las exportaciones, uno está perdiendo recursos y oportunidades. Entonces, uno tiene que mirar a la cadena completa de innovación, producción y comercialización, y asegurarse que haya programas de apoyo que están llenando brechas u obstáculos en dicha cadena; si no se tiene esto, uno tiene obstáculos que al final representan pérdidas de recursos públicos y oportunidades.

Hay otros ejemplos de implementación, aquí solamente hay algunos que se identifican en el libro. Un ejemplo es que estas alianzas público-privadas funcionan mejor cuando se está trabajando con empresas que ya tienen disposición de cooperar entre sí. Por otro lado, cuando uno tiene una iniciativa de largo alcance, puede ser que un fondo de financiamiento de largo alcance ayude a dar credibilidad al programa de apoyo del gobierno.

En Singapur e Irlanda, las agencias ejecutoras son muy proactivas para buscar clientes que puedan apoyarlas; analizan firmas con potencial y

van a ellas para ofrecer ayuda en preparación de nuevos y ambiciosos planes de negocios. Es decir no están esperando que las empresas toquen su puerta.

Es muy difícil para los Ministerios de Finanzas entender que cuando un gobierno tiene políticas industriales y hay subsidios, también hay pérdidas inevitables. Un programa de incentivos que no tiene pérdidas, probablemente sea un mal programa, porque uno está tratando de fomentar la capacitación, el aprendizaje y nuevos comportamientos, asumiendo que las empresas están aceptando mayores desafíos. Por ende, las pérdidas son inevitables. Pero, si estos recursos son bien administrados, aun con pérdidas, uno tiene un rendimiento positivo para el fisco. Esto se observa en Finlandia, donde ellos han calculado que estas pérdidas, en el apoyo a la innovación, pueden ser de hasta un 20% de los proyectos. Pero aun así hay un retorno bastante positivo para el fisco, porque ellos manejan sus recursos y sus programas con mucho profesionalismo.

En términos de esta relación positiva entre incentivo y rendimiento, Finlandia puede lograrla porque está evaluando el impacto de sus programas continuamente. Este tema de evaluación, nuestro Principio 9, es un tanto complicado porque debe disponer de una serie de datos de largo alcance con las empresas y una metodología que puede ser econométrica y con modelos de selección.

Finalmente, el Principio 10 señala que para minimizar la captura de la acción del estado por intereses privados, la alianza ayuda si hay representatividad social, una estructura formal, transparencia, códigos de conducta, evaluación, etc..

En América Latina el estudio analiza nueve países (va más o menos hasta el 2008), observando que América Latina está volviendo su interés a estrategias de mediano y largo plazo. Muchos de estos aspectos están vinculados a temas de apoyo a la competitividad. Normalmente estas acciones se denominan en la jerga como “pequeñas” políticas industriales. Algunos países están yendo más allá, porque están tratando de construir explícitamente sus estrategias hacia nuevas ventajas comparativas (políticas industriales “en grande”) ejemplo de esto es Brasil. Entonces, América Latina está volviendo a su vocación de tener estrategias, que tuvo por muchos años. Sin embargo, se observó que todavía, en la gran mayoría de los casos, existen problemas de escasez de financiamiento y que los planes y estrategias a menudo no son ope-

racionales sino más bien aspiraciones. A pesar de esto, lo importante es que la región está moviéndose en la dirección correcta.

También se observa una expansión realmente grande en los últimos años de las alianzas público-privadas, donde muchos países las tienen y creo que el más avanzado en todo esto es Barbados. Pero en las alianzas, donde todavía hay casos muy nuevos, se observa que aún hay limitaciones para atender. Esto se explica debido a que a pesar de tener presencia formal de altos oficiales del gobierno, su influencia política no está al mismo nivel. En este sentido, se observa que a veces hay problemas de recursos disponibles, las reuniones no son tan regulares como deberían ser para tener legitimidad y existen problemas de la representatividad de los participantes. También está la cuestión de tener un grupo demasiado grande donde se dificulte llegar al consenso. Las secretarías técnicas para apoyar el diálogo a veces no están.

Aunado a lo anterior existen casos donde hay una “captura” del estado por actores que están por encima de la alianza y hacen su negocio bilateralmente con los altos oficiales. Finalmente, muchos países no tienen su alianza funcionando a nivel de directorios o consejos de agencias ejecutoras como se observa por ejemplo en Singapur, Irlanda, Australia y Nueva Zelanda.

En términos de la eficacia de ejecución, el problema de coordinación sigue siendo un gran desafío. Viéndolo desde el lado positivo, puede decirse que ahora se le presta más atención al tema del monitoreo y del cumplimiento de metas en las estrategias que tienen carácter específico.

GRÁFICA 13

¿Existen estos tres pilares en América Latina?

En relación a las alianzas se han constituido en casi todos los países estudiados

Argentina	No hay a nivel global
No posee alianza público-privada en torno a una estrategia nacional Existen alianzas público-privada a nivel sectorial o regional con objetivos puntuales	
Barbados	Formal estructurada
Alianza Social Tripartita Pacto social en torno a la estabilidad en relaciones industriales, aumento del empleo, disminución desigualdad y fortalecimiento diálogo social	
Brasil	Formal estructurada
Consejo de Desarrollo Económico y Social (CDES) Asesoría a la Presidencia de la república en reformas del estado y temas de mediano y largo plazo Consejo Nacional del Desarrollo Industrial (CNDI) Supervida las políticas de desarrollo industrial Consejos y foros sectoriales y estatales de Interlocución público-privado para implementación de PDP	
Chile	Formal estructurada
Varias mesas de diálogo formadas en distintas oportunidades y en diferentes temáticas Consejo Nacional de Innovación Define la estrategia de innovación y asesora a la Presidencia en las políticas del área	

Creo que una de las coordinaciones más sofisticadas que observamos está en Brasil,¹⁵ con su Programa de Desarrollo Productivo. Realmente es una iniciativa muy bien pensada, con muy buenos mecanismos de monitoreo y coordinación. Seguramente, no es perfecto, pero realmente atacaron el problema frontalmente y va a ser muy interesante ver hacia dónde va este programa.

¹⁵Gráfica 13. Presentación en ppt de la exposición “Alianzas público-privadas para una nueva visión estratégica del desarrollo”, (Diapositiva 49)

GRÁFICA 14



También suelen persistir otras deficiencias

- ❑ Fallas de liderazgo en los sectores de la economía real
 - Ministerio de industria y comercio; o de economía; ciencia tecnología e innovación
 - Autoridades regionales, estatales, provinciales
- ❑ Sector público de **calidad profesional y capacidad muy heterogénea**
- ❑ Falta de cultura/ cerebro institucional poderoso en el sector público de pensamiento de M/L plazo.
- ❑ **Insuficiente presupuesto** para implementación de la estrategia
- ❑ **Falta de evaluación** de las agencias y de los impactos de programas e incentivos respecto de la competitividad y productividad
- ❑ **Problemas de captura**
- ❑ **Síndrome de “refundación” entre gobiernos**



Hay otros problemas¹⁶ de coordinación, por ejemplo, un abanico desarticulado de instrumentos y en algunos países, problemas de superposición de programas. Hay frecuentemente un síndrome de refundación, donde viene un nuevo gobierno y comienza sus políticas de fomento a 0 Km; así se pierde la memoria institucional y también crea dificultades e incoherencias en la operación de la agencia.

Es realmente fundamental seguir adelante con la profesionalización de un sistema de los servidores públicos, porque, como hemos dicho, los Estados son tan buenos como sus funcionarios públicos. Esto tiene que ver con buenos sueldos, con carreras profesionales, con códigos de conducta y con dar prestigio al servicio público de carrera. La evaluación de impactos de programas es un tema que en América latina todavía no se toma muy en cuenta; se está avanzando en el monitoreo de cumplimiento programático de metas, pero la evaluación verdadera de impactos todavía es una frontera que hay que cruzar. En con-

¹⁶Gráfica 14. Presentación en ppt de la exposición “Alianzas público-privadas para una nueva visión estratégica del desarrollo”, (Diapositiva 55)

clusión, creo que el éxito en la continuidad de las políticas a lo largo del tiempo está muy relacionado con las alianzas y los consensos; por consiguiente, en el marco de alianzas y consensos considero que son importantes los siguientes factores: i) el apoyo y espacio de maniobra que brinden el sector privado y las empresas al Estado por medio del pago de impuestos; y ii) dar prioridad a las estrategias de mediano-largo plazo y políticas proactivas industriales que asisten a la empresa a escalar sus actividades.

Creo que en América Latina el público está consciente respecto de la importancia de las alianzas público- privadas, donde el Estado es fundamental para liderar los procesos de transformación productiva en estrecha colaboración con la empresa y la sociedad civil. Es muy importante que se tenga la visión estratégica nacional que la alianza puede fomentar, y que se creen incentivos para la escalonamiento del aparato productivo, diseñados de tal forma que lleguen a tener un impacto sin ser capturados por los intereses especiales.

Muchas gracias.

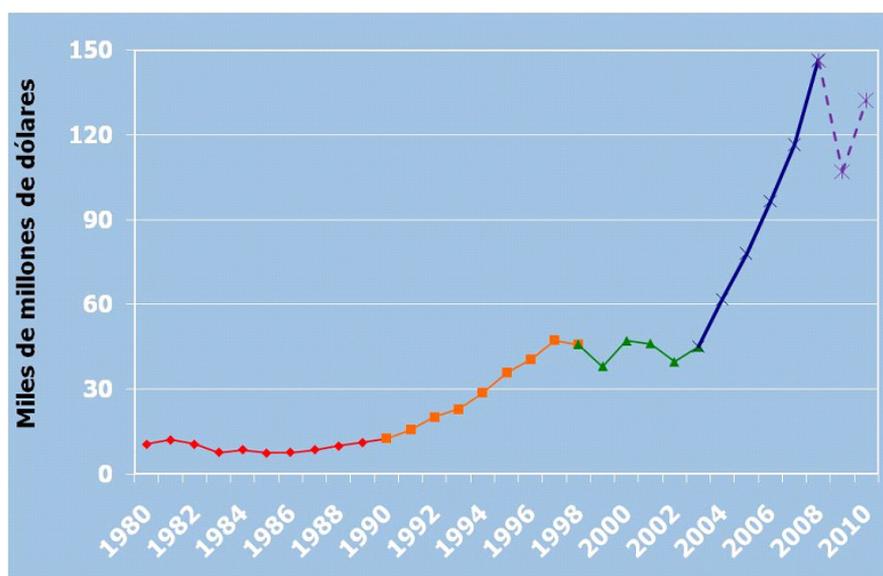


ALADI como aliado en la internacionalización de las MIPYMES

Pablo Rabczuk¹

Al inicio de nuestro Foro, el Secretario General hizo una introducción muy buena sobre el proceso en el que se encuentra en este momento la Asociación y sobre los 50 años que estamos celebrando este año; en tal sentido, voy a centrarme específicamente en la presentación preparada.

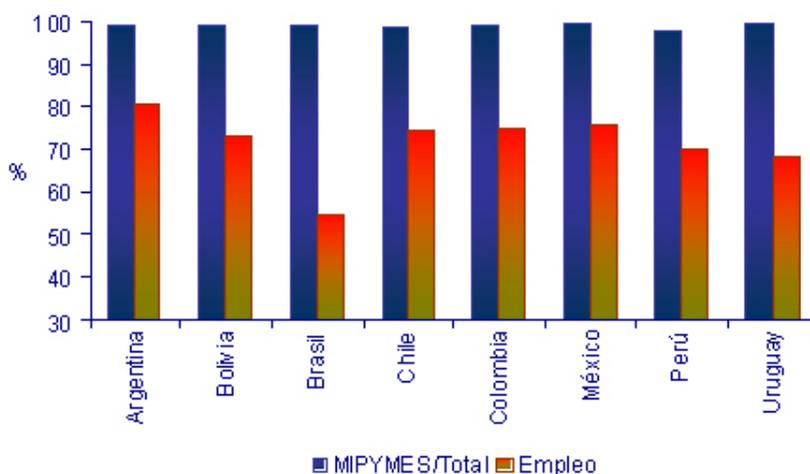
GRÁFICA 1



¹Jefe del Departamento de Promoción del Comercio y Desarrollo de la Competitividad de la Secretaría General de la ALADI.

Esta gráfica² es muy importante porque marca la evolución del comercio regional en el marco de ALADI desde de la firma del Tratado de Montevideo 1980. Como se puede ver, la red de acuerdos de integración comercial creció significativamente. El comercio intrarregional pasó de 10 mil a más de 100 mil millones de dólares en estos 30 años, donde $\frac{3}{4}$ partes de los mismos se encuentran libres de aranceles. Estamos hablando del 72% del total del intercambio comercial de los países miembros y del 95% del comercio negociado. Lo señalo para contextualizar la importancia de ALADI en la región latinoamericana.

GRÁFICA 2



¿Por qué estamos reunidos trabajando el tema de las MIPYMES en nuestra región? Por la gran importancia que ellas tienen. Las MIPYMES representan aproximadamente el 99% de las empresas de toda la región. Emplean entre el 70-80% de la mano de obra y generan entre el 20-45% del PBI de la región. Un dato interesante es que solo entre un 1-3% de las PYMES tienen vocación exportadora. También podemos resaltar un común denominador, que es la baja productividad y las altas tasas de informalidad. Por eso puede visualizarse que si bien el porcentaje en las fuentes de empleo es alta, la contribución a la producción de valor de agregado es baja.

² Gráfica 1. Presentación en ppt de la exposición "ALADI COMO ALIADO EN LA INTERNACIONALIZACIÓN DE LAS MIPYMES", (Diapositiva 5).

La gráfica³ se presenta a manera ilustrativa, ya que no existe una definición armonizada a nivel regional para establecer los parámetros que conlleva ser una MIPYME. Esto refuerza lo que anteriormente les estaba mencionando. Como ustedes pueden apreciar, la totalidad de las MIPYMES sobre la totalidad de las empresas en los países seleccionados está arriba del 95%, y también la generación de las fuentes de empleo bordea el 70%. Un aspecto muy importante que quisiera compartir con ustedes, son un par de ejemplos, que contextualizan la importancia del tema que estamos desarrollando el día de hoy.

Un ejemplo claro es Brasil, donde el 50% de las PYMES exportan, pero aportan solamente el 1.9 del total exportado. Un caso como Chile que el 67% de las PYMES exportan, pero aportan solo el 1.9 del total exportado.

¿Con qué dificultades se encuentran nuestras MIPYMES en cuanto a procedimientos de internacionalización?

- La oferta no condicionada a los requerimientos de la demanda.
- Subestimación de la importancia del mercado regional, y desconocimiento de las reglas que rigen su funcionamiento.
- Enfrentan problemas de infraestructura, comunicaciones y trámites que hacen más costoso el acceso.
- Asimetrías entre empresas dentro de un país miembro, y también asimetrías entre los países miembros.

La superación de las dificultades antes señaladas es vital para mejorar el aprovechamiento de los acuerdos comerciales, y así poder ampliar la participación de las MIPYMES en el comercio intrarregional. Promoviendo la internacionalización con valor agregado, ampliamos la esperanza de vida de las empresas, expandiendo potenciales mercados y mejorando la calidad de empleo.

Por otra parte, ¿Las alianzas publico-privadas son un instrumento de internacionalización? ¿Por qué?

³ Gráfica 2. Presentación en ppt de la exposición "ALADI COMO ALIADO EN LA INTERNACIONALIZACIÓN DE LAS MIPYMES", (Diapositiva 7).

A efectos de aumentar el comercio regional de productos con mayor valor agregado por parte de PYMES exportadoras, es necesario definir una estrategia que involucre y rescate lo mejor de todos los actores. Hace momentos, en este mismo Foro, el señor Robert Devlin indicó las capacidades que tienen tanto el sector público como el sector privado de aprovechar este know-how y sus capacidades. Nos referimos a una complementación entre las herramientas que tienen tanto el sector público como el sector privado. Combinar el desarrollo de políticas de apoyo a las MIPYMES que genera el estado con la iniciativa y el know-how que tienen los actores cotidianos o empresarios de a pie.

¿Por qué trasladar un enfoque nacional a un ámbito regional?

Tenemos una región como un mercado a explorar y conquistar. El comercio intrarregional en el marco de ALADI representa aproximadamente el 20% del total del comercio realizado por nuestros países miembros. Quiere decir que existe cierto margen para seguir creciendo, para expandir y para penetrar en nuevos mercados con nuevos productos con valor agregado. Ustedes bien saben que la crisis internacional que impactó severamente a los destinos principales que tiene América Latina como ser Europa y EEUU, no afectó de la misma manera a los países de América Latina. Si bien las exportaciones de nuestros países miembros han disminuido hacia Europa y EEUU, tienen un mercado muy importante con mucho potencial y que puede aprovecharse en nuestra región. Para una PYME que está decidiendo dar sus primeros pasos en materia de exportación, o compra de productos en el exterior, la región es un mercado más próximo que puede servir de plataforma y testeo de nuevos productos y mercados con innovación en diferentes productos.

En otro orden, existen experiencias regionales exitosas y fallidas en el acceso a algún mercado regional. Esta es una de las ideas principales que tiene este Foro, que todos conozcamos las experiencias que estamos realizado entre los países miembros y entre empresas de distintos países. No estamos acá para inventar la pólvora, tenemos la posibilidad de adaptar nuestras realidades a las experiencias que tienen nuestros vecinos. Esto se aplica para organismos nacionales y supranacionales, como también para nuestros países miembros. Trabajar en políticas de cooperación horizontal y de desarrollo de alianzas estratégicas para poder atacar a puntos específicos en el desarrollo y apoyo de las MIPYMES.

También se deben evitar la duplicación de esfuerzos y además, se cuenta con presupuestos acotados. El claro ejemplo es la realización de este Foro, y si me permiten, voy a referirme a algunas menciones específicas. Nosotros, en la ALADI, trabajamos la parte de acuerdos comerciales, la red de acuerdos preferenciales, pero también hemos invitado a gente muy importante de la CAF y del SEBRAE para que den su granito de arena y nos cuenten las experiencias en cuanto a financiamiento y capacitaciones. El BNDES de Brasil, también está participando, para que nos exponga sus estrategias y herramientas que están utilizando en beneficio de las PYMES.

Asimismo, contamos con la experiencia del compañero de la Comunidad Andina que nos va ilustrar, entre otros temas, sobre el observatorio Andino de PYMES, que nos puede ser de utilidad y experiencia, con el propósito de evaluar su proyección para toda la región.

También participan los amigos del SELA, para que nos informen sobre los trabajos que ellos están efectuando como un “thinktank”, en el desarrollo de estudios a favor de las PYMES. Ese es un claro ejemplo de lo que hablamos a nivel de organismos regionales, no duplicar esfuerzos y hacer sinergias, para poder colaborar más eficientemente a las PYMES de la región.

¿Cómo trasladar un enfoque nacional a un ámbito regional?

-Institucionalizando un espacio de diálogo, donde estén presentes los organismos regionales, representantes gubernamentales y representantes de instituciones empresariales.

-Fijando actividades conjuntas, que fortalezcan la confianza mutua y potencien los resultados obtenidos. Un ejemplo es el Consejo Asesor Empresarial, órgano asesor que funciona dentro de la ALADI. Muchos de ustedes que se encuentran presentes en este Foro son miembros del CASE; además, se destaca la activa participación de los Responsables Gubernamentales en MIPYMES. Es decir, que un primer paso es trabajar en estos temas y brindar estos espacios de diálogo, entre los diferentes sectores, en el marco de la ALADI.

La ALADI tiene una organización sólida, que cuenta con un marco jurídico para desarrollar estas acciones. El Tratado de Montevideo 1980 nos da un mandato específico para trabajar en estas áreas. Por su parte, las Resoluciones de la Décimo Quinta Reunión del Consejo

de Ministros que actualizan el trabajo de la Asociación, sobre todo las Resoluciones 69, 71 y 73, nos invocan a trabajar en las áreas de inclusión social, reducción de asimetrías, fortalecimiento de la integración productiva, la promoción del comercio y el trabajo con la sociedad civil. Todo esto vinculado directamente al trabajo mancomunado con entidades públicas y privadas, de y entre los países miembros, y entre organismos regionales para promover un esfuerzo multiplicador de las acciones hacia las PYMES.

¿Cuáles son los instrumentos con los que cuenta la ALADI de apoyo a la internacionalización de las MIPYMES?

-Existe una extensa red de acuerdos comerciales.

-Además, se posee una plataforma de servicios de apoyo al empresario, con múltiples servicios, como inteligencia comercial, promoción comercial, base de datos, el funcionamiento de un portal dedicado al fomento a la creación de oportunidades de negocios denominado PYMESLATINAS.

-Prestación de asistencia técnica y de capacitación.

-Se están desarrollando trabajos en un nuevo sistema de certificación de origen digital, con la idea de simplificación, mejora de los niveles de seguridad y disminuir los costos de las transacciones.

-Existe un programa de cooperación a favor de los países de menor desarrollo relativo, PMDER, en el cual se trabaja con experiencias de alianzas público privadas, con MIPYMES, en creación de capacidades, en apoyo a la competitividad y a la búsqueda de nuevos mercados para las MIPYMES.

Finalmente, pueden señalarse algunas asignaturas pendientes, que me gustaría mencionarlas para la reflexión sobre todo del día de mañana.

-Expandir el comercio intrarregional y la participación de las PYMES en el mismo.

-Profundizar la red de acuerdos.

-Lograr un mejor aprovechamiento de las preferencias existentes a través de una mejor difusión, capacitar en los usos y herramientas con

los que cuenta la ALADI, ampliar y mejorar el contenido de los instrumentos de promoción del comercio.

-Finalmente, generar y fortalecer alianzas con socios estratégicos.

Uniendo esfuerzos podemos ampliar nuestra cobertura para alcanzar soluciones para ese pequeño empresario que lucha por sobrevivir y que necesita soluciones reales y tangibles.

Muchas gracias.



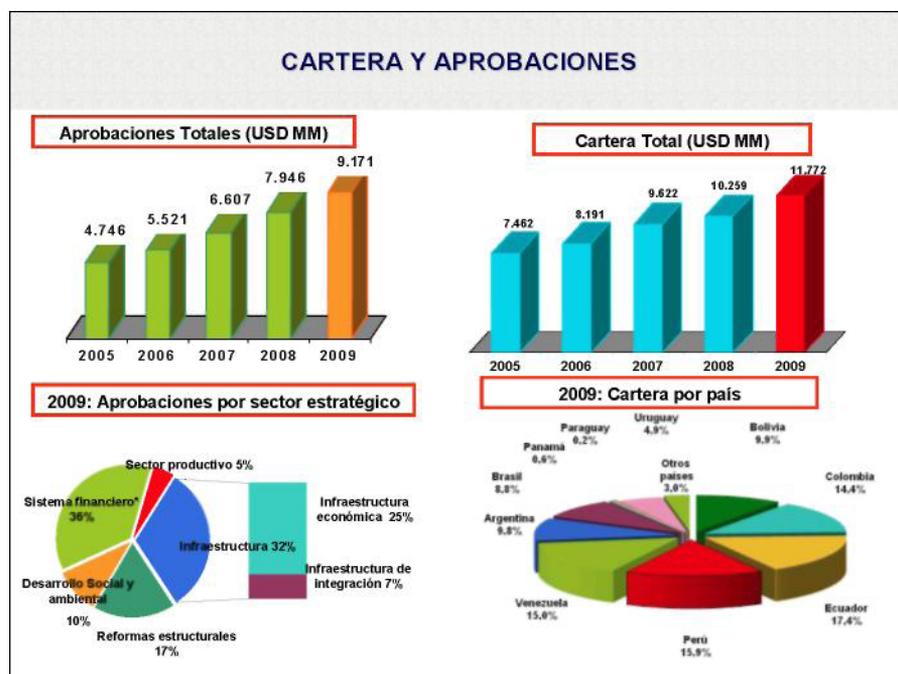
Líneas de acción de la CAF en el financiamiento a la MIPYME

Sr. Manuel Malaret¹

La presentación consta de tres partes, una muy breve presentación de CAF, una explicación de por qué es importante apoyar el financiamiento de la micro pequeña y mediana empresa, y, por último, un resumen de la acción de CAF en el financiamiento de la MIPYME.

CAF es un banco de desarrollo latinoamericano, que comenzó a operar hace 40 años, cuyos dueños y beneficiarios son 16 países de la Región, además de España y, próximamente, Portugal. La participación de los países desarrollados es menor al 3% del capital de la institución.

GRÁFICA 1



¹ Director de Promoción de PYME y Microempresas de la CAF

El monto de aprobaciones² de operaciones de crédito e inversión ha ido creciendo en el tiempo. La cartera total actual es de alrededor de unos 12.000 millones de dólares, de los cuales, aproximadamente, un 80% corresponde al sector público y 20% al sector privado. Viendo la distribución de la cartera por sectores, vemos que además del financiamiento a proyectos de infraestructura, el financiamiento a los sistemas financieros de la Región es una parte muy importante de las operaciones de CAF. Se trata de créditos otorgados a instituciones financieras, tanto públicas como privadas, bancos de desarrollo, bancos comerciales y otros. Vale la pena mencionar que gran parte de esos recursos terminan siendo canalizados por esas instituciones hacia la micro, pequeña y mediana empresa. La cartera de la CAF está aproximadamente dividida entre los países en forma proporcional a la participación accionaria de cada país en la Corporación.

Gráfica 2

CAF: mejor emisor latinoamericano

		STANDARD & POORS	Moody's	FitchRatings
Grado de Inversión	1	AAA	Aaa	AAA
	2	AA+	Aa1	AA+
	3	AA	Aa2	AA
	4	AA-	Aa3	AA-
Sin Grado de Inversión	5	A+	A1	A+
	6	A	A2	A
	7	A-	A3	A-
	8	BBB+	Baa1	BBB+
	9	BBB	Baa2	BBB
	10	BBB-	Baa3	BBB-
	11	BB+	Ba1	BB+
	12	BB	Ba2	BB
	13	BB-	Ba3	BB-
	14	B+	B1	B+
15	B	B2	B	
16	B-	B3	B-	
17	CCC+	Caa1	CCC+	
18	CCC	Caa2	CCC	
19	CCC-	Caa3	CCC-	
20	n.a.	n.a.	n.a.	
21	CC	Ca	CC	
22	n.a..	n.a..	n.a..	
23	n.a.	n.a.	n.a.	
24	C	C	C	
25	n.a.	n.a.	n.a.	
26	S.D	Jamaica	RD	
27			Argentina	

A pesar de la crisis internacional, la CAF sigue siendo el emisor latinoamericano con la mejor calificación de riesgo³. Eso le permite captar fondos en los mercados internacionales de capitales, traerlos a la región, y prestarlos, a tasas de interés razonables.

² Gráfica 1. Presentación en ppt de la exposición "Líneas de acción de la CAF en el financiamiento a la MIPyME", (Diapositiva 4).

³ Gráfica 2. Presentación en ppt de la exposición "Líneas de acción de la CAF en el financiamiento a la MIPyME", (Diapositiva 5).

promedio en las economías desarrolladas es 114%. En otras medidas como el número de cajeros automáticos por habitante, también estamos muy retrasados. En cuanto a bancarización vemos que menos del 30% de la población mayor de 18 años tiene acceso a servicios financieros.

¿Qué hacemos nosotros concretamente?

El modelo de desarrollo económico que promueve CAF es la Agenda Integral de Desarrollo que propone un crecimiento económico alto, sostenido en el tiempo y sostenible. Sostenible desde dos puntos de vista, desde el punto de vista ambiental y desde el punto de vista social. Proponemos que ese crecimiento económico ocurra de la forma más equitativa posible, de manera que los beneficios del desarrollo económico se distribuyan en forma justa. Latinoamérica sigue siendo la región con la inequidad más alta del mundo. El apoyo a la micro, pequeña y mediana empresa es una forma de contribuir a mejorar esa situación.

GRÁFICA 4



A parte de las importantes líneas de crédito a los bancos comerciales y bancos de desarrollo oficiales, que como mencionamos anteriormente, financian en mayor o menor grado a la MIPYME, CAF contribuye al desarrollo de la MIPYME a través de dos líneas de acción especializadas:

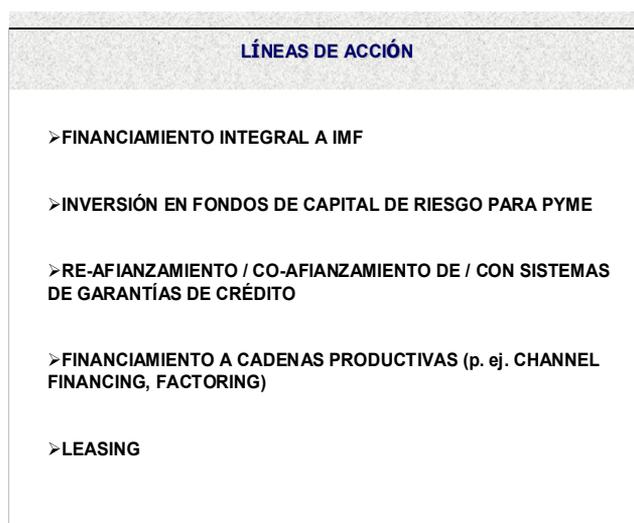
-el Programa de Apoyo a la Competitividad (PAC) que promueve el desarrollo de clusters y cadenas productivas, las buenas prácticas de gobernabilidad, y la mejora del ambiente de negocio,

-la Dirección de Promoción de PYME y Microempresas cuya misión es la de hacer operaciones de negocios que generen un mayor flujo de financiamiento hacia la micro, pequeña y mediana empresa. Vamos a describir en algo de detalle esta unidad que se encarga de hacer inversiones y otorgar crédito que se canalicen hacia la MIPYME.

¿Cómo operamos en esta unidad?

Como lo hemos dicho, hacemos operaciones de financiamiento, es decir tomamos riesgos razonables, en tanto y cuanto, estas operaciones generen alguna adicionalidad en el financiamiento a la micro, pequeña y mediana empresa. En ese sentido otorgamos créditos, inversiones y cualquier otro tipo de operación financieramente sostenible. Procuramos atender deficiencias de mercado, es decir, tratamos de atender aquellos segmentos de la iniciativa privada que los sistemas financieros tradicionales no atienden adecuadamente. Por razones de eficiencia financiamos a la MIPYME a través de alianzas con instituciones locales (sería muy difícil para CAF tratar de atender a los millones de micro, pequeños y medianos empresarios en forma directa). Procuramos que nuestras operaciones generen valor agregado bien sea por el volumen de empresas beneficiadas, o por la replicabilidad y el efecto demostrativo que se genere en cuanto a nuevos mecanismos replicables de financiamiento para la MIPYME.

GRÁFICA 5



Para ilustrar lo que explicamos anteriormente quisiera mostrarles un resumen de las operaciones actuales, específicamente en lo referente al financiamiento a la microempresa⁶ a través de instituciones microfinancieras. Tenemos unos 47 clientes de este tipo, muchos de los cuales comenzaron como ONG, se desarrollaron y actualmente son instituciones reguladas por las superintendencias de bancos de sus países. Con estas instituciones hacemos un rango muy amplio de operaciones, donde algunas veces somos accionistas y otras veces somos acreedores y damos líneas de crédito. En algunos países hemos logrado ofrecer financiamiento en moneda local. Para atender a las instituciones que no podemos atender de manera directa, invertimos en fondos de inversión regionales. Algunos de estos fondos, por ejemplo, atienden a instituciones muy pequeñas, con las que sería muy difícil tratar en forma directa.



En cuanto al financiamiento de la PYME hemos llevado a cabo un amplio rango de operaciones. Invertimos en fondos de capital de riesgo los cuales a su vez invierten en el capital de pequeñas y medianas empresas, con planes de negocios y perspectivas de crecimiento interesantes. También para la pequeña y mediana empresa hay un grupo de

⁶ Gráfica 6. Presentación en ppt de la exposición “Líneas de acción de la CAF en el financiamiento a la MIPyME”, (Diapositiva 15).

fondos regionales en los cuales invertimos. Otro grupo de cliente lo constituyen los sistemas de garantías de crédito con los que actuamos de co-aseguradores o re-aseguradores.

Para terminar quisiera dejar el mensaje de que en CAF estamos interesados en iniciativas que permitan aumentar el flujo de financiamiento para la MIPYME. Procuramos ser flexibles y nos adaptamos a las necesidades de los clientes, diseñando los productos financieros que se requieran a la medida de los requerimientos de cada aliado en cada país.

Muchas Gracias.

Visión prospectiva de las Pymes. Respuestas ante un futuro complejo y competitivo

Antonio Leone¹

Ante todo quiero agradecer en nombre del Secretario Permanente del SELA y en el mío propio a la ALADI, por la gentil invitación que nos hiciera para participar como conferencista de este importante evento.

El Programa IBERPYME es un programa creado en la Cumbre Iberoamericana de Portugal en octubre de 1998. Inició actividades en 1999 y nos tocó asumir la responsabilidad de su implementación. Actualmente tiene 11 años de funcionamiento y ha venido desarrollando un número importante de actividades en todo el ámbito iberoamericano.

Desde sus inicios el Programa IBERPYME, por decisión unánime de los todos los países, acordó que el Sistema Económico Latinoamericano y del Caribe (SELA) lo administrara y ejecutara y está adscrito a la Secretaría General de la Cumbre Iberoamericana.

El Programa IBERPYME tiene como objetivo fundamental fortalecer las capacidades institucionales de los organismos intermedios de apoyo a PYMES. Estos pueden ser, tanto los puntos focales gubernamentales, como las cámaras empresariales, con quienes de forma conjunta hemos tratado de fortalecerlos. Este es un tema hacia el cual tenemos especial sensibilidad y esperamos realmente seguir trabajando con dicho sector.

El documento que voy a presentar es un documento recién elaborado sobre una visión prospectiva de las PYMES, es decir, como visualizar la PYME del futuro, frente a un escenario cada vez más competitivo e incierto.

Me tocó ser consultor de dicho estudio, como continuación de otro que hicimos el año pasado, sobre el impacto de la crisis en las PYMES, en donde se hacen sugerencias sobre las políticas públicas de corto, mediano y largo plazo para aminorar el impacto de la crisis económica

¹ Coordinador de la Unidad de Gestión del Programa SELA-IBERPME

mundial. Algunas de las políticas que se toman en este documento, ustedes las pueden revisar en la Web tanto del SELA como del Programa IBERPYME.

Cuando estudiamos el tema de MIPYMES, dado que uno ha estado involucrado en esta temática desde hace bastante tiempo, siempre nos ha preocupado algo que para nosotros es inquietante y fundamental ¿A qué hacemos referencia? ¿Debemos hablar de MIPYMES, de MYPES como usan en Perú o de PYMES como simplemente usan en Colombia?

Precisamente, cuando trabajábamos en la Comunidad Andina, a fin de tener un lenguaje y criterios comunes sobre las PYMES, intentamos elaborar, lo que llamamos el Estatuto Andino de las PYMES, sin haber podido aprobarlo, lamentablemente, por diferencias sutiles entre los países andinos, sin embargo sentimos, que es una materia pendiente, porque es a nuestro juicio imprescindible armonizar la definición de un estatuto para esos países. Con motivo de nuestra participación reciente en un evento en Guatemala, también sugerimos la necesidad de establecer un Estatuto Centroamericano de las PYMES, de manera que se pueda homogeneizar los indicadores e instrumentos referidos al tema.

En el trabajo que les voy a presentar, hablamos de MIPYMES por una solicitud expresa de que se incluyera el tema micro, sobre el cual uno a veces mantiene algunas observaciones y consideraciones. Muchas de las microempresas a veces son vistas como un mundo aparte y si uno analiza lo que es cada micro, observamos que hay algunas por ejemplo, de biotecnología, que facturan más que una mediana PYME industrial. Nuestra opinión es que deberíamos dar, en un momento determinado, algunas recomendaciones, no tanto recetas, para cada uno de estos componentes del gran estrato de las MIPYMES. Unas son para las micro, otras deberían ser para PYMES y otras son para las medianas.

Una micro, tiene menos de 10 empleados, si solamente tomamos en cuenta el número de empleados. Una mediana empresa puede llegar hasta 250. En el caso de Brasil llegan hasta 500, dependiendo si la empresa es de comercio, de servicio ó si son industriales. Es un tema que en el futuro deberíamos prestarle un poco más de atención y ponernos de acuerdo.

Nuestra intervención en este evento, tiene que ver con una preocupación sobre ¿Cuál es el futuro al que se enfrentan las MIPYMES? Nadie sabe y creo que no hay manera de contestar eso, pero hay que hacer un

intento. El reto fundamental de las MIPYMES para enfrentar el escenario futuro, es cómo lograr una necesaria y profunda transformación que se adecue a los retos que se le presentarán en este futuro próximo.

Precisamente en el documento del SELA se hace la pregunta: ¿Es necesaria una transformación o simplemente hay que comenzar de nuevo?

El primer punto se refiere al desempeño de las PYMES en un entorno incierto, donde se considera la necesidad de dar una mirada estratégica para la toma de decisiones, los retos que representa la nueva economía del siglo XXI, las ventajas de las PYMES para insertarse en esa economía y la evolución del comercio mundial.

El segundo punto plantea los retos de la PYME en el futuro y la necesaria transformación, las claves para afrontar dicho reto y las limitantes de las PYMES por superar, así como los aspectos que deben privilegiar para enfrentar ese futuro.

El tercer punto, son los factores que condicionan el modelo de la MIPYMES en el futuro.

El cuarto punto, es el papel de las políticas públicas como apoyo a la fuerza empresarial. Se hace una revisión del documento pasado donde se seleccionan algunas de las políticas públicas que deberían implementarse o instrumentarse, a la mayor brevedad, independientemente o no de las crisis, y a sabiendas de que es reiterativo. Cuando todos los organismos internacionales decían que en el caso de América Latina, felizmente la crisis estaba pasando, nos llega otra crisis, esta vez desde Europa y específicamente desde España y Portugal, la que a nosotros mismos como programa IBERPYME también nos afecta. Finalmente señalo algunas conclusiones y de forma sintética, de cuál sería el modelo de las PYMES del futuro.

El último punto del documento tiene que ver con las tendencias y problemas que caracterizan las políticas públicas de apoyo a las MIPYMES en América Latina y el Caribe, así como propuestas para el impulso al sector desde una perspectiva de mediano y largo plazo.

En el Capítulo I se hace un ejercicio con 4 puntos fundamentales.

A) El primero hace referencia a la necesidad de adoptar una visión estratégica para la toma de decisiones. Cuando el Dr. Devlin hacía re-

ferencia a las alianzas publico-privadas, se concentraba bastante en el papel de los gobiernos. Nosotros decimos que la propia empresa MIPYME tiene que trabajar en el mismo sentido y también hay que trabajar sobre ella, acompañándola a que haga una revisión más a fondo para intentar detectar cual puede ser ese futuro incierto al que se debe enfrentar. Él menciona el tema en prospectiva, ya que hay que hacer un ejercicio prospectivo reconociendo que una pequeña PYME no lo hace.

Pero también hay organismos y centros académicos que deberían ayudar a definir los escenarios posibles o probables que uno puede enfrentar en ese futuro incierto. Hacer ese ejercicio de visión estratégica o prospectiva, es simplemente adoptar una visión estratégica a corto, mediano y largo plazo de lo que va a acontecer y de cómo debe moverse el pequeño y mediano empresario, de acuerdo a los escenarios que se plantean.

B) Debemos considerar los retos de la economía del siglo XXI y también los factores que caracterizan los albores de una nueva economía, economía digital, economía del siglo veintiuno, economía electrónica y de gestión del conocimiento, en términos generales.

C) El otro punto, son las ventajas de las MIPYMES para insertarse en la economía del siglo XXI. Tal vez es redundante, ya que sabemos y conocemos cuáles son esas ventajas y cómo aprovechar las oportunidades que nos ofrece la evolución del comercio mundial.

D) Todo empresario debe estar atento a lo que está pasando en el mundo, como por ejemplo en China, Rusia, India, ya que están realmente tomando una posición más protagónica en el comercio mundial. Allí caracterizamos la nueva economía, hablamos de hacer un análisis del entorno internacional, de cómo la globalización condiciona un poco la actividad de la empresa, la ampliación de los mercados y la importancia de lo que está significando en la función y creación de las empresas.

Esta importancia es normalmente al nivel de las empresas grandes, pero hay que hacer que las MIPYMES también puedan vincularse con las empresas grandes y con los flujos de capitales, que ya están empezando a llegar de nuevo a la región. Es importante reconocer la habilidad de como se mueven los negocios de un sitio a otro, dependiendo de las oportunidades que se presenten allí. Es importante también entender la integración en zonas geográficas que son supranacionales,

donde hay empresas que se unen en más de un contexto geográfico, es importante tomarlas en consideración.

Después está todo el tema de innovación tecnológica, entendiendo que las TIC no son realmente la solución, ni la panacea de todos los problemas de productividad y competitividad de las PYMES, pero es un elemento fundamental a considerar. En el documento se hace una referencia a todos los cambios que ha habido en este tema. Luego consideramos el tema de gestión empresarial, de cómo lograr generar una gestión del cambio en la empresa, que tenga que ver con la producción flexible. Con relación a la importancia de la innovación, no olvidemos que en el pasado hablábamos de la importancia de la I y D; luego hablamos de la importancia de la I y D y la innovación y ahora cambiamos los términos, lo que resalta la importancia de la innovación: innovación, investigación y desarrollo. Quienes hemos trabajado en el tema de innovación, sabemos que ésta es una deuda pendiente vinculada con el sector empresarial, porque hemos hablado mucho y tal vez hemos hecho poco.

Los elementos que hay que tomar en cuenta en la pequeña y mediana empresa, si se quiere realmente enfrentar un futuro incierto con posibilidades de tener éxito, son la necesidad de establecer una formación continua y una capacitación permanente del personal que labora en esa empresa.

En eso se caracteriza la nueva economía, según lo planteó Tascot en 1997, conceptos adecuados por Pedro Espina Vargas y Victoria Bejarano García, donde ellos tratan de definir lo que caracteriza esta nueva economía. Por ejemplo, se incluye el conocimiento, la integración, la globalización, la digitalización y la desintermediación. Esto último es muy importante, porque ustedes lo saben muy bien, ya que en nuestros países están cada vez más cerca los consumidores de los productores, evitando de alguna manera esa cadena intermedia que eleva los costos y que a veces distorsiona el mercado. El término de la innovación es un tema crítico, un factor estratégico del desarrollo de la empresa, la convergencia de diversas estructuras organizacionales que tienen que ver con el tema de la tecnología en computación.

El proconsumidor, que yo les mencionaba, supera aquel concepto del "prosumidor", que es el que produce para consumo propio. Esta es una vinculación que se busca, y el término apunta a eso, reducir la brecha entre consumidores y productores.

Otros factores de caracterización, lo constituyen, la inmediatez, la velocidad con la que se mueven los negocios, la virtualización que tiene que ver más con elementos intangibles que tangibles y así se produce la disminución de los costos y servicios. El tamaño de la empresa tiene mucho que ver con la capacidad que tienen de adaptarse a esta nueva realidad. Para eso tienen la posibilidad de acceso a la web, para que conozcan mejor los mercados y lo que está pasando en este contexto mundial y las oportunidades basadas en las nuevas tecnologías, negocios y recursos.

Retos de las PYMES en el futuro.

Aquí analizamos el otro capítulo del reto de las MIPYMES en el futuro y su necesaria transformación. Nos preguntábamos si era importante una transformación ó habría que comenzar de cero. A veces puede ser tajante comenzar de cero, porque la experiencia acumulada puede servir, no como base para el futuro, sino como base para revisar lo que hicimos bien y lo que hicimos mal para no repetir los mismos errores. Vamos a hablar sobre las limitantes de las MIPYMES por superar y el aspecto que deben privilegiar las MIPYMES en el futuro.

GRÁFICA 1²



Factores que Condicionan el Modelo de la Mipyme del Futuro

- a) Estrategia de desempeño y de capacidad de gestión.
- b) El nivel gerencial como factor estratégico del desempeño empresarial.
- c) Uso y aplicación de las tecnologías de información y comunicación.
- d) Colaboración inter-empresarial (asociatividad).
- e) Tendencias en la capacitación del factor humano.
- f) El papel de la innovación tecnológica como plataforma de supervivencia y de competitividad.
- g) Importancia y priorización del tema género en las Mipymes del futuro.
- h) El papel de los gremios empresariales como canalizadores de inquietudes y proveedores de soluciones.

FORO: "INTERCAMBIO DE EXPERIENCIAS Y MEJORES PRÁCTICAS EN ALIANZAS PÚBLICO - PRIVADAS PARA LA INTERNACIONALIZACIÓN DE LAS MIPYMES"
Montevideo, Uruguay - 2 y 3 de junio de 2010

Ahí están los factores que condicionan los modelos de las MIPYMES en el futuro. Se hizo un análisis de la mayoría de los elementos en los cuales tenemos que incidir para lograr esa MIPYME del futuro. Hablamos en primer lugar sobre la estrategia de desempeño y de capacidad de gestión, sobre cuán importante es evolucionar en la concepción de lo que debe ser el manejo de la empresa. Por lo tanto, para la capacidad de gestión es fundamental el nivel gerencial. El papel que ocupa el gerente en todo este esfuerzo, como factor estratégico del desempeño empresarial, donde debe privar y cómo debe evolucionar para adecuarse a los nuevos tiempos, donde tiene que ser un factor más orientador de los empleados que un factor dirigenal o conductor; más que convertirse en un líder debe convertirse en un compañero, apoyar a los empleados, estimularlos, crear incentivos y por último promover una mayor participación en las decisiones de la empresa.

²Gráfica 1. Presentación en ppt de la exposición "Visión prospectiva de las MIPYMES, Respuestas ante un futuro complejo y competitivo", (Diapositiva 8).

Otro factor a considerar es el uso y aplicación de las tecnologías de información y comunicación, donde se hace un análisis de la evolución de las TIC, reconociendo y readvirtiendo de nuevo, que no debe esperarse que sea la panacea y el único factor a tomar en cuenta, sino que hay otros factores que complementan este esfuerzo.

En el tema de asociatividad, a comienzos del Programa IBERPYME en 1999, elaboramos el primer documento, de alguna manera señero en esa temática en la región. En este documento había un término interesante, que todavía no aparecía en el diccionario de la Real Academia (asociatividad), el que no he revisado aún si aparece, pero es un tema elemental para las PYMES. Éste es un problema de economía de escala para resolver asuntos de toda índole, como la compra de materias primas abaratando costos, innovación tecnológica y solución de problemas tecnológicos, capacitación, comercialización e internacionalización. Es necesario promover un esfuerzo asociativo como una política de estado.

Luego se abordó un tema que preguntaba ¿cuál es la tendencia y la capacitación del capital humano?; se hace este análisis, para ver el papel de la innovación tecnológica como plataforma de supervivencia y competitividad. También mencionamos la importancia y priorización del tema género, un tema que tiene mucha sensibilidad hoy en día, al que felizmente los gobiernos y las cámaras empresariales están prestando mucha atención a fin de darle mayor participación a la mujer en todo este esfuerzo; el papel de los gremios empresariales, ha sido considerado desde el principio como un tema que a nosotros nos preocupa y realmente creemos que tenemos que hacer un esfuerzo sostenido. Hemos visto como han ido disminuyendo su actividad diversos gremios regionales (Ej. CLAMPI), por lo tanto hay que hacer un esfuerzo de rescate. Han aparecido algunas como ALAMPYME también, que es muy interesante, pero tenemos que trabajar para fortalecer no solamente las regionales sino también los gremios nacionales.

También hablamos del nivel gerencial como factor estratégico, de la estrategia para internacionalización y el acceso de las MIPYMES a nuevos mercados. Otro tema también de alta sensibilidad, es la responsabilidad social empresarial, con relación a la preservación del medio ambiente y el compromiso con la comunidad y sus empleados. Un punto que también habíamos ya considerado, era la forma innovadora y vinculación de las MIPYMES con otros sectores, vinculado con el objetivo central de este evento.

Cuando hablábamos sobre el triángulo de Sábato, para aquellos que no conocen del tema, fue una propuesta de Jorge Sábato, donde intentaba expresar como un triángulo, la necesaria vinculación de los 3 sectores: el científico, sector gobierno y las empresas, para estimular el desarrollo científico-tecnológico. Después se convirtió en un cuadrado, porque se incluyó al sector financiero, para finalmente convertirse en un pentágono, ya que se incluyó a la sociedad civil y comunidades.

GRÁFICA 2



Hoy observamos diversos esfuerzos y formas innovadoras de vinculación entre los actores³. La vinculación entre el sector productivo, el académico científico-tecnológico, el gubernamental, el financiero, las comunidades, entre otros. El tema de comunidad por ejemplo es un tema de gran relevancia que hay que tomar en consideración.

Se habla de todos los aspectos que debe mantener la gerencia para promover el sistema de innovación y desarrollo, del programa de conglomerados productivos y asociativos, que son muy importantes en el caso de las PYMES.

³Gráfica 2. Presentación en ppt de la exposición "Visión prospectiva de las MIPYMES, Respuestas ante un futuro complejo y competitivo", (Diapositiva 10).

GRÁFICA 3



El Papel de las Políticas Públicas como Apoyo al Esfuerzo Empresarial

- a) Objetivos y orientación de las estrategias y políticas de apoyo a las Mipymes.
-) La política industrial como promotora de una cultura emprendedora.
-) La estrategia industrial: plataforma de impulso para el desarrollo de las Mipymes.

FORO: "INTERCAMBIO DE EXPERIENCIAS Y MEJORES PRÁCTICAS EN ALIANZAS PÚBLICO - PRIVADAS PARA LA INTERNACIONALIZACIÓN DE LAS MIPYMES"
Montevideo, Uruguay – 2 y 3 de junio de 2010

En un capítulo se dedica el tema de las políticas públicas como apoyo al esfuerzo empresarial, allí se hace una subdivisión de los temas que se tocan en este capítulo⁴. La necesidad, por ejemplo de una política industrial como promotora de una cultura emprendedora. Hoy en día, más que nunca, hay todo un movimiento que hay que capitalizar, potenciar y apoyar, que se está dando en todos los países de la región y es la generación de nuevos empresarios o el fenómeno del emprendedorismo

Estos empresarios, tienen tal vez, muchos de ellos, algunas herramientas modernas de trabajo y que proceden de las universidades, aunque también pueden ser cualquier persona que quiera incursionar en los negocios, lo que contribuye de forma importante al incremento del tejido empresarial y productivo de la región. Es indudable que hay problemas de desaparición de muchas PYMES y por lo tanto tiene que haber una política que contrarreste estas circunstancias, apoyando la formación y financiamiento a emprendedores.

⁴Gráfica 3. Presentación en ppt de la exposición "Visión prospectiva de las MIPYMES, Respuestas ante un futuro complejo y competitivo", (Diapositiva 11).

GRÁFICA 4



Estrategias para el desarrollo de negocios de las Mipymes

ESTRATEGIA	OBJETIVO
Especialización	Avanzar hacia especialización, para lo cual hay que hacer énfasis en estimular procesos de innovación en las empresas.
Complementariedad	Vincular empresas especializadas y no especializadas para favorecer y mejorar éstas últimas, elevando así su nivel de competitividad.
Acuerdos territoriales	Avanzar hacia la especialización individual y complementar dicha especialización con compromisos en el marco de acuerdos territoriales
Demandas	Identificar nuevas demandas en un mismo sector, segmentando las cadenas de producción y comercialización para identificar nuevos nichos de mercado.
Institucionalidad	Lograr el apoyo de las instituciones públicas para estimular la creación y el crecimiento de las pequeñas y medianas empresas, dentro de un clima de especialización y complementariedad.

Fuente: Adaptación propia

FORO: "INTERCAMBIO DE EXPERIENCIAS Y MEJORES PRÁCTICAS EN ALIANZAS PÚBLICO - PRIVADAS PARA LA INTERNACIONALIZACIÓN DE LAS MIPYMES"
Montevideo, Uruguay - 2 y 3 de junio de 2010

En esta parte del documento⁵ se mencionan todas las estrategias para el desarrollo del negocio de las MIPYMES. Hay cinco aspectos a los que se hacen especial referencia, tales como:

- a) La necesidad de avanzar hacia una especialización, no estar atado simplemente a los sectores de siempre, específicos, tradicionales, sino que también hay que incursionar ya en mayores áreas de especialización.
- b) La complementariedad.- vincular empresas especializadas, hay que empezar a formar cadenas productivas entre ellas.
- c) Los acuerdos territoriales.- por ejemplo el papel del territorio, del desarrollo económico local, de los gobiernos locales, hay que tomarlos en cuenta. Yo siempre he dicho que la mejor manera de aterrizar las políticas públicas es llevarlas al terreno, a los municipios. Es bien importante también hacer un esfuerzo en ese sentido, por cierto en Montevideo en el mes de noviembre vamos a tener un evento sobre desarrollo económico territorial y MIPYMES.

⁵Gráfica 4. Presentación en ppt de la exposición "Visión prospectiva de las MIPYMES, Respuestas ante un futuro complejo y competitivo", (Diapositiva 12).

d) Identificar las nuevas demandas.- hay demandas de mercados que a veces son pequeñas, pero son muchas. A veces nos concentramos como empresa en un mercado, así como lo dibujaba un experto español, es como si fuera una cabeza grande con un solo sector, y una cola muy débil. Aquí se plantea al revés, concentrarse en realidad en el mercado ese cautivo que tenemos, para empezar a abrir y satisfacer demandas de pequeños mercados que también suman.

e) Por último, todo el esfuerzo institucional, para apoyar la creación y desarrollo en nuevas empresas.

GRÁFICA 5



Tendencias y Problemas que Caracterizan las Políticas Públicas de Apoyo a las Mipymes En ALC.

PROPUESTAS PARA EL IMPULSO AL SECTOR DESDE UNA PERSPECTIVA DE MEDIANO Y LARGO PLAZO

- a) Principales tendencias y problemas de las políticas públicas aplicadas en la región para el apoyo a las Mipymes.
-) Requerimientos para la efectividad de las políticas públicas de apoyo a las Mipymes en ALC.
-) Principios fundamentales que deben regir el diseño y aplicación de las políticas de apoyo a las Mipymes de ALC.
-) Propuesta de acciones específicas que debieran priorizarse por parte de ALC para el apoyo al sector de las Mipymes.

FORO: "INTERCAMBIO DE EXPERIENCIAS Y MEJORES PRÁCTICAS EN ALIANZAS PÚBLICO - PRIVADAS PARA LA INTERNACIONALIZACIÓN DE LAS MIPYMES"
Montevideo, Uruguay - 2 y 3 de junio de 2010

En el gráfico anterior⁶ se hace referencia a las políticas públicas y los problemas que se generan a veces en ellas. Hay que entender que esto va dirigido a más de una empresa en particular. Tienen que ser políticas públicas dirigidas a sectores, a grupos, a áreas geográficas, entendiéndose que a veces tenemos más concentración de muchas PYMES en un solo sitio que en otro. Por tanto es importante establecer políticas diferenciadas.

⁶Gráfica 5. Presentación en ppt de la exposición "Visión prospectiva de las MIPYMES, Respuestas ante un futuro complejo y competitivo", (Diapositiva 13).

Un objetivo ulterior en la definición de políticas públicas es lograr mayor efectividad a través de una concertación, de un consenso del sector público y del sector privado. Es importante que el sector privado, como decía un líder gremial “pasé de la protesta a la propuesta”, por lo tanto es importante que también desde los sectores empresariales comiencen a sugerir políticas, programas, instrumentos de trabajo, para que los gobiernos puedan acoger esas propuestas o parte de ellas.

También al mismo tiempo deben actuar como interlocutores, transmisores y difusores de las políticas públicas que definen los gobiernos, para que sean de utilidad, provecho y uso de todos los empresarios afiliados.

GRÁFICA 6



Conclusiones y Recomendaciones

El modelo de PYME del futuro.

- a) Una estructura organizacional definida, eficiente y flexible.
- b) Será innovadoras, creativas, adaptativas y ágiles.
- c) Estará muy vinculadas a los clientes, proveedores y trabajadores.
- d) Conocerá bien los mercados actuales y potenciales.
- e) Desarrollará una visión estratégica que permita anticiparse a los problemas e identificar oportunidades.
- f) Contará con un capital humano altamente calificado y con aptitud proclive al cambio permanente.
- g) Utilizará tecnología de punta de procesos y productos, para lo cual harán uso intensivo de las TIC y sus diversas formas alternativas, incluyendo las redes sociales.
- h) Será productivas, competitivas y globalizadas.
- i) Trabajarán basadas en los mejores estándares mundiales, nacionales y locales.
- j) Será ecológicas responsables y también con su comunidad.

Con esta gráfica⁷ finalizo con estas conclusiones y recomendaciones, lo que se debería considerar para ser parte del modelo de MIPYMES en el futuro. Pero algunos diremos “Oye, pero esto siempre es lo mismo” sí pero no lo hacemos. Podemos mencionarlo, podemos definirlo, pero la idea es que hay que hacerlo. Una estructura organizacional definida, eficiente y flexible. Sabemos felizmente que las pequeñas y medianas empresas son flexibles, pero también tienen que ser más eficientes, innovadoras, creativas, adaptativas y ágiles.

En relación con la agilidad, sabemos que su mismo tamaño le permite serlo, pero también hay que fortalecer este concepto.

Adicionalmente tiene que estar muy vinculado a los clientes, proveedores y trabajadores. Esos tres sectores son de vital importancia para que la empresa defina hacia dónde va. Tiene que tener mayor interrelación con los clientes, con los proveedores, con los propios empleados. Les decía, los empleados ya no quieren ser dirigidos con un mandato desde la alta gerencia, sino que quieren co-participar en la definición de lo que debe ser la empresa.

Hay que hacer inteligencia de mercado para conocer mejor los mercados actuales y potenciales. Una visión estratégica, que tiene que ver mucho con el tema de prospectiva, ya que tienen que anticipar e identificar los posibles problemas para saber cómo anticiparse a ello o por el contrario como aprovechar plenamente esas oportunidades que se presentan.

Es fundamental capacitar permanente al capital humano de la empresa. Utilizar tecnología de punta de procesos y productos, haciendo un uso intensivo de las TIC y diferentes formas alternativas, incluyendo las redes sociales. El Facebook, más que usarlo como un elemento de la amistad y de intercambio de cosas “chéveres” como se diría en Venezuela, debería ser también una herramienta útil para la promoción de las empresas, para promover sus productos, procesos y generar ese intercambio. Muchas organizaciones, el SELA por ejemplo, tienen su twitter, entonces creo que es también importante apelar y hacer uso pleno de todas las redes sociales.

⁷Gráfica 6. Presentación en ppt de la exposición “Visión prospectiva de las MIPYMES, Respuestas ante un futuro complejo y competitivo”, (Diapositiva 14).

La PYME del futuro tiene que ser productiva, competitiva y globalizada: hay que adoptar una visión de que el mundo no termina en la frontera de mi ciudad, de mi estado, de mi departamento, de mi provincia, de mi país, sino que va mucho más allá. Hay oportunidades en cualquier parte del mundo, pero basadas en adoptar los mejores estándares mundiales, donde hay que ofrecer productos de calidad.

Como último punto, hay que mencionar la necesidad de ser ecológicamente responsables, consigo mismo, con el ambiente y con su comunidad.

Quiero terminar leyendo dos pensamientos que me parecieron interesantes, relacionados con la presentación que hemos hecho. El primero dice: "las empresas y la gente que hoy no viven el futuro, mañana vivirán en el pasado...". Esto es respecto a la visión prospectiva que hay que tener. El otro es de un conocido de todos nosotros que dice "para obtener resultados distintos no hagas siempre lo mismo...", Albert Einstein.

Muchas gracias.



Experiencia de la CAN en la construcción de esquemas de promoción del desarrollo de las MIPYMES

Carlos Alarcón¹

Voy a empezar mi presentación mencionando que va a tener cuatro partes: En principio, establecer el contexto en el cual se desarrolla la integración andina; en segundo término, un repaso de la realidad de las MIPYMES andinas; luego, mostrarles el esfuerzo que estamos llevando adelante en conjunto con los países miembros en la construcción del observatorio andino de las MIPYMES, como un esfuerzo conjunto de internacionalización de nuestras MIPYMES y, finalmente, un repaso muy breve a la normativa MIPYMES andina que también tiene un espacio importante para nosotros.

En el tema del contexto, es muy importante visualizar cual es el horizonte de la integración andina, en el Acuerdo de Cartagena, que menciona que la Comunidad Andina tiene el objetivo de promover el desarrollo equilibrado de sus países miembros en condiciones de equidad, donde el objetivo final es la formación gradual de un mercado común latinoamericano.

Por eso, este escenario de ALADI es muy importante para nosotros, para transmitir nuestras experiencias, recoger las experiencias de los países y de otros bloques subregionales en la voluntad de acometer en el mismo esfuerzo.

En cuanto a los avances y logros de la integración andina, el 26 de mayo pasado se cumplieron 41 años de la suscripción del Acuerdo de Cartagena, en cuyo desarrollo, además del tema de comercio, que veremos a continuación, uno de los elementos más importantes que resaltamos es la institucionalidad andina, construida en estos largos 41 años donde además de las instancias ejecutivas y legislativas también se desarrollaron otras instancias de su proceso integrador, considerados dentro del Sistema Andino de Integración: de ese modo tenemos varios órganos de carácter deliberante, jurisdiccional, el Parlamento Andino, Consejos Consultivos y otros.

¹ Coordinador de PYMES y C&T de la Secretaria de la CAN

GRÁFICA 1

Indicadores económicos de la Comunidad Andina (2009)

■ Población	98 millones
■ Extensión territorial	3'798.000 Km2
■ Producto Interno Bruto	US\$ 407,988 millones
■ Exportaciones Intracomunitarias	US\$ 7.170 millones
■ Exportaciones Totales al mundo	US\$ 93.100 millones
■ Importaciones Totales	US\$ 94.000 millones
■ RIN (abril 2010)	US\$ 72.000 millones



Estos son algunos indicadores económicos de la Comunidad Andina² al presente, vemos que en el contexto global regional es un actor muy importante y la cohesión de nuestros países, consideramos que es nuestro objetivo mayor para consolidar la integración andina y avanzar a la integración regional en su conjunto.

Hay hitos importantes que han marcado la integración andina en diferentes momentos: en los años 70 fue la salida de Chile, el año 1996 se marcó otro hito importante con el Protocolo de Trujillo, mediante el cual se cambió la estructura de lo que se denominaba Pacto Andino, para denominarse Comunidad Andina. Se pasó de la estructura de una Junta del Acuerdo de Cartagena a la figura de una Secretaría General, de carácter ejecutivo a la cabeza de un Secretario General.

²Gráfica 1. Presentación en ppt de la exposición “Experiencia de la CAN en la construcción de esquemas de promoción del desarrollo de las MIPYMES”, (Diapositiva 4)

En junio de 2007 se llevó a cabo la Cumbre Andina en Tarija, Bolivia, ocasión en que también se marcó un hito muy importante dentro de la integración andina; ante la diferencia de enfoques de desarrollo económico, de visiones de los cuatro países miembros, es que los Presidentes andinos aprueban el concepto de integración integral, mediante la cual, se acuerda respetar los diferentes enfoques y visiones de los países, asumiendo un programa de acción basado en temas tan importantes como la agenda social, agenda ambiental, la cooperación política, relaciones externas, desarrollos productivo y comercial.

Abordando la segunda parte, acerca del papel de las MIPYMES de la Comunidad Andina, podemos señalar que al igual que para el resto de los países latinoamericanos son un elemento muy importante de sus economías, constituyen definitivamente un sector social vital y pueden contribuir a la inserción de los países miembros a una economía mundial cada vez más globalizada, de forma equilibrada. Representan aproximadamente el 60% del empleo en los cuatro países, así como un importante porcentaje de la producción nacional. Por ello, consideramos que es importante su plena incorporación en los procesos productivos en los actuales escenarios y contextos de globalización y competitividad.

En el marco de la integración andina, se consideran también importantes conceptos como la competitividad y la productividad, entendidos como la capacidad de los sectores económicos empresariales y productivos, a nivel andino obviamente, para mantener o acrecentar su presencia en el mercado en condiciones de equidad social y con respeto al medio ambiente.

¿Cuáles son sus características en los países miembros en este momento? pues tenemos un crecimiento lento y volátil, existe una profundización de la brecha entre los países andinos y los países industrializados. Este concepto, creo que se repite en los otros países acá representados, en cuyo marco se nota una escasa mejora de las condiciones sociales de las MIPYMES, las mismas que por las razones anotadas tienen una baja productividad y obviamente atraso tecnológico, con el lógico resultado de una baja inserción internacional y una creciente pérdida de participación en los mercados.

¿Cuáles serían los elementos para una agenda andina de futuro en éste ámbito? Pues, consideramos que existen mecanismos muy eficientes como el acceso al financiamiento de las MYPYMES, la mayor innova-

ción tecnológica, la promoción de mayores escenarios de formación laboral, capacitación, educación, mejora de la infraestructura y la integración de cadenas de valor (vía mecanismos de asociatividad). También se deben mejorar mecanismos de facilitación del comercio, en ámbitos tales como la simplificación de trámites para mejorar el comercio interandino, además de la articulación de las agendas de negociación con terceros y las agendas internas de desarrollo productivo que tienen cada uno de los países.

En los últimos años, los países miembros de la CAN estuvieron enfrascados en un proceso arduo y largo de negociación para asumir un Estatuto Andino de MIPYMES y un Sistema Andino de Garantías, temas aún pendientes de definición. El año 2008 se avanzó en el proceso de estratificación de las MIPYMES para fines estadísticos, que de todas maneras ya se convierte en una base de negociación hacia futuro, cuyas consultas, en el tema del estatuto andino, se llevan adelante.

GRÁFICA 2³

Consideración del tamaño de las MIPYMES: Decisión 702 Sistema Andino de Estadística de la PYME

Variables	Estrato I	Estrato II	Estrato III	Estrato IV
Personal ocupado	1-9	10-49	50-99	100-199
Valor bruto de las ventas anuales (US\$)	≤ 100.000	100.001 – 1.000.000	1.000.001 – 2.000.000	2.000.001 – 5.000.000



³ Gráfica 2. Presentación en ppt de la exposición “Experiencia de la CAN en la construcción de esquemas de promoción del desarrollo de las MIPYMES”, (Diapositiva 11)

GRÁFICA 3⁴

Estimación de microempresas en la subregión andina

- Sector altamente importante, por su implicación social
- Básicamente unidades familiares

País	Nº estimado de Microempresas	% de población ocupada	% de participación en el PIB
Bolivia	850.000	60	60
Colombia	3'000.000	38	35
Ecuador	700.000	40	55
Perú	2'500.000	45	42



Esta es una estimación que hemos hecho en base a informaciones que nos han transmitido las autoridades nacionales de los países miembros, en relación a las MIPYMES y su importancia para nuestro análisis. Tenemos un estimado de MIPYMES de cuatro países, un porcentaje de población ocupada, que como verán es muy importante en los cuatros casos, y una participación en el PIB que en países como Bolivia y Ecuador es fundamental para el desarrollo de sus economías.

En cuanto a los mecanismos de participación a través de la normativa andina, podemos señalar que tenemos vigente una zona libre comercio, mediante la cual tienen una circulación de bienes sin pago de aranceles, asimismo, tenemos aprobadas normas de origen, mecanismos de defensa comercial y mecanismos de facilitación del comercio.

En lo que se refiere al esfuerzo de construcción del observatorio andino de las MIPYMES, se puede indicar que, en función de la Integración Integral impulsada por los Presidentes Andinos, se decidió avanzar hacia esquemas en los cuales los gobiernos tengan una mayor participación, obviamente siempre en contacto y coordinación con sus sectores privados de empresarios MIPYMES en cada país.

⁴ Gráfica 3. Presentación en ppt de la exposición "Experiencia de la CAN en la construcción de esquemas de promoción del desarrollo de las MIPYMES", (Diapositiva 12)

Por eso, es que se promovió el diseño de un proyecto que nos lleve a un observatorio de la MIPYMEs.

¿Cómo definimos el OBAPYME? Pues es un mecanismo de observación, análisis, monitoreo del desempeño de las MIPYMEs, su evolución en el tiempo y el impacto que tiene los instrumentos de política empresarial en su competitividad, así como de difusión de información de servicios para la MIPYME Andina. Este es un concepto que nos lleva a promover en primer lugar la competitividad y luego la internacionalización de las MIPYMEs como veremos más adelante.

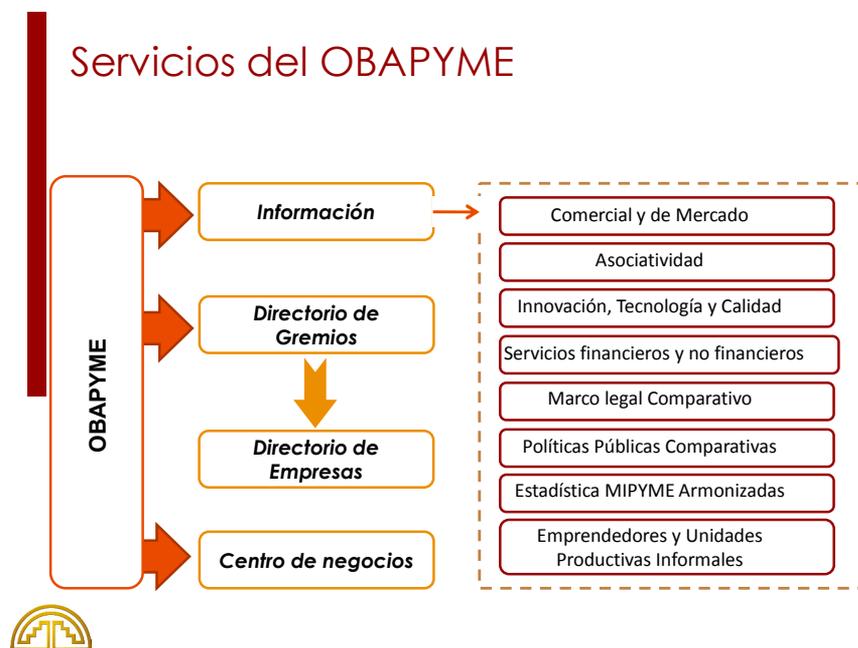
En ese sentido, el objetivo general del OBAPYME es mejorar las condiciones de desarrollo de las MIPYMEs. Fundamentalmente para nosotros es muy importante brindarles, a los empresarios MIPYMEs andinos, información actualizada, así como facilitarles el acceso a herramientas de uso práctico, de fácil acceso, con la finalidad de facilitar las exportaciones de los países miembros, entre ellos mismos, y hacia terceros mercados.

Los objetivos específicos son analizar y difundir las políticas públicas sobre PYMEs en los países miembros, fomentar las exportaciones, analizar y difundir información estadística confiable relacionada a la PYME en la CAN y brindar una alternativa de información, actualizada de fácil acceso y comprensión, dirigida fundamentalmente al incremento en la competitividad.

Otros objetivos son las buenas prácticas, crear un espacio de la identificación de empresas y organizaciones, visualizarlas en el escenario andino, incorporar información de las entidades y programas que promueve la creación de MIPYMEs y poner a disposición de la comunidad de empresarios, diferentes herramientas e instrumental que veremos un poco más adelante.

¿Cuáles van a ser los usuarios del OBAPYME? Serán en primer lugar los empresarios MIPYME andinos, los ministerios, entidades estatales, institutos de estadísticas, entidades de financiamiento, proveedores de bienes y servicios, universidades, centros de estudios y otros usuarios.

GRÁFICA 4⁵



Los servicios que vamos a brindarles, son básicamente de información, directorios y un centro de negocios.

¿Cuáles son los beneficios que van a brindar a partir de la OBAPYME? Para los gobiernos y las entidades oficiales, un conocimiento comparativo del sector MIPYME. Para los institutos de estadística, un conocimiento analítico de la estadística a nivel de los otros países. Para empresarios y gremios, información de fácil acceso, una base informativa y dinamizar sus relaciones económicas y comerciales.

⁵ Gráfica 4. Presentación en ppt de la exposición “Experiencia de la CAN en la construcción de esquemas de promoción del desarrollo de las MIPYME”, (Diapositiva 19)

GRÁFICA 5⁶

Matriz usuario-servicio del OBAPYME

SERVICIOS		GOBIERNOS NACIONALES	INSTITUTOS DE ESTADISTICA	EMPRESARIOS MIPYME ANDINOS	GREMIOS EMPRESARIALES
INFO	COMERCIAL Y DE MERCADO			X	X
	INNOVACION, TECNOLOGIA Y CALIDAD			X	X
	ASOCIATIVIDAD			X	X
	SERVICIOS FINANCIEROS Y NO FINANCIEROS			X	X
	MARCO LEGAL COMPARATIVO	X	X	X	X
	POLITICAS PUBLICAS COMPARATIVAS	X			
	ESTADISTICA MIPYME ARMONIZADA	X	X	X	X
DIRECTORIO DE EMPRESAS		X	X	X	X
DIRECTORIO DE GREMIOS		X	X	X	X
CENTRO DE NEGOCIOS				X	X



Es una matriz usuario que seguramente en la presentación van a analizarla con mayor cuidado donde están los beneficios ya mencionados.

GRÁFICA 6⁷

Diseño operativo del OBAPYME

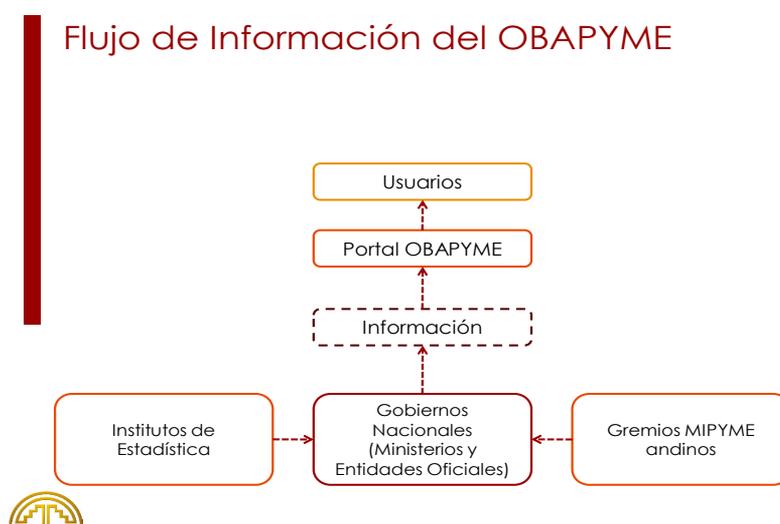


⁶ Gráfica 5. Presentación en ppt de la exposición “Experiencia de la CAN en la construcción de esquemas de promoción del desarrollo de las MIPYMEs”, (Diapositiva 21)

⁷ Gráfica 6. Presentación en ppt de la exposición “Experiencia de la CAN en la construcción de esquemas de promoción del desarrollo de las MIPYMEs”, (Diapositiva 23)

Este es un diseño operativo del OBAPYME, se basa en comités interinstitucionales a nivel de cada país, liderados por las entidades oficiales de cabeza de sector en cada país miembro, los cuales están coordinados en la Secretaria General de la Comunidad Andina.

GRÁFICA 7⁸



El flujo de información que vamos a manejar va a ser facilitado a través de los enlaces oficiales de los gobiernos nacionales para subir información al portal del OBAPYME.

¿Cuáles son las funciones por agente miembro del OBAPYME?

Los gobiernos van a liderar la articulación institucional del nivel nacional, darán la información actualizada para el OBAPYME, validarán los listados de los gremios que participarán en el directorio del OBAPYME y difundirán el OBAPYME a nivel nacional.

Los gremios brindarán información a sus autoridades nacionales, actualizarán la misma, donde otro objetivo es que puedan difundir el OBAPYME como una herramienta de utilidad para todos.

⁸ Gráfica 7. Presentación en ppt de la exposición “Experiencia de la CAN en la construcción de esquemas de promoción del desarrollo de las MIPYME”, (Diapositiva 22)

Los institutos de estadísticas en el ámbito de su competencia, también serán parte del equipo técnico de la Secretaría General que operará el portal del OBAPYME.

Los módulos que vamos a trabajar, están por la tipología de MIPYMES, exportador y mercado local, por países, por sectores, por temática.

Los subtemas que vamos a considerar son ciencia y tecnología, asociatividad, financiamiento, directorios, marco legal, información estadística, biblioteca virtual, en el sector de emprendedores (que fue pedido por los países, para visualizar nuevos esfuerzos), el comercio MIPYME andino y una caja de herramientas.

GRÁFICA 8⁹



El proceso de consenso para el diseño del OBAPYME, podrán verlo con mayor detalle en la presentación, participaron entidades públicas y privadas de los cuatros países miembros.

Pasando ya a la parte final de la presentación referida a la normativa, podemos señalar que, en materia de MIPYMES, aún está vigente la

⁹ Gráfica 8. Presentación en ppt de la exposición “Experiencia de la CAN en la construcción de esquemas de promoción del desarrollo de las MIPYMES”, (Diapositiva 29)

Decisión 209 que data del 1986, cuyo enfoque, cuya filosofía estaba basada en conceptos de industrialización vigentes en este momento, que definitivamente, al ser la única norma que nos ampara, todavía nos movemos en ese marco; sin embargo estamos trabajando en una actualización de la norma MIPYME a nivel andino.

También está vigente, para el ámbito estadístico, la Decisión 702 del sistema andino de estadística de la MIPYME.

Lo que antes les mencionaba, en el proceso de consenso del OBA-PYME, los países miembros acordaron actualizar la norma andina de MIPYMES y estamos a la espera de la próxima reunión de la Comisión de la Comunidad Andina donde se espera la aprobación de dichas nuevas normas. La propuesta 248, mediante la cual se crea el CAMIPYME, el Comité Andino de las MIPYMES.

Las funciones de la misma ustedes las van a ver en la presentación.

GRÁFICA 9¹⁰

Propuesta 248 de la SGCAN

Proyecto de Decisión: Creación del Comité Andino de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa (CAMIPYME)

Funciones del CAMIPYME:

- "Formular propuestas de estrategias subregionales para el desarrollo equilibrado y armónico y para el fortalecimiento de la MIPYME en condiciones de equidad, fomentando los aspectos de innovación, tecnología, asociatividad, internacionalización, normalización y emprendimiento, entre otros."
- "Apoyar a la Comisión y a la Secretaría General en el diseño de los lineamientos básicos de un Plan de Acción MIPYME Subregional y promover su ejecución."

Entre otros...



También la propuesta 249, de creación e implementación del Observatorio Andino de la MIPYME, con todas las características mencionadas.

¹⁰ Gráfica 9. Presentación en ppt de la exposición "Experiencia de la CAN en la construcción de esquemas de promoción del desarrollo de las MIPYMES", (Diapositiva 34)

GRÁFICA 10¹¹

Propuesta 249 de la SGCAN

Proyecto de Decisión: Creación e implementación del observatorio andino de la MIPYME (OBAPYME)

Funciones del OBAPYME:

- "Difundir las políticas públicas sobre la MIPYME en los países de la subregion, a fin de generar conocimiento para diseñar y mejorar políticas, programas e instrumentos de apoyo en los Países Miembros."
- "Analizar y difundir información estadística confiable relacionada a la MIPYME en la comunidad andina."

Entre otros...



Las funciones del OBAPYME que ustedes también las van a ver en la presentación.

En el campo normativo, también tenemos en vigencia otras normas andinas que coadyuvan en el desarrollo de este importante sector, tales como las normas técnicas para el tema de calidad, que sería muy bueno que puedan repasar la mención y puedan verla en la página Web de la Comunidad Andina.

Muchas gracias.

¹¹Gráfica 10. Presentación en ppt de la exposición "Experiencia de la CAN en la construcción de esquemas de promoción del desarrollo de las MIPYME", (Diapositiva 36)

Alianza Público - Privadas y los Consorcios de Exportación. El modelo S.I.P.E

Nicola Minervini¹

Voy a tratar de transmitir las experiencias prácticas que he logrado realizar en Latino América.

Vamos a iniciar con una provocación.

¿Cuántas PYMES cierran por ser pequeñas? Sabemos que hay una gran mortalidad infantil de las PYMES por “n”-motivos distintos. Estoy seguro que muchas PYMES no cierran porque son pequeñas, sino porque piensan en pequeño.

Es verdad que en el mismo país, bajo la misma legislación, bajo el mismo techo, hay PYMES que ganan el galardón a la exportación y hay PYMES que cierran.

Por ejemplo, esta PYME pensaba en pequeño. (Muestra diapositiva) Este señor quería exportar las bolsas y mandó esta foto a 40 consejerías distintas de un determinado país.

-Dice.- “Me llamo (Juan Sánchez), quiero exportar estas bolsas, dame nombres de importadores de bolsas.”

-Respuesta.-¿Quién va comprar estas bolsas? No tienen diseño, accesorios, ni textura. Es decir, es un producto para ser vendido máximo en la calle y no para ser exportado.

En ese momento ésta empresa ganó, digámoslo así, una lotería. Se hizo un proyecto fantástico de asistencia técnica a la marroquinería. Esta misma empresa hoy en día, exporta estas bolsas para Japón en alrededor de 400 dólares.

La diferencia entre la primera y la segunda, es que en la primera el señor tenía solamente capacidad de producción, y en la segunda el señor tiene capacidad exportadora, que es completamente distinto.

¹ Director de International Marketing Consulting

Aquí, va la primera reflexión: muchas veces, nosotros confundimos la capacidad de producción con capacidad de exportación.

Puede ser que yo acabo de llevar a esta empresa a una feria internacional, o la acabo de llevar a una misión empresarial, o acabo de darle un incentivo. Pero a esta empresa, yo tengo que ponerla en un proyecto carril de la competitividad y no ponerla en el carril de la exportación.

Los problemas de las PYMES son bastante claros para todos. Solo para refrescar la memoria, hoy en día no se hace nada si no se tiene innovación tecnológica y diseño.

El problema de las PYMES es que hay una gran resistencia al cambio cultural, falta mucha información, no hay trípticos, no hay catálogos, hay vídeos malos, la web inadecuada, la calidad de promoción es mala, y por último, está el problema del conflicto.

¿Cómo solucionar este tema?

Normalmente si nosotros tenemos un público de PYMES les preguntamos, en toda Latinoamérica: ¿cuáles son los problemas más difíciles de superar? Casi en todos los países la gente dice que es el gobierno, las instituciones, las tasas de interés son altas, los bancos, los trámites, y los puertos no competitivos.

Es decir, en ese entorno nadie te dice: “No tengo diseño, no conozco los contratos, no conozco la logística, no conozco los mercados”.

Entonces, yo estoy acostumbrado a llamar a esto el efecto Iceberg. Efecto Iceberg en el sentido de que nosotros solo vemos el entorno, pero nos olvidamos de que la responsabilidad de la exportación es de la empresa. Por lo tanto, la empresa tiene que tener capacidad exportadora.

¿Se acuerdan del señor que hacía la bolsa horrible? pues el puede vivir en Alemania, Noruega, Suecia, pero nunca va vender una bolsa allí. Es decir, si se está en un entorno favorable, a pesar de que el entorno ayude, tú también tienes que ayudar.

¿Cómo intentamos solucionar el problema? A lo largo de todos los años, yo he tratado de desarrollar esta metodología que llamo PIME de promoción (es decir, Promoción, Información, Mercado, Empresa) Hay que hacer ferias, hay que hacer trípticos, hay que promocionarse.

Tienes que estar informado, conocer información del mercado, saber si vamos a Perú, Australia, Nueva Zelanda o Alemania, es y decir “cómo hacemos la selección de mercado?”

Estoy acostumbrado a decir que la mayor dificultad para exportar, está en la propia empresa. Es más complicado vender la idea de la exportación en la empresa que vender el producto afuera, porque tu primer competidor será del sector del proyecto, programación, producción, despacho, etc.

Examinemos lo que pasa actualmente en el mercado internacional: imaginemos el mercado de vestuarios o alimentos, de un lado tenemos a las grandes empresas, y por el otro lado tenemos a China, donde las PYMES están exprimidas y que teóricamente tienen un espacio para la sobrevivencia.

Lo que está pasando es que las grandes empresas se están deslocalizando. Por ejemplo, he visitado una empresa europea en Ucrania, donde se les da dos dólares para armar un par de calzados. El problema es que el calzado tiene un diseño europeo pero el costo de Ucrania. Esto traducido en español quiere decir que la empresa grande acaba de comerse parte del mercado que una vez fue de las PYMES, pues fabrican con costos menores.

Los chinos se están graduando en más géneros, mejorando la calidad, vendiendo consultorías, vendiendo maquinarias, etc. Entonces las empresas asiáticas están subiendo y las grandes empresas están bajando.

Entonces yo quiero preguntar a la PYME, ¿Que va pasar contigo dentro de poco? Personalmente conozco dos sistemas. Obviamente, se necesita mejorar la eficiencia y mejorar la capitalización de la PYME.

Tenemos dos caminos; el primero es que se tiene que aumentar el tamaño de la PYME. Pero, esto no se hace por arte de magia de la noche a la mañana; y segundo, tiene que invertir en nichos de mercado. Esto también es poético, porque nichos de mercados quiere decir innovación, diseño e y inteligencia comercial. Entonces lo que queda es tener que trabajar como grandes, a pesar de ser pequeños, para ganar experiencias.

El sector público en Latinoamérica claramente les da un cierto apoyo. Tenemos varios ejemplos de entidades que financian la participación en ferias internacionales.

Aquí va una reflexión. Estamos llevando a la gente que hace la bolsa horrorosa por ejemplo; es decir, ¿llevamos gente para exponer o para visitar?

En mi opinión, la mejor inversión que se puede hacer, es llevar empresas a las ferias para estudiar y no para exponer. Una vez que la PYME va a una feria, se va a medir para saber en qué nivel anda. Estoy acostumbrado a decir que una empresa nunca debe ir a una feria como expositora sin previamente conocerla como visitante, ya que tal vez acaba yendo a la feria equivocada.

Una empresa mexicana, por ejemplo, fue a una feria Iberjoya de Madrid y acabó descubriendo que su joya no podría ser vendida, porque el precio de la misma tendría que multiplicarse por cuatro para poder llegar a venderse en la tienda. Además de su joya, para el nivel de exigencia del consumidor local, no era joya sino bijoutería. Entonces, el señor se equivocó de feria, y en lugar de ir a la feria de regalo (Intergift) fue a la Iberjoya.

En la búsqueda de contrapartes, el señor que quiere nombres de importadores, no está en el camino correcto. El tiene que definir su perfil, su objetivo de mercado y cual es perfil de su contraparte.

Se hacen efectivas muchas misiones empresariales, pero muchas veces no hay un cruce entre demanda y oferta, ni de exportadores e importadores.

Hay en toda Latinoamérica una implantación de consorcios de exportación. La gran pregunta es ¿cuántos de estos concretamente funcionan? Tenemos ejemplos de asociatividad, por ejemplo en México hay una figura jurídica de integradores, hay cooperativas en cualquier parte, hay consorcios y clústers.

Aquí va otra reflexión. A veces, hay una confusión entre las palabras clúster y la palabra consorcio. En México, por ejemplo, me han llamado para crear un clúster de energía renovable. Para dar un ejemplo, quien conoce Brasil puede ver que Nova Hamburgo es un clúster de calzado. Quien conoce México, puede ver que Puebla es un clúster de autos. Es decir, un clúster como lo entiendo, quiere decir un gran territorio con centros de servicios, con academias, con muchas empresas.

Consortio es un conjunto de empresas que se juntan para mejorar su competitividad. En el caso de Brasil lo hace el Arreglo Productivo Local - APL, varias cámaras, agrupamientos, etc. Digamos que hay una serie de ejemplos.

Desde mi experiencia, cuando uno habla de consorcio, de agrupamiento, de asociatividad, hay una resistencia natural por parte del empresario por experiencias negativas o por que se dice que hay cosas que para los latinos no funcionan.

Yo soy latino por ser italiano. Pero creo que los latinos feliz o infelizmente tenemos entre nuestras "virtudes" individualismo y desconfianza. Este hecho es complicado para lograr asociatividad.

Lo que tienen en común todas las empresas de los ejemplos, es que muchas de estas no son seleccionadas. No puedo hacer un grupo de gente para exportar calzado y muebles diciendo "señores, a partir de la mañana, creamos una empresa consorcio". Esto no va a funcionar porque las empresas pueden ser muy heterogéneas, y puede ser que una empresa le venda al kiosco y la otra le venda a la boutique. Puede ser que una empresa facture un millón de dólares o una empresa que facture cien mil dólares. Puede ser un señor con una mentalidad abierta y un señor con mentalidad cerrada. Es decir, necesariamente hay que hacer una selección.

Muchas veces se iniciaron proyectos pero sin una capacitación previa. Estoy acostumbrado a decir que la capacitación tiene que hacer un baño de internacionalización a la empresa. ¿Que quiere decir un baño de internacionalización? Hay que darle un concepto de diseño, de tecnología de producción, administración de exportación y excelencia empresarial. ¿Por qué la excelencia empresarial? Porque puede ser que yo no pueda ni venderle al kiosco de la esquina y quiero vender en Alemania o Italia necesitando además mercadotecnia, y por supuesto conocer muy bien los costos industriales.

He visitado un determinado país, y de 140 empresas solamente siete tenían una ficha de costos industriales.

¿Cómo es que vamos a hacer el precio si no sabemos el costo?

Muchos consorcios han cerrado en Latinoamérica porque son grupos de seis, ocho o diez, y cuando hay pocas personas hay poco dinero, pocas ideas, pocos productos, poco poder contractual. No digo de llegar al ejemplo, que menciono como puramente informativo, del caso en Italia donde hay consorcios de 140, 180 empresas. Imaginamos que cuando el gerente de un consorcio de este tamaño se presenta a un banco o en una institución, es tratado de una forma muy distinta que si voy y digo que represento seis empresas, donde tal vez ni me ofrezcan café.

El foco en la gran mayoría de los países de Latinoamérica ha sido la venta y no el desarrollo de cada una. Entiendo al S.I.P.E. como un intermediario de servicios de excelencia.

Abro un paréntesis preguntando ¿por qué el foco no puede ser la venta? Italia, yo diría erróneamente, varias veces es considerada como un modelo a seguir aquí en Latinoamérica, pero, es otro planeta. Es un modelo que no se puede trasplantar para acá.

En el caso de Italia hay más de 400 consorcios y por esta razón es la patria de los consorcios. Pero lo que pasa en Italia es que solamente cuatro de los 400 consorcios son de ventas. La mayoría de estos son de servicios y en Latinoamérica solamente nos focalizamos en la venta.

¿Cuál es la diferencia? La diferencia con ellos es que nosotros hacemos un grupo para vender muebles, frutas o micrófonos, pero hay una pregunta difícil de ser contestada puede contestar. ¿Cómo vamos a repartir los gastos y utilidades?

Les aseguro que la falta de una contestación uniforme ha sido la causa de ceder consorcios en Latinoamérica. Con relación a las dificultades encontradas en la implantación, en algunos países la gente se queja de la falta de una legislación específica. Pero, yo diría que es mucho más complicado colocar a diez personas alrededor de una mesa que tener una legislación.

Para hacer una legislación tiene que haber un factor histórico. Entonces sería malo, en mi opinión, hacer una legislación que después va a ingresar sin tener una historia.

Falta un apoyo concreto y duradero por parte de las instituciones promotoras de proyectos en algunos países. Falta un proceso de sensibi-

lización de los posibles participantes de este tipo ya que si decimos “Señores les informamos que a partir de mañana estamos constituyendo un grupo de gente que está interesada, por favor, mándenos una ficha”. No va a funcionar.

Se tiene que hacer una preselección, se tiene que visitar a las empresas, hacer una evaluación de las mismas.

La desconfianza de los posibles participantes, la dificultad de presentar una imagen unificada, con la visión errada de que si la empresa ya exporta no necesita del consorcio, no es cierta.

El consorcio se lo necesita para reducir el costo, para aumentar el poder de juego y el poder contractual. La empresa considera un costo y no una inversión.

Intentar juntar empresas demasiado pequeñas donde falta capital para invertir, a veces es la actitud de internacionalizar. Aquí también, hago un paréntesis rapidísimo, como sugerencia.

En muchos países los consorcios no han funcionado porque se han colocado empresas demasiado chicas. Estas no van a tener dinero, recursos ni actitud para invertir.

Entonces a las empresas demasiado chicas les vamos a hacer un trabajo de competitividad: si una empresa vende al kiosco vamos a ayudarlo a vender a la tienda departamental. Al señor que vende a la tienda departamental vamos a ayudarlo a vender a la boutique. Es decir, vamos a hacer un “Upgrade”, donde el señor que le vende al “Dutty free” le vamos a ayudar a vender en el exterior. Es decir, vamos a hacer algo gradualmente, porque si no esto no funciona.

Crear un consorcio para beneficiarse de eventuales financiamientos y cuando se acaba el financiamiento, también se acaba el consorcio. Tentativas de algún asociado de usar el consorcio para objetivos personales. Muchos agrupamientos han cerrado porque el consorcio empieza con cinco empresas, con seis, con diez empresas y no hay masa crítica suficiente para reaccionar.

Peor aún la pregunta de la gente es ¿cuando me van a dar cabida para que yo participe del grupo? Y la primera pregunta que yo les hago es

¿cuánto quieres invertir para entrar en este lío?, porque si él no tiene una idea cuanto tiene que invertir, no van a funcionar. Porque cuando vamos a tomar una decisión de ir a una feria, contratar un diseñador, cambiar el empaque, crear una marca, esto quiere decir pesos, euros, dólares, etc.

Con relación a la salida de algún asociado en la fase inicial o conflictos sobre las contribuciones financieras; imaginemos que nosotros somos un grupo, y usted factura un millón de dólares por año, yo facturo cien mil dólares por año. Vamos a hacer un plan para el próximo año, de ir a la feria de Milán, donde vamos a contratar una “grafica”, comprar un software, hacer un convenio con una empresa de abogados que va costarnos tanto. ¿Ustedes están de acuerdo? Y el señor que factura un millón de dólares, dice fantástico aquí esta. También es cierto, que el que factura 100 mil dólares decida frenar el avance del grupo. Entonces no podemos colocar gente muy dispar. Hay que homogeneizar también el nivel de recursos. Prefiero que sea más homogeneizado a nivel de actitud de mental que lo es más difícil. Pero los recursos ayudan.

Para desmitificar un mito que existe, yo pregunto ¿Por qué en Italia funciona y aquí no funciona? Peor aún, en algunos mercados ha sido prácticamente instalado el modelo italiano.

En Italia hay asociaciones para todo, entonces existe una vocación asociativa. Felizmente hay un gran apoyo, donde la ley de los consorcios es votada en el parlamento italiano, y todos los años se destinan fondos para las PYMES, bajo el tema de la figura institucional de consorcios.

En Italia, hay doscientos veinte mil empresas exportadoras. Para la empresa italiana es natural la exportación. Pero, la empresa latinoamericana, a veces intenta exportar cuando el mercado interno está en crisis. Cuando la crisis acaba, se frena la exportación, y esto es pésimo para la imagen. En Italia el 70% de las PYMES son exportadoras y la exportación es natural. Una empresa que está en Milán, con una hora y media de vuelo, está en doce capitales europeas. El señor que vive en San Pablo, con una hora de vuelo, llega a Victoria o Río de Janeiro; es decir, hay que tener logística competitiva, ya que tenemos grandes distancias.

La gente allá está vendiendo el diseño y la innovación. A vendemos, en realidad más que vender son los demás los que nos compran, a granel. El mercado interno es una escuela y cuantas veces me ha tocado

escuchar la frase “ojo que este producto es para la exportación, hay que darle un brillo más”. Por qué? Porque el mercado interno tiene exigencias distintas del mercado externo. Entonces, se tiene empresas que hacen productos para el mercado interno y productos para el mercado externo.

Allá, no pasa esto porque el mercado interno ya es sumamente exigente. Entonces, ya es una escuela. El señor no tiene que aprender exportar porque la exigencia del italiano es casi igual que la exigencia del alemán o del francés.

Casi todos los consorcios son de servicios, quiere decir que ayudan a las empresas a mejorar el diseño, tecnología, empaques, capacitación e informaciones.

La venta es realizada individualmente, porque si fuera en conjunto, se vuelve a la pregunta ¿cómo vamos a repartir gastos y utilidades? Teóricamente se dice “claro es fácil, vamos a repartir proporcionalmente en relación a lo que cada uno que nosotros ha invertido” en teoría, pero en la práctica cuando cada uno está necesitando vender más, la cosa no funciona.

Otra gran diferencia es el elevado número de socios en los consorcios italianos o cosas que no tenemos. Por ejemplo, en Guadalajara, México, intentamos hacer un consorcio de vestuarios. En vestuarios, tienes que colocar diez productores, casi competidores. Pero los competidores no están aquí sino están en otra parte. Es más fácil hacer un consorcio de la moda, que coloca tal vez cinco de vestuarios, cuatro de calzados, tres de bijouterías, dos de joyas; es decir, productos de tendencia de la moda, que colocar grupos que hacen lo mismo, ya que va a haber más pelea

Para pura información cultural, fíjense que la gran mayoría de los consorcios allá, tienen en el mismo grupo de gente que produce tornillos o que produce vestidos de novia ¿y cómo es posible? Es posible porque para vender cualquier cosa, mínimo se tiene que hacer un 60-70% de actividades que son en común.

El hecho de colocar a empresas de varios sectores, puede dar como resultado un grupo de 120 empresas. Miren el poder de juego que tiene un consorcio de este tipo, porque todo el mundo para exportar necesita de asistencia fiscal, tributaria marca, mercadotécnica, abogados, logísticas. Todo lo que podemos hacer en conjunto, lo podemos reducir.

En el caso europeo, la figura de consorcio no está aislada, sino que está insertada muchas veces en un clúster, un centro de servicios. Entonces en función de la experiencia de Latinoamérica, y en función de lo que ha pasado ya, son 10 años que personalmente he trabajado sobre este proyecto del sistema integrado de promoción de exportación, que puede ser llamado como sistema integrado de promoción de la competitividad.

Por ejemplo, en México, tuvimos una grata satisfacción. En la ciudad de Taxco, la capital de la plata, todo el mundo hace plata. Lo malo es que todo el mundo hace la plata igual y la vende en las mismas tiendas; imagínense la competencia.

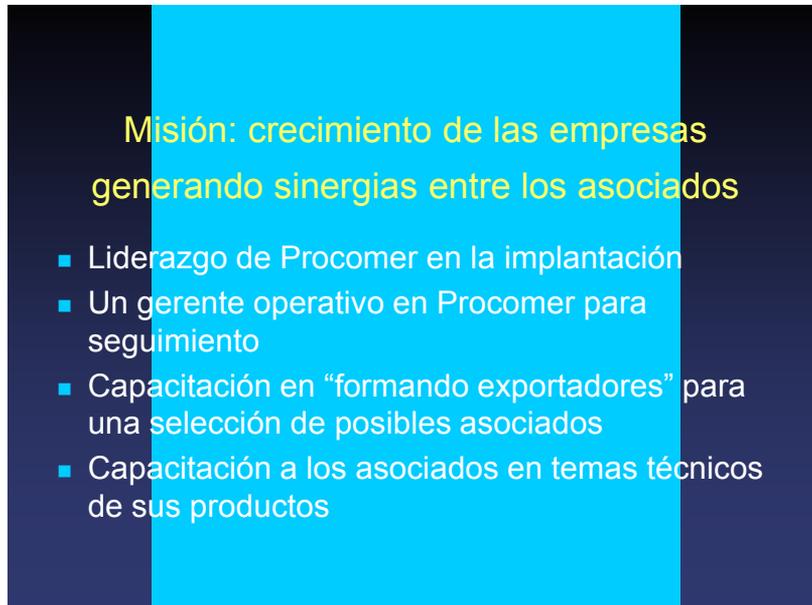
Entonces gracias a varios proyectos me fui a Taxco e hice un trabajo de motivación, juntando 16 empresas pequeñas de artesanos de joyas. Ideamos una forma más práctica y rápida para hacer un grupo, y llevamos esta gente a la feria Iberjoya de Madrid.

Todo el mundo regresó con las “cabezas bajas”, en el sentido que la gente pensaba tener un producto que parecía de alto nivel, pero la gente en una feria se compara y se ha dado cuenta que le faltaba mucho para tener un producto internacional. Entonces es importantísimo invertir en estudios y visitas a ferias.

En internet se encuentra (www.925manos.com) el primer S.I.P.E. que nació en México, que incluso ganó el galardón de la República Mexicana. Hoy en día, estos 32 pequeños artesanos, que cuatro años atrás pensaban que eran competidores, hoy se presentan de esta forma, y contratan un diseñador italiano y un técnico español, tuvieron el apoyo de la Secretaria de PYMES de México, de Pro-México, y ya están exportando a E.E.U.U y Europa.

Otro ejemplo, Costa Rica, también he colaborado con Procomer que es la entidad de promoción de comercio exterior en Costa Rica. Un señor quería exportar estos objetos. ¿Quién va a comprarlo? Este pregunta producto es sencilla, es ingenua. No es un producto exportable.

GRÁFICA 1



También, en Costa Rica, se hizo un proyecto bellísimo de implantación de S.I.P.E. Yo me quede algún tiempo por allá y este señor hoy exporta bisutería en cerámica. ¿No les parecen diferentes? Ahora es un producto para un centro comercial, y el primer producto tal vez era para una tienda de turistas.

En Costa Rica, el consorcio más antiguo es costaricanfood.net² de alimentos. La visión es crecer y hacer crecer las empresas. El éxito de Costa Rica en este tema fue por el liderazgo de la entidad de promoción. Curiosamente, primero hicieron un curso formando exportadores, y a los mejores los seleccionaron para hacer un curso de cómo hacer un consorcio. A pesar de esto el tema fue más bien difícil. Tal vez hay que hacer primero el “kínder” y luego la primaria, no hay otra forma.

En Procomer colocaron a un gerente que pensaba 24 horas por día en el tema, se hizo el curso formando exportadores, se hizo una capacitación en los temas que ya he dicho, esto es para una de las 12 empresas de productos en alimentos, otro S.I.P.E.

Estuve en febrero para hacer una revitalización; ahora en Costa Rica hay S.I.P.E de información tecnología, S.I.P.E de dibujos de bichos y animales, alimentos, plantas ornamentales, software, servicios médicos. Ustedes saben que muchos americanos van a Costa Rica para cuidarse cosméticamente, por el café, la metalmecánica para participantes del proyecto de la misión a Marte.

Para que pueda salir el primer S.I.P.E. demoramos 3 años, después todo salió en 6 meses. Lo difícil fue crear el prototipo del en el país, ya que estaba faltando una metodología.

Finalmente fui llamado de México, el año pasado, junto con NAFIN (Nacional Financiera), dentro del tema creamos, entre comillas un clúster, pero es un S.I.P.E. de energía renovable. Son 25 empresas de equipos de fotovoltaaje, energía eólica, distribuidores, etc.

Los factores para el éxito de una red, es tener de un grupo promotor muy motivador y con definición de objetivos, y el grupo no va a funcionar hasta que la empresa coloque dinero. Tiene que tener un compromiso de aporte financiero. Si la empresa piensa que va a recibir todo regalado, las cosas no van a funcionar.

Se necesita un plan de acción concreta y una dirección imparcial. ¿Cuántos grupos han cerrado porque el gerente del grupo era uno de ellos? En los países latinos, si yo soy el gerente de un consorcio, la gente va a quedarse desconfiada, pues puedo promover tal vez mas mi empresa y por tanto tengo que trabajar como gerente o trabajar como consorcial. Tiene que ser una persona externa, un profesional externo, que piensa 24 horas al día en cómo puede hacer crecer el grupo.

Otro motivo de éxito, es tener una empresa con una oferta exportable competitiva, no podemos colocar al señor que hace la bolsa horrorosa. Hay que usar una metodología correcta e internamente bien elaborada. Y finalmente un plan de negocio con bases sólidas.

Lo más difícil es construir el capital relacional. Un ejemplo rapidísimo, usted imagine un grupo de empresas de alimentos. Qué tal si hacemos un grupo de 20 ó 30 pequeñas empresas que hacen productos complementarios.

En Costa Rica, la costaricanfood es exactamente así; o un consorcio complementario de tipo electrónico, mantenimiento, servicios de ca-

pacitación. Este es un consorcio que salió tan bien que en Costa Rica se formó otro con relación al tema de energía renovable.

Lo que hace concretamente un S.I.P.E. en Latinoamérica es la promoción; lo que muchas veces no se puede ver es que se dedica a la asistencia para competitividad. Con relación a la promoción es claro que se realizan ferias, misiones, show rooms, oficinas, web sites, marca propia, etc. Fijense en el ejemplo de Taxco: Treinta y dos empresas están promocionando como con la marca "925 manos", es mucho más barato invertir en una marca que invertir en 32 marcas. Con relación a la asistencia para la competitividad se importan insumos, hay actividades de consultoría, convenios con expertos, convenios con bancos, con universidades, adaptar nuevas tecnologías. Aquí no dice que todo esto es solamente para la venta, todo esto sirve vender y crecer.

Entonces ¿cuál es la gran diferencia entre el consorcio y el S.I.P.E.? Fíjense cuan distinta es la idea. El consorcio es más un grupo para vender y el S.I.P.E. es un intermediario de servicios de excelencia, de asistencia en temas técnicos, acceso a especialistas en diseño, inversión en tecnología de procesos.

¿Cómo funciona concretamente?

Una entidad pública de asistencia a la promoción tiene que hacer un proceso de sensibilización. Hay que sensibilizar a la gente y mostrarle la necesidad de implementar competitividad.

Es necesario seleccionar las empresas, capacitarles, formar un grupo homogéneo, contratar un experto, y finalmente implantar y consolidar el grupo.

¿Cómo hago para seleccionar la empresa?

Obviamente no en base a la simpatía, sino en base a criterios transparentes y técnicos. La primera cosa que uno ve en la empresa es la actitud. Si el empresario está cerrado, queda automáticamente eliminado. La actitud frente al cambio se hace efectiva si se tiene una pequeña capacidad industrial, originalidad del producto, si se tiene un producto internacional, si tiene una mínima organización. Siempre pregunto ¿Quién te compra? Si me dice que es la tienda de la esquina, le digo que lo lamento, y que mínimo tiene que venderle al supermercado de aquí al lado, porque está muy lejos de pensar internacionalmente.

En la implantación de S.I.P.E. son tres los actores. Uno de ellos son las entidades que hacen el fomento de la cultura exportadora. Hoy en día la exportación no es moda sino supervivencia, porque con toda la globalización, aquí en la esquina tenemos productos importados. Entonces, si no consigo competir con un producto en mi casa, peor voy a competir con un producto de afuera. Hay que tener cultura exportadora, cultura de la asociación, seleccionar socios externos, monitorear y realizar un agresivo programa de capacitación.

Este es el resultado concreto de la constitución de un grupo. La venta viene, no digo automáticamente, pero sí con un resultado distinto. Lo importante es que la gente mejoró el producto y los proveedores. Este es un proceso de competitividad, con más regularidad, mejor valoración de la marca. Entonces S.I.P.E. es un intermediario de servicios de excelencia.

Terminamos con esta frase.

“Si yo sueño solo, el sueño se queda solamente conmigo. Si nosotros pensamos que esto es realizable, entonces ya iniciamos una realidad”.

Gracias.

PYMES: construyendo un futuro. Propuesta para la integración de una Red de Consultoría y Capacitación para el Desarrollo de la Competitividad en América Latina

Santiago Macias¹

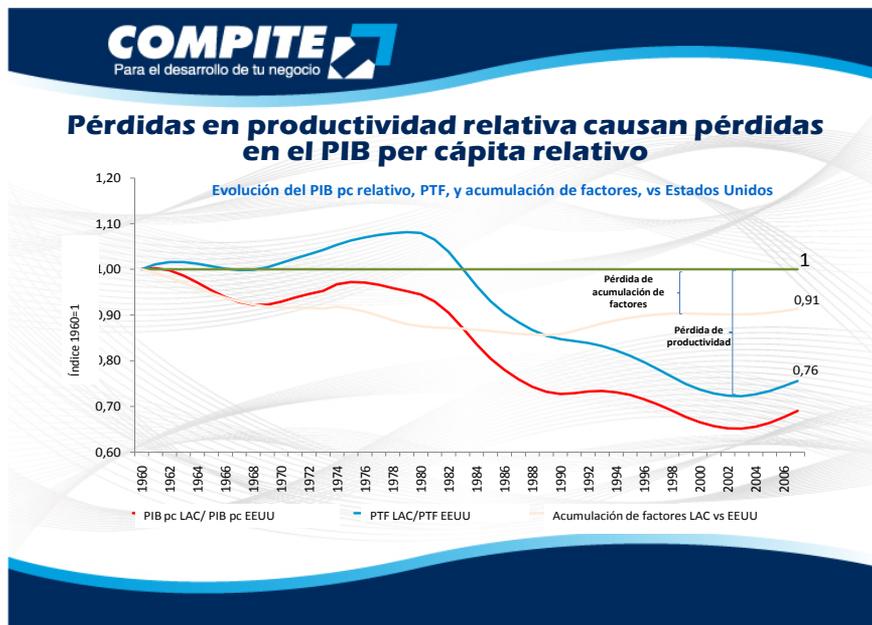
El Comité Nacional de Productividad y la Innovación Tecnológica, COMPITE, es una asociación civil mexicana sin fines de lucro, formada por las cámaras empresariales tanto industriales como de comercios y servicios cuyo propósito es ayudar a que las empresas sean más productivas y más competitivas. A la vez, esta organización es uno de los brazos armados de la Secretaría de Economía del Gobierno Federal de México para trabajar con el mismo propósito. Somos una institución privada ejecutando un programa público ó un programa público administrado por el sector privado.

El año pasado se atendieron más de 16.000 organizaciones en el país y en nuestra historia un poco más de 140.000, donde trabajamos para mejorar la productividad y la competitividad.

Hablando de productividad, al comparar América Latina con EEUU durante el periodo 1960 - 2008, EEUU fue un lugar con un desempeño bajo respecto a Europa y Asia ya que EEUU en este periodo no aumento su productividad como si lo hicieron otras zonas del mundo. Aun así, al comparamos con EEUU, América Latina perdió 30% de productividad. Esto es, hoy usamos casi 30% más de recursos para producir lo que entonces producíamos. En números, si antes usábamos 50 centavos de dólar para producir bienes con valor de un dólar, ahora estamos usando 65 centavos de dólar para producirlo. Esta caída en la productividad de la región indudablemente está en la raíz de los problemas que hoy nos aquejan.

¹ Coordinador General de COMPITE, México.

GRÁFICA 1

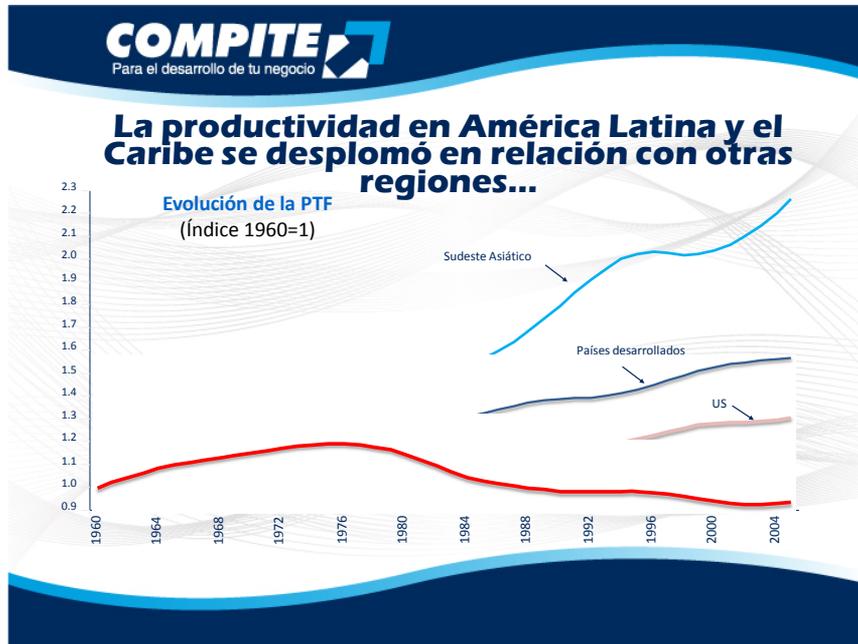


En un estudio reciente del Banco Interamericano de Desarrollo se muestra entre otras cosas, esta curva roja del gráfico², donde se puede ver el PIB de la región comparado con el PIB de EEUU.

El rojo es el PIB, el azul es la productividad y el amarillo son todos los demás factores, o sea variación del tipo de cambio y variación en los precios y referencias internacionales de las materias primas, fundamentalmente. Como se aprecia claramente, la caída en productividad es claramente la causa de la caída relativa del PIB regional, por encima de los otros factores.

² Gráfica 1. Presentación en ppt de la exposición "PYMES: construyendo un futuro.", (Diapositiva 5).

GRÁFICA 2

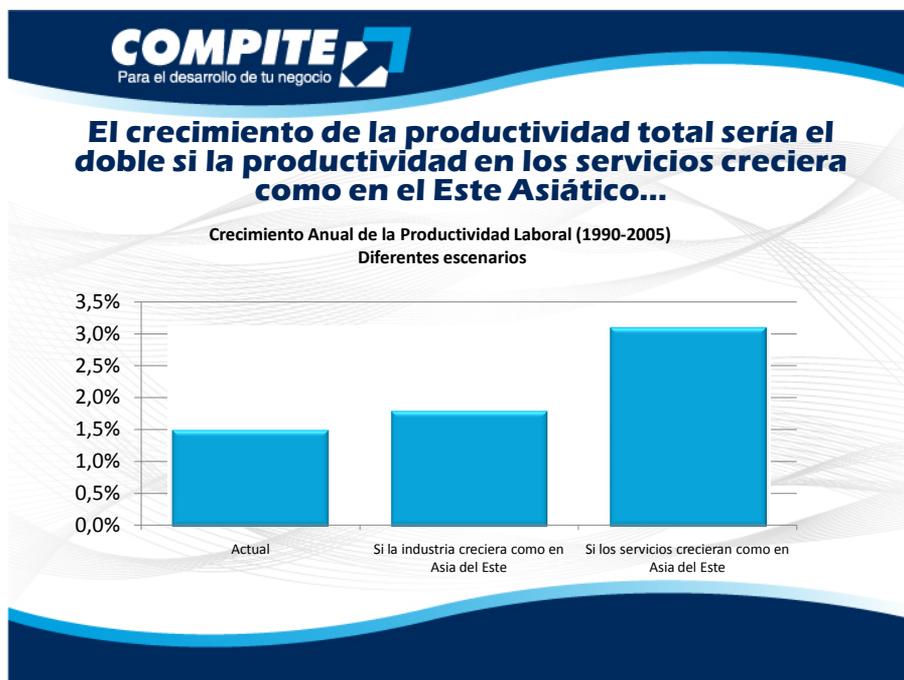


Está clarísimo que el problema fundamental de la región es la PRODUCTIVIDAD. Si lo vemos con respecto a otros países, el sudeste asiático es el azul, los países desarrollados son el negro, el café claro es EEUU y el rojo es América Latina.

Al analizar por país, destaca que en América Latina el único que ganó productividad en este periodo con respecto a EEUU fue Chile. En ese periodo China ganó 219%, que para nuestros fines prácticos triplicó la velocidad de la productividad que tenía en 1960 contra el 2005. Chile ganó 19%. Si vemos el resto de la región las variaciones con respecto a EEUU son todas negativas, desde un - 3% que tiene Brasil hasta -63% que tiene Nicaragua.

La productividad está ligada de manera directa con el ingreso per cápita. Si México se hubiera comportado con un crecimiento de la productividad parecido al que tuvo EEUU en este periodo, el ingreso per cápita hoy sería 50% más.

GRÁFICA 3

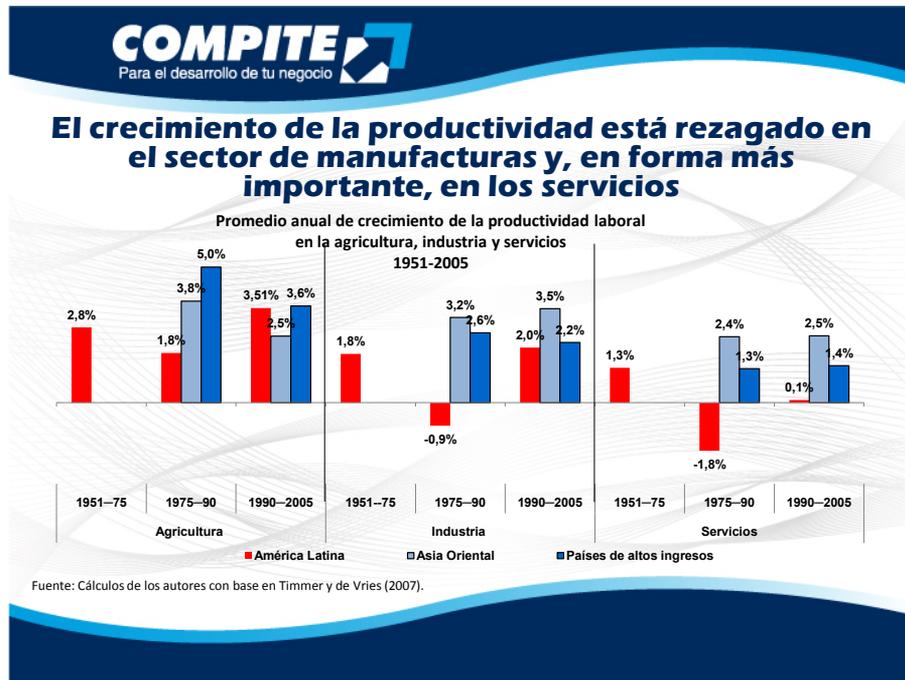


Si el comportamiento en productividad hubiera sido similar al de Europa o Asia el valor del PIB sería aun mayor³.

Las mejoras en productividad no resuelven los muchos otros problemas que padecemos en la región pero indudablemente estos están ligados a la disponibilidad de recursos y al ingreso per cápita. Así a un mejor ingreso muchos de estos problemas serían menores o no existirían. La productividad está en el eje mismo del Desarrollo. No es el único factor, hay muchos más, pero este es un factor central del que se habla poco.

³ Gráfica 3. Presentación en ppt de la exposición "PYMES: construyendo un futuro.", (Diapositiva 15).

GRÁFICA 4



Al analizar por sectores, vemos que la agricultura de la región, tuvo un buen comportamiento, pero la industria y los servicios muestran una pérdida considerable⁴.

⁴ Gráfica 4. Presentación en ppt de la exposición "PYMES: construyendo un futuro.", (Diapositiva 12).

GRÁFICA 5



Debe destacarse que 8 de cada 10 personas empleadas en América Latina están en estos sectores que perdieron productividad en este periodo⁵.

El problema es severo, y si bien como se señaló resolver la productividad de la región no resuelve todos los problemas, si constituye una base que nos coloca en franca desventaja frente a otras regiones. Lo mas grave es que no existe conciencia en la región de la magnitud del problema, no se discute, no se analiza con la profundidad y frecuencia que merece.

Hagamos una estimación rápida, si la industria en América Latina creciera en productividad como creció Asia, en lugar de un promedio de 1% de crecimiento en el periodo 1990 a 2005, que fue el promedio de toda Latinoamérica, tendríamos un promedio de casi 2. Si los ser-

⁵ Gráfica 5. Presentación en ppt de la exposición "PYMES: construyendo un futuro.", (Diapositiva 14).

vicios crecieran como creció Asia, en lugar de uno tendríamos un poco más de 3. Si la industria y los servicios hubieran crecido en su productividad como creció Asia, estaríamos arriba de 4% de crecimiento anual del PIB regional en el periodo, lo que nos hubiera permitido ser la segunda región de más alto crecimiento del planeta, con solamente atender la productividad.

En este marco, es claro que el desarrollo de la región requiere de incrementar las exportaciones, de mejorar la competitividad, hablamos de mejorar los ingresos, de formar empresas, pero, si no usamos correctamente los recursos, será difícil obtener los resultados esperados.

Debe destacarse que los problemas de productividad conducen a un desperdicio de recursos. Estos recursos no se los lleva nadie, porque estamos usando mal el tiempo, las máquinas y las personas, no se los queda nadie. No se lo quedan los obreros, el gobierno, el dueño, el comprador, el proveedor, no se lo queda nadie porque es dinero que quemamos. Yo le acostumbro llamar el dinero del diablo, dinero que nadie se lleva, todos perdemos ahí. Y ese es dinero que podemos buscar y encontrar.

¿Cuál es el problema?

Uno, tenemos un gran número de pequeñas empresas muy poco productivas. Ojo, ¿por ser pequeñas, tienen que ser poco productivas? La respuesta es no. Hay pequeñas empresas muy productivas y también hay grandes empresas poco productivas. Pero, en general, en la región tenemos muchas empresas pequeñas y micro que no son productivas en parte porque una gran cantidad de estas son informales que operan con márgenes insuficientes, el valor agregado que generan es normalmente muy pequeño y por lo tanto el valor que generan en la sociedad también es muy pequeño.

Para resolverlo hay que ayudarlos a formalizarse hay que ayudarlos a que crezcan, se formalicen y se tecnifiquen.

Escuchaba al Dr. Minervini hace un momento, muchas veces aspiramos a que los productores le vendan a tiendas de abarrotes o a la tienda de alimentos de la esquina, porque a veces no tienen ni la capacidad para eso.

Si conocemos el problema, ¿por qué es tan difícil resolverlo?

Primero que nada porque frecuentemente el análisis y el diálogo con los empresarios lo orientamos a los aspectos macroeconómicos o de política pública, y rara vez se discute que hacer dentro de las empresas, cómo corregir al interior de las organizaciones, cómo trabajar con la gente.

Por cierto, cuando hablamos del problema de productividad, no solamente nos referimos a las empresas privadas, también ocurre en sector público, sector social o en el sector académico donde los indicadores son igualmente duros.

Por eso proponemos colocar a la productividad en el foco y en el centro mismo de la discusión pública. Vamos a medir y a discutir que estamos haciendo para incrementar la productividad, como lo estamos haciendo y por qué lo estamos haciendo. Debemos construir consensos sobre el tamaño e importancia del problema, de la forma de enfrentarlo y de los indicadores que nos permitirán evaluar el éxito de los esfuerzos.

En la experiencia de COMPITE, donde trabajamos con miles de empresas podemos afirmar que las empresas que establecen programas de mejora de la productividad en promedio producen 60% más sin necesidad de invertir recursos adicionales.

En el caso de COMPITE logramos atender a miles de empresas en el tema gracias a la participación conjunta de los sectores público y privado. La visión de beneficio común la da el sector público, es el que entiende el bien común. La visión de lo que pasa dentro de una empresa y puede resolverse con la oportunidad y forma operativa, la da el sector privado. Solo juntos podemos enfrentar el problema y es por esto que creemos que la productividad debe estar en el eje mismo de la discusión.

Quisiera mencionar otro estudio en el que COMPITE también participó hace algún tiempo, con los problemas de las PYMES. Se les preguntó a más de 20 mil empresas micro, pequeñas y medianas de 16 países de América latina: ¿cuáles son sus problemas? Las respuestas ilustran el problema:

1. El principal problema reportado fue: conseguir clientes. Todos conocemos la solución: que vendan más barato, un mejor producto y a

crédito. Pero, la respuesta de los empresarios como problema más importante fue COMO CONSEGUIR CLIENTES, no preguntaron cómo hacer los productos más baratos, ni más bonitos, ni como venderlos a crédito. No preguntaron cómo hacer un mejor producto, sino como conseguir alguien que compre lo que yo hago.

2. El segundo problema reportado fue: Contratar trabajadores calificados. Creo que también todos conocemos las respuesta. Paga mejores salarios, en un mejor entorno, da mejores condiciones de vida y un mejor ambiente laboral. Si tú eres el que mejor paga de la plaza, vas a tener al mejor trabajador. Pero no preguntaron cómo pagar mejores salarios, sino cómo tener una persona con un nivel de salario bajo y con una alta calidad.

En particular en México a los trabajadores y directivos de más de 10.000 empresas del sector industrial, se les pregunto si están capacitados para lo que hacen y el 86% aceptó que no fueron capacitados para lo que están haciendo.

Otra pregunta igualmente interesante realizada a la misma población fue ¿entiendes las instrucciones que te da tu jefe?". El 68%, o sea casi 7 de cada 10 dicen que no entienden.

Es por eso que hablamos de que la competitividad tiene tres partes: Productividad, Inversión y Empleo. Mejorar la productividad es lo primero. Cuando tenemos eso podemos entrar a inversión. Cuando tenemos eso, podemos generar nuevos empleos que me van a aumentar la productividad.

GRÁFICA 6



Uno de los objetivos de estos diálogos es fortalecer el comercio intrarregional, me gustaría analizar como ha cambiado la composición de las exportaciones de la región⁶.

Entre el 1986-2006, por ejemplo Argentina, exportaba 69% de alimentos y materias primas, 8% de minerales y combustibles y solo 22% de manufactura. Hoy bajó alimentos, subió minerales y combustibles y subió manufacturas hasta 32%. Este comportamiento es semejante para toda la región, a excepción de México y Brasil, los demás en manufacturas están debajo del 50%.

⁶ Gráfica 6. Presentación en ppt de la exposición "PYMES: construyendo un futuro.", (Diapositiva 27).

GRÁFICA 7



¿Qué podemos y que estamos en capacidad de exportar? En general la exportación de productos de alto valor agregado es escasa, desde luego eso implica que el valor agregado derramado como sueldos, salarios, impuestos, etc. es escaso en la región.

Segundo, las exportaciones intrarregionales⁷. ¿Qué estamos exportando a la propia América Latina? En general la exportación a otros países de América Latina es escasa, con excepción de Bolivia que concentra el 60% de su exportación total a la región y de Paraguay con el 65% los demás, en particular los países grandes, exportan montos relativamente pequeños. Chile está en el 12%, México en el 3%, siendo el total de Sudamérica en promedio está en el 22%.

Debe destacarse que esto es único, en todo el resto de los bloques del mundo el valor del comercio interregional es superior al 50%. Ocurre en América del Norte, Europa y Asia, que serían los tres grandes bloques económicos del mundo, más del 50% de sus exportaciones son de comercio interregional.

⁷ Gráfica 7. Presentación en ppt de la exposición “PYMES: construyendo un futuro.”, (Diapositiva 28).

GRÁFICA 8⁸



No podemos dejar de hablar de la crisis reciente, y lo que esperamos en los próximos años. Ésta es la curva de los pronósticos. Como se aprecia se prevé que todas las regiones tengan un rápido repunte para recuperar la velocidad de crecimiento previa la crisis. Parecería que, literalmente alguien se colgó y jalo hacia abajo. Antes estaba bien, luego sigue bien, es sorprendente pero así están los pronósticos.

A partir del análisis expuesto proponemos establecer un programa regional para impulsar la productividad y alentar el comercio intrarregional.

Primero me gustaría hacer algunas consideraciones.

En la región hay un problema con la palabra “consultoría”. Para muchos significa hacer estudios, significa una persona en un gabinete haciendo un estudio. Cuando en esta propuesta hablamos de consultoría, hablamos de asesoría técnica, de soporte, de acompañamiento a las empresas, de “Coaching”. De un personaje que se mete a la empresa y no se trata de que estudie sino de que provoque el cambio. Acompañar a la empresa en la implantación de soluciones a sus problemas. Eso es

⁸ Gráfica 8. Presentación en ppt de la exposición “PYMES: construyendo un futuro.”, (Diapositiva 29).

lo que llamamos consultoría. Llamémosle asesoría técnica, “Coaching” o como ustedes lo quieran manejar. En cualquiera de los casos estamos hablando de alguien que acompaña a la empresa, a lo largo de todo el camino.

Segundo, en la experiencia de COMPITE, generamos un diagnóstico levemente diferente, que viene a sumarse a los anteriores, no los contradice, los problemas aquí mencionados son reales. Pero hay uno en particular que se ha mencionado poco: La falta de confianza.

Como ya vimos en América Latina, más de 99% de las empresas, son MIPYMES. En términos generales el cumplimiento de los aspectos legales en la región es difícil. Si un cliente falla y no paga, hacer valer los elementos jurídicos para cobrarle no es sencillo, es caro y tarda.

Tercero, hay costumbres y hábitos diferentes. Esto significa que si voy a vender o comprar en otro país, lo voy hacer a una empresa grande y no a otra pequeña. Si estoy buscando cómo exportar a Argentina, Bolivia o Ecuador, lo que busco es una empresa grande de Bolivia que me compre. Si yo quiero comprar algo de Bolivia, Ecuador, o de Panamá, lo que busco es una empresa grande de Panamá que me venda. Pero, resulta que en la región la mayoría somos pequeños.

Fuera de la región, en EEUU o Europa, la presencia de las empresas grandes es mucho mayor. Por lo tanto, ¿a quién le compro, a quién le vendo?, pues a uno grande. Y ¿dónde está?, eso no me importa, porque el grande se va hacer cargo de llevar los productos, de traerlos, se va hacer cargo de los problemas legales y administrativos y se va hacer cargo de pagarme a tiempo. Esto es un problema de información y confianza real. Necesitamos establecer mecanismos para que los pequeños empresarios tengan información confiable y específica que les facilite la realización del negocio.

Es en este marco que proponemos formar una RED LATINOAMERICANA de consultores apoyada en las organizaciones que hoy existen y que están funcionando. La palabra “consultores” como mencionaba hace un momento, no sé si es la correcta, a lo mejor es asesor técnico ó acompañante.

El propósito es simple: una pequeña empresa a través de un consultor o asesor técnico busca clientes o proveedores potenciales en la región. El consultor se pone en contacto con otro consultor o asesor técnico

que conoce a otras pequeñas empresas, y que puede dar referencias fidedignas de su historial y apoyar la realización del negocio. La existencia de esta RED permite hacer un negocio basado en información y confianza.

La red de consultores debe estar regulada por un organismo que permita sumar los puntos de vista de todas las partes así como asegurar el comportamiento ético de los consultores. Así, el consultor o asesor técnico tiene mucho que perder si falla. La Red requiere consultores con un perfil técnico y ético semejante, registrados en un organismo local, que a su vez tenga registro en un organismo suprarregional; que tengan la consultoría como su fuente principal de ingresos y de manera tal que puedan operar como Red.

La RED no debe partir de cero, debe aprovecharse lo que ya existe en cada país y aquel donde no exista, formar o desarrollar los consultores necesarios.

Yo quisiera culminar comentando lo que ha hecho a COMPITE exitoso como una asociación público-privada. COMPITE es una asociación sin fines lucro, en donde están tanto las cámaras empresariales como el gobierno del país sentados en la asamblea, ambos participan en la toma de decisiones. Nuestro objetivo es desarrollar consultoría y capacitación especializada a MIPYMES con un marco de excelencia.

La operación de COMPITE como empresa privada asegura eficiencia y confianza a los empresarios. Hablando en su idioma, tienen la tranquilidad de tratar con un personaje con el que firman un acuerdo con confidencialidad y la información siempre queda entre el proveedor y su cliente. Pero, por otro lado, trabajamos con las políticas-públicas que buscan atenderlos en zonas, lugares, regiones o en temas que son las prioridades desde el punto de vista del desarrollo económico del país. Se busca simultáneamente trabajar con la visión privada, pero también con la visión pública. Firmamos convenios, por supuesto a nivel federal, la propia Secretaría esta en nuestra asamblea (es co-dueña), pero también con municipios, con estados, con diversos niveles regionales, e inclusive con empresas privadas y con organismos internacionales en temas específicos.

Al día de hoy hemos atendido más de 133.000 empresas. La mitad del sector industrial, y el 70% es micro. En números redondos hemos ayu-

dado a generar poco menos de 100.000 empleos; capacitado y formado a un poco más de un millón de personas en nuestra historia.

El valor de producción generado por las empresas atendidas por COMPITE en el primer año después de la atención, son 2.000 millones dólares. En todo el periodo, el gobierno federal ha invertido en números redondos 30 millones dólares. Si sacamos el factor, pues simplemente el IVA del valor bruto pagado, cubre con creces el valor aportado por el gobierno. Creo que esto es una referencia importante. Si ustedes se dan cuenta solo los impuestos del valor adicional, valen en números redondos 10 veces lo que el gobierno mexicano ha aportado.

GRÁFICA 9



La operación del organismo esta basada en 6 principios fundamentales⁹:

1. Alta calidad. En todos los casos se busca dar un servicio de excelencia. Es precisamente en las zonas de menores ingresos donde debemos asegurar que los recursos invertidos para el desarrollo sean muy bien utilizados.

⁹ Gráfica 9. Presentación en ppt de la exposición "PYMES: construyendo un futuro.", (Diapositiva 46).

2. Precios adecuados a la capacidad de la empresa. Nada se hace gratis, se paga conforme a la posibilidad de esa organización. Y la diferencia de esto contra el costo, lo cubre el gobierno federal, los gobiernos estatales u otras organizaciones.

3. No hacemos lo mismo en todos lados. Cada región, cada lugar tiene sus propias características. La filosofía es la misma, pero las formas, las técnicas y el lenguaje son diferentes. No es lo mismo hablar de desarrollar artesanos, a trabajar con la industria siderúrgica, o la industria automotriz.

4. Auto sostenible. ¿Qué quiere decir esto? COMPITE no puede y no debe recibir subsidios. Es el canal para que las empresas que reciben y toman los servicios, reciban subsidio. En ocasiones no se aprecia la diferencia contra los esquemas tradicionales, de todas maneras tu vas a cobrar, porque cobras tus servicios y si lo pagó el gobierno entonces lo estas recibiendo. La diferencia es muy grande, si yo tengo un presupuesto de mil para atender a 100 empresas y o cumplo mi objetivo, explico las diferencias, en cambio si cobro 10 por empresa y atiendo 90 solo recibo 900. No hay explicaciones, o trabajo con eficacia o no sobrevivo. Tengo un incentivo enorme para hacer bien las cosas.

GRÁFICA 10

COMPITE
Para el desarrollo de tu negocio

Aspectos Innovadores del programa

1. 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.
2. Costos accesibles para las MIPYMES que incluyen tanto honorarios como viáticos y transportes en todo el territorio nacional.
3. Accesibilidad para las MIPYMES ya que pagan de acuerdo al avance en los trabajos de consultoría (mensual).
4. Disponibilidad de consultores en la mayor parte de la Republica por lo que conocen las características y problemática de cada zona.
5. Convergencia de apoyos federales y estatales lo que garantiza su sostenibilidad.

Destacaría algunos de los aspectos innovadores del programa que pueden ser útiles para todos aquellos que quieran hacer una asociación público-privada.

1. Es una asociación civil legalmente. Esto significa no puede tener utilidades.

2. Trabaja con costos homogéneos en el país. Por ejemplo, México es muy grande, como lo son muchos países de Latino América, por lo tanto resulta que en la capital (la ciudad grande) es muy barato el apoyo, la asesoría, la asistencia técnica. Y en las regiones alejadas todo es muy caro, porque hay que pagar viáticos y transporte entre otras cosas.

En COMPITE fijamos el objetivo de que cueste lo mismo, incluyendo viáticos, pasajes y todos los costos en cualquier lugar. Eso nos obliga a distribuir gente en todo el país, ayuda al desarrollo regional enormemente.

3. Pagos parciales y accesibles al tamaño y posibilidades de la empresa.

4. Sumamos esfuerzos y apoyos de todos: sector público y privado, organismos internacionales, grandes empresas, etc.

El esquema de COMPITE demuestra que se puede hacer consultoría masiva, Igual que en la industria, producir una pieza requiere de ciertos estándares de calidad. Cuando voy a producir 10 millones, necesito cambiar las formas de trabajo. Es posible hacer consultoría masiva manteniendo la calidad, coordinando los esfuerzos público-privados y manteniendo altos estándares de satisfacción.

Ojalá que esta idea de establecer una red, que pueda ser operada y administrada por un organismo regional, apoyado en lo que cada país tiene, pueda tener éxito y la aceptemos en esta mesa para lograr una forma de impulsar el comercio y sobre todo la productividad de las empresas.

Muchas gracias.



Alianza público-privada para la promoción de exportaciones, experiencia subnacional: Agencia ProCórdoba

Daniel Urcia¹

Como primer punto, Córdoba se ubica geográficamente en el centro de Argentina. La ciudad de Córdoba, la capital de la provincia, tiene 1.300.000 habitantes. En toda su superficie, Córdoba tiene 165.000 km², la podríamos comparar con Uruguay, aunque Uruguay es un poco más grande y con un poco más de población, pero son comparables. Está en el centro del país, en el corazón del Corredor Bioceánico, se puede ver tranquilamente que se une todo el Mercosur a través de Córdoba.

En números globales la provincia tiene un volumen de exportación en el orden de los 7.000 millones de dólares por año. Está compuesta de 52% de manufactura de origen agropecuaria, 25% de manufactura de origen industrial y 23% de productos primarios.

En el caso puntual de la organización política de Argentina, se trata de un estado federal, por ende las provincias tienen su autonomía. Pero en lo que respecta al comercio exterior, todo en cuanto a convenios, acuerdos definitivos en cuanto a aranceles y demás lo hace el estado nacional a través de la Cancillería. Desde la provincia tenemos la participación a nivel nacional en las discusiones y en las definiciones de las políticas, pero el encargado de representar internacionalmente al país es el Estado Nacional a través de la Cancillería.

Con lo cual, vamos definiendo de alguna manera cual es la participación que puede tener una organización como ProCórdoba, que es de orden subnacional. Indudablemente, va a estar avocada a la promoción de las empresas radicadas en la provincia de Córdoba, a realizar todo tipo de las actividades, a realizar convenios e integrarse con entidades de similar naturaleza. Es decir, entidades del orden subnacional.

El origen de la Agencia ProCórdoba tal cual la conocemos, data de menos de 10 años de existencia. En el año 2001, en función de la buena relación existente entre el sector privado y el sector público, el Gobier-

¹ Director de Pro-Córdoba, Agencia para la Promoción de las Exportaciones

no provincial toma la decisión de generar una serie de agencias, entre otras está la agencia de promoción de exportación ProCórdoba. Se crea la misma mediante una ley provincial, adoptando la figura jurídica de Sociedad de Economía Mixta.

La sociedad de economía mixta tiene la característica de que el socio mayoritario es el estado provincial, el presidente es designado por el estado provincial, pero el legislador le da la característica de tener a una mayoría de directores provenientes del sector privado. Entonces, ahí estamos encontrando la participación del sector privado, con mayoría dentro del directorio y con la característica particular de ser ad honorem. Solamente es rentado el cargo de presidente, un directorio ad honorem y luego la estructura de la agencia que vamos a ver más adelante.

El capital social de la agencia está compuesto por un aporte que realiza la provincia, de los cuales el 60% tiene que destinarse por ley a las actividades de promoción y el 40% sólo a gastos operativos de funcionamiento. Pero, a su vez, el sector privado tiene que aportar el equivalente al otro 60%. Eso en los balances está demostrado, acreditado y se logra coparticipando en las acciones de promoción, participación en ferias y exposiciones.

La empresa o industria de Córdoba que participa en una feria o en una misión tiene que abonar el 50%, y ProCórdoba abona el restante 50%.

Dentro de la definición de la ley, nos encontramos que el foco y el objetivo principal de ProCórdoba es acompañar a las PYMES o MIPYMES en su internacionalización, eso no nos excluye de participar, difundir o acompañar a las grandes empresas, sino que, como dice la ley, es preferentemente para las PYMES. Muchas veces desde la agencia utilizamos como traccionadora a una gran empresa, porque indudablemente a las otras empresas que la acompañan les facilita mucho desandar este camino.

Dentro de los objetivos de la misma ley, se establece brindar apoyo técnico-comercial a las empresas, promover la internacionalización de las empresas, diversificar los mercados de exportación, la inserción de la oferta económica de la provincia en los mercados externos, etc. Hoy la agencia cuenta, en su sitio web, con una oferta exportable de 1100 empresas que están en una actualización permanente. Promueve la organización de empresas o consorcios, propicia la realización de conve-

nios internacionales con instituciones, y también colabora en aumentar la competitividad de las PYMES.

La agencia, como decía, nace en el 2001 y tiene un hecho singular en su existencia. En el año 2005, el Gobierno de la provincia redobla la apuesta. Primero había conformado la agencia, constituido el directorio con mayoría del sector privado, pero en el año 2005 propone que el presidente y el vicepresidente de la agencia sean propuestos. Van a ser designados por la provincia pero propuestos por el sector privado. Con lo cual, ya pasa a tener un “management” total con experiencia del sector privado.

Esto trae aparejado una serie de transformaciones adentro de la agencia. Lo primero, se realiza un plan estratégico donde se definen claramente los pasos seguir por la agencia. Se realizan los estatutos, porque si bien tenía origen en una ley, se hacen los estatutos para obtener la personería jurídica, entonces pasa a ser un ente de derecho. Se realiza fundamentalmente un trabajo profundo de incentivación y capacitación con el personal.

Se definen básicamente dentro de la agencia 4 áreas.

Una Gerencia de Promoción Comercial, una Gerencia de Información Técnica y Comercial, una Gerencia de Cooperación y Relaciones Internacional y la Gerencia de Administración y Recursos Humanos. Coordinadas todas por una gerencia general, y cada una de estas gerencias acompañada por una comisión de apoyo conformada por los distintos directores.

A través de este proceso de cambio logramos realizar mayor cantidad de actividades y eventos, como participaciones en ferias y misiones, que fueron el primer eje donde nos focalizamos. Era algo que la agencia venía haciendo, debíamos profundizar y lo estamos midiendo con muchos indicadores.

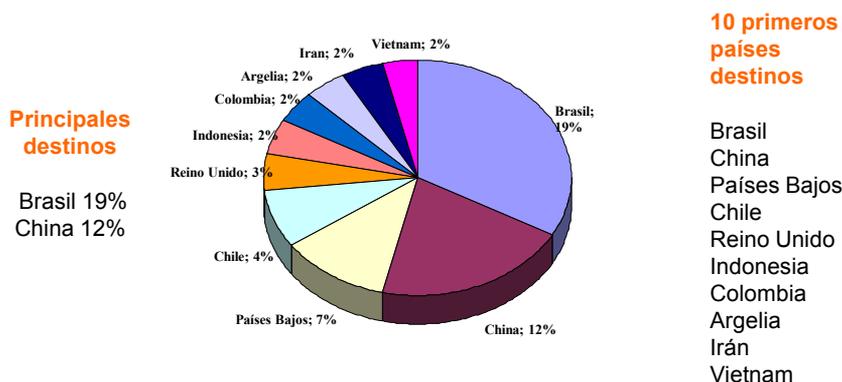
En el 2008 participaron 477 empresas, en el 2009 fueron 545, en el 2010 está previsto hacer 54 eventos en 24 países distintos, lo cual prácticamente implica un evento por semana, lo cual podemos medir con lo que se hacía anteriormente. Podemos reflejar que ha habido un aumento en la eficiencia de la agencia, porque no se ha incrementado personal, la mayoría del personal de la agencia provenía originalmente de que lo que era la Secretaría de Comercio Exterior.

Cuando yo hablaba de que se trabajó con el personal, que se incentivó y demás, dicho personal ha respondido porque ha mostrado su interés y ha logrado metas que antes con el mismo tiempo y los mismos recursos no conseguíamos.

GRÁFICA 1



Exportaciones de la Provincia de Córdoba 2009



Básicamente estos² son números de las exportaciones de la provincia de Córdoba. Han continuado más o menos, en la línea general de la exportaciones nacionales, muestran un pico en el 2008 y la caída que todos conocemos en 2009. Básicamente, en la integración del directorio de la agencia está representada toda la provincia de Córdoba³.

²Gráfica 1. Presentación en ppt de la exposición "Alianza público-privada para la promoción de exportaciones. Experiencia subnacional: ProCórdoba.", (Diapositiva 11).

³Gráfica 2. Presentación en ppt de la exposición "Alianza público-privada para la promoción de exportaciones. Experiencia subnacional: ProCórdoba.", (Diapositiva 13).

GRÁFICA 2



Entidades Socias

UIC
Unión Industrial
de Córdoba

CaCEC
Cámara de Comercio
Exterior de Córdoba

Municipalidad de
Marcos Juárez

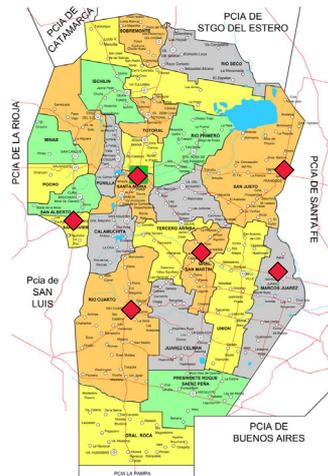
Municipalidad de
Villa Dolores

A.D.I.A.R.
Asociación de Industrias de la
Alimentación de la Región
de Río Cuarto

AERCA
Asociación de Empresarios
Región Centro Argentina

Cámara de Comercio Exterior
de San Francisco y la Región

Cámara de Industriales
Metalúrgicos y de
Componentes de Córdoba



En la agencia, como yo les decía, el directorio puede estar compuesto hasta por 15 miembros, en la actualidad no son 15. Existen 3 representantes por el sector público (por la provincia), 1 por el municipio de Villa Dolores (que es el diamante de la izquierda) que esta atrás del cordón montañoso, el otro municipio a la derecha (municipio de Marco Juárez) en el sudeste de la provincia de Córdoba. Los otros (diamantes) son la Cámara de Comercio Exterior de San Francisco, la Asociación de Empresarios Región Centro de Villa María y la Asociación de Industrias de la Alimentación de Río Cuarto. A ellos se suman las tres cámaras más representativas de la ciudad de Córdoba, que son la Cámara de Comercio Exterior, la Cámara de Industriales Metalúrgicos y la Unión Industrial de Córdoba.

A través de la sinergia que se ha logrado realizar, en la conjunción de la tarea del directorio privado con el sector público (representado por los representantes), como por el Ministerio de Industria (nexo dentro del organigrama) del Gobierno provincial de Córdoba, se han logrado conjugar las inquietudes. Dichas inquietudes políticas que tiene el Estado provincial en cuanto al desarrollo de la actividad exportadora, más las definiciones que desde el directorio se orientan a encaminar

determinadas acciones. Esta conformación obviamente ha requerido el trabajo proactivo de las entidades que lo componen. Cuando comenté que los directores eran ad-honorem, lo hice adrede porque demuestra la voluntad del sector privado de participar en un organismo de esta naturaleza sin intereses distintos que no sean el logro de desarrollo e intereses comunes. Como les decía antes, en el 2006 se obtiene la personería jurídica, pero también se logran certificar los procedimientos. Eso era lo que de alguna manera nos permitía poder medir si mejoramos en cuanto a eficiencia del trabajo. Efectivamente, en el 2006 se certifican normas ISO 9001, que son recertificadas en el 2008.

En el 2007 la fundación EXPORTAR, con la cual trabajamos en muchos eventos, nos otorga un premio. Dentro de las actividades generales que se están haciendo, y muchas de las cuáles están en carpeta y tenemos que profundizar, existen el asesoramiento, capacitación, difusión de información, el área de estadística (con las cuales estamos haciendo trabajos técnicos para luego profundizar), tareas de investigación de mercado y demás.

GRÁFICA 3



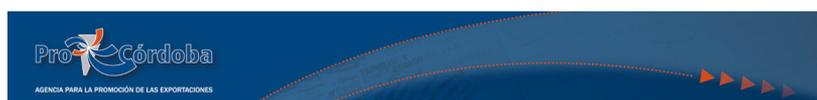
Mientras que en 2008 formaron parte de acciones de carácter internacional 477 firmas, en el 2009 lo hicieron 545 empresas cordobesas.

Así, la agencia registró con respecto al 2008, un incremento del 14,25 por ciento en la participación de empresas

93% de empresas satisfechas con las acciones según encuesta de satisfacción al cliente (ISO)

Como les decía antes, la organización de ferias, rondas de negocios, misiones internacionales en el exterior, son las áreas de mayor trabajo y que mejor están funcionando⁴. 545 empresas son las que participaron en los eventos (con un incremento de 14%). En cada evento se realiza un muestreo o un relevamiento de conformidad de los participantes del evento con respecto de la organización y acompañamiento de Pro-Córdoba, contactos de negocios y demás, con un 93% de respuestas de satisfactorias.

GRÁFICA 4



Calendario eventos internacionales 2010

**(54 eventos en 2010
desarrollados en 24 países)**

**12 misiones inversas con operadores extranjeros
en territorio provincial**

13 misiones comerciales con agendas en el exterior

14 misiones empresariales con visita a Ferias internacionales

15 participaciones con stand Córdoba en Ferias internacionales

En el calendario de eventos internacionales del 2010⁵, como les decía recién, se prevén realizar 54 eventos, de los cuales hay 12 misiones inversas. Las misiones inversas las definimos como un hecho muy importante para trabajar, porque nos permiten seleccionar los potenciales compradores en el mundo e invitarlos a Córdoba cuando se realiza algún evento, sea sectorial o multisectorial. Nos permite, a su vez, la posibilidad de que estos operadores tengan oportunidades de visitar nuestras empresas, conocer nuestros productos y de alguna manera afianzar el vínculo con ellos.

⁴Gráfica 3. Presentación en ppt de la exposición "Alianza público-privada para la promoción de exportaciones. Experiencia subnacional: ProCórdoba.", (Diapositiva 19).

⁵Gráfica 4. Presentación en ppt de la exposición "Alianza público-privada para la promoción de exportaciones. Experiencia subnacional: ProCórdoba.", (Diapositiva 20).

En la distribución de los eventos donde se participa, indudablemente tratamos de tener un desarrollo y una realización del evento de manera armónica con todos los distintos sectores de producción de la provincia.

GRÁFICA 5



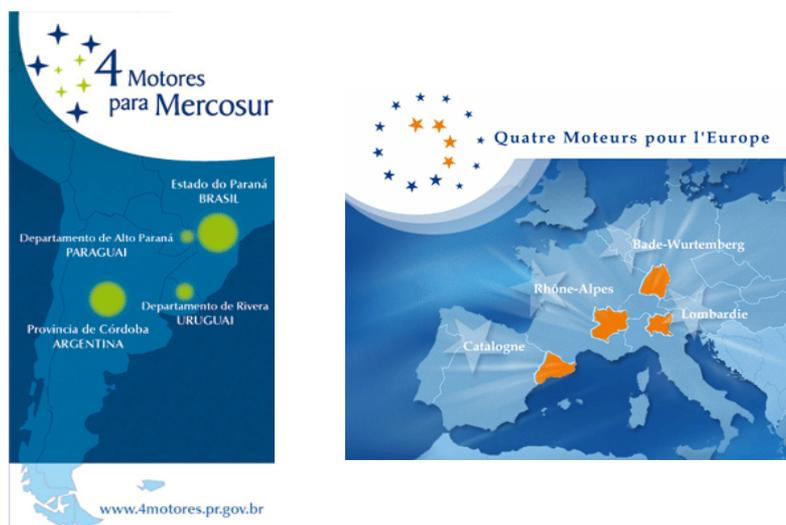
Indudablemente cuando definimos el plan estratégico, allá por el 2006, también se definió que había que reforzar el área de Cooperación Relaciones Internacionales.

A raíz de eso se comenzó a trabajar, iniciando contacto con algunos organismos o algunas agencias de similares características a ProCórdoba, existentes en el mundo. Una de las que encontramos en ese momento fue COPCA, en Cataluña, España. Justo en ese momento estas entidades de Europa estaban trabajando para conformar una red internacional, que se llamaba “Red Internacional de Fomento y Promoción del Comercio Exterior”⁶. Esta red se constituye formalmente en el año 2008 en Lyon. Está conformada por distintos entes subnacionales de

⁶Gráfica 5. Presentación en ppt de la exposición “Alianza público-privada para la promoción de exportaciones. Experiencia subnacional: ProCórdoba.”, (Diapositiva 23).

los países que estamos viendo. Casualmente este año han solicitado el ingreso, los que tenemos en verde, Dubai, Pennsiylvania, Manitoba. Se comienza a trabajar como les decía en el 2008, donde se constituye como red, siendo ProCórdoba miembro fundador. En la Asamblea del 2008 que realizó esta red, nos animamos y propusimos que Córdoba fuese sede de la asamblea del año siguiente. De esta manera, en el 2009 se desarrolló la asamblea anual en Córdoba, para nosotros era muy importante, porque era la posibilidad de demostrarnos y demostrar a nuestros pares que teníamos la posibilidad de organizar el evento y de hacerlo bien. Eso creo que tuvo su rédito, porque fue a raíz del evento organizado, que surgió la propuesta de que ProCórdoba asumiera la presidencia de la red para el 2009-2010, actividad que se viene desarrollando. También nos sirvió a nosotros porque nos permitió organizar una ronda de negocios, no de tipo netamente comercial, pero sí de promoción con los distintos participantes de esta red y con nuestros actores productivos de la provincia de Córdoba. A nuestro personal, nos permitió integrarlos a la posibilidad de ver como se trabaja en otros organismos de similar la naturaleza a ProCórdoba.

GRÁFICA 6



También en esta definición de participación en la actividad internacional, se conformó en el mes de enero, la red de 4 Motores para el Mercosur⁷. Esta red de 4 motores está conformada por el estado de Paraná de Brasil, Alto Paraná de Paraguay, Rivera de Uruguay y la provincia de Córdoba de Argentina. Es una réplica de los 4 Motores para Europa que está compuesto por Cataluña, Rhône-Alpes, Bade-Württemberg y Lombardia. Coincide que tres de los participantes de estos cuatro motores, en este caso de Lombardie, Rhode-Alpes y Cataluña, son integrantes también de la RTPO. La idea o el inició de cuatro Motores para Europa, que son cuatro zonas productivas muy fuertes en Europa, tienen una integración a nivel regional. Hagamos la siguiente diferencia, las regiones de Europa tienen su autonomía, su gobierno y demás. Podemos asemejarlo con una provincia en el caso de Argentina o con un estado en el caso de Brasil, que tienen su integración de tipo político, su órgano político y nosotros como ProCórdoba participamos como un órgano técnico de esta red. Con la misma filosofía de afianzar la relaciones comerciales y desarrollar nuestro comercio. En definitiva para nosotros desde el momento que se ha tomado esta definición y este rumbo desde la agencia, indudablemente la integración público-privada está dando sus réditos. De hecho, como bien se decía recién, la profesionalización de la agencia y el funcionamiento se está haciendo con criterios privados y con mediciones fundamentalmente. Consideramos que las distintas crisis que se han sucedido, nos están permitiendo sortearlas de mejor manera. El año pasado, pese a la crisis que hubo en el mundo, nosotros pudimos mantener y aún aumentar la cantidad de eventos. Fue una decisión compartida con la provincia, donde era el momento de apuntalar aun más el comercio exterior y apoyar a esas empresas, defendiendo aquellos mercados en los que hemos podido participar. La actividad que estamos teniendo con nuestros pares nacionales y las autoridades de nacionales, creo que están dando un camino de crecimiento en pos de los objetivos comunes. Es decir, el hecho de que la agencia sea una persona jurídica distinta, es lo que le permite salir de las coyunturas políticas que muchas veces ocurren y sentarse con los pares nacionales fundamentalmente para definir el futuro de la actividad que nos interesa a nosotros.

Muchas gracias.

⁷Gráfica 6. Presentación en ppt de la exposición “Alianza público-privada para la promoción de exportaciones. Experiencia subnacional: ProCórdoba.”, (Diapositiva 29).

Experiencias de alianzas público-privadas orientadas a la internacionalización de las MIPYMES

Pablo Darscht¹

Me gustaría contarles hoy la experiencia que hemos tenido en este programa PACPYMES, que es parte de la cooperación europea con el Uruguay. Se ha desarrollado entre 2006 y 2009 desde el Ministerio de Industria, Energía y Minería del Uruguay, en el entorno de la DINAPYME.

La forma en que me gustaría presentar esto, tratando de enfocar la parte de la experiencia que mas contacto tiene con el tema que hoy nos convoca, primero bosquejar un poco algunas cuestiones o desafíos que tiene toda PYME que quiere exportar, simplemente para comentarles desde allí cual es nuestro enfoque desde el punto de vista conceptual. Después entraré en detalle de cómo hemos trabajado con el instrumento mas importante, que son las iniciativas clusters. Después vamos a sacar algunos aprendizajes y conclusiones, sobre todo lo que ha sido la ejecución de éste tipo de instrumentos.

Seguramente no es la primera vez en el día que planteamos que estamos enfrentados las PYMES, como cualquier empresa, a ingresar en un comercio internacional con consumidores más exigentes, donde la calidad no es un factor de diferenciación sino una condición necesaria, donde la logística y distribución son determinantes. La diferenciación del presente y el futuro es por un excelente servicio al cliente, por tanto la importancia de la marca es cada vez mayor. El transmitir no solamente un alimento, si no junto con el alimento, también una historia o modo de vida. Asistimos globalmente a la concentración, en cada vez menos manos, de los “retails” en el mundo desarrollado. Por lo tanto, tenemos compradores globales cada vez más poderosos.

Los países y las regiones compiten para generar entornos óptimos, para maximizar las oportunidades comerciales de sus empresas. Estás son algunas de las cuestiones que todos manejamos.

¹ Director de UE-PACPYMES, Programa de Apoyo a la Competitividad y Promoción de Exportaciones de la Pequeña y Mediana Empresa, DINAPYME

En ese contexto, teniendo en cuenta que exportar en nuestros países, de repente es un desafío que la empresa aborda en un momento diferente del tiempo, donde en un país con 3 millones de habitantes, exportar no es una cosa que se pueda dejar para demasiado adelante en las peripecias vitales de la empresa. Esto simplemente por que no hay mercado interno, para desarrollarse en ninguna actividad más o menos específica. Luego tenemos que casi cualquier empresa exitosa está condenada a tempranamente plantearse el desafío de la internacionalización. Por eso es que exportar en este país, de 3 millones de habitantes, es una asignatura que todas las empresas necesariamente se tienen que plantear mucho antes, que si tuvieran un mercado mas confortable en cuanto al tamaño.

GRÁFICA 1



Desafíos para las PYMES Exportadoras

- ◊ Comprender la cadena de valor de la que forman parte, y elaborar y aplicar una estrategia acorde.
 - DISPONIBILIDAD DE INFORMACIÓN (Mercados, Tendencias, Tecnologías, Regulaciones ...)
 - CONOCIMIENTO DE COSTOS (Propios -internos y externos-, de los competidores internacionales)
- ◊ Comprender el entorno de negocios donde están radicadas, aprovechar sus ventajas relativas, y sortear sus debilidades.
- ◊ Lograr escala (¡o encontrar un nicho super-especializado!)

PACPYMES
Cooperación Unión Europea - Uruguay
Ministerio de Industria, Energía y Minería - DINAPYME



Nos parece que hay algunos desafíos que pasan mucho por la cabeza de quienes afrontan estos temas. Por eso los primeros puntos ahí², comienzan con la palabra comprender. Para poder exportar hay que comprender la cadena de valor de la que se forma parte. Darse cuenta

² Gráfica 1. Presentación en ppt de la exposición “Experiencias de alianzas público-privadas orientadas a la internacionalización de las MIPYMES”, (Díapositiva 5).

en que lugar de esa cadena está la empresa, desde la que uno quiere participar en esa cadena internacional. Eso implica que un desafío tiene que ver con la información que se maneja, se planteaba en una de las exposiciones previas, y otra cuestión que es bastante más PYME tiene que ver con conocer bien los costos, no sea que termine vendiendo un montón y terminemos fundiéndonos de tanto que vendimos. Esta situación la hemos visto más de una vez en empresas no solo pequeñas, aunque es mas frecuente en ellas.

Por otro lado, además de comprender la cadena de valor, hay que comprender el entorno de negocios en el que se está. Hay que aprovechar sus ventajas relativas y sortear sus debilidades, estos puntos son antes de lograr la escala. A pesar de que la escala es lo que se pone primero, ya que éste es un punto obvio, una vez que se lo entiende y se sabe en que cancha se está jugando, aparece la escala de manera relevante.

Hay algunas cuestiones, quizás las menos importantes, donde la empresa tiene su espacio de decisión, donde hay un entorno local y nacional donde hay colegas trabajadores, reguladores, autoridades sectoriales, locales y nacionales, hay cuestiones de idiosincrasia que están fuera del ámbito de decisión de la empresa, pero tienen directa relación al éxito o el fracaso que esa empresa va a tener. Por lo tanto, conocer todos esos factores tienen directa relación y son importantes, con relación al fracaso de la empresa. Hay otro factor más grande, que es el mundo, por lo tanto no alcanza por conocer el entorno, si no además hay que conocer el mercado internacional y sus tendencias, que es rentable conocerlas antes de los demás y siempre es difícil. Hay que conocer la cadena global de valor en la que uno se encuentra, y además los acuerdos comerciales que el país tiene.

En ese contexto, ¿Cuál es el enfoque sistémico que aplicamos desde PACPYMES? Obviamente si estamos hablando de ser exitosos en las exportaciones nos referimos a ser competitivos. Nosotros coincidimos, con los sistémicos, que afirman que los determinantes de la competitividad son de distintos niveles.

GRÁFICA 2

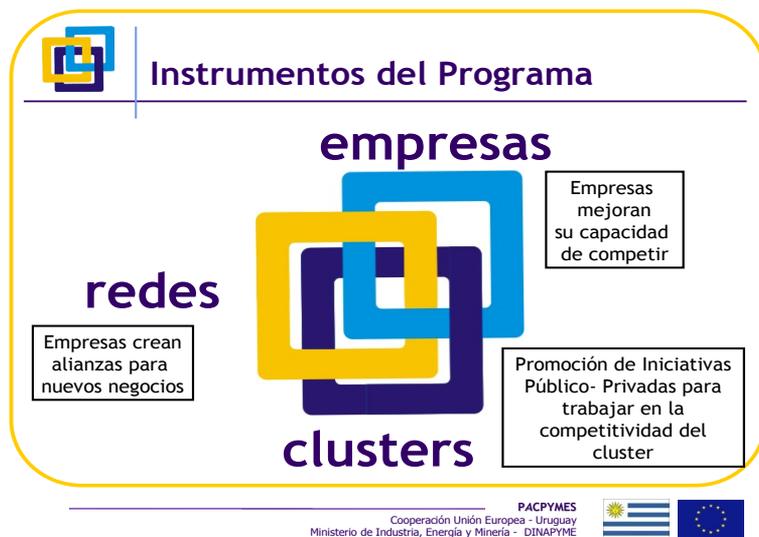


Hay determinantes³ que tienen que ver con la empresa, su organización interna, la capacidad de esa empresa de tejer redes, todo eso a nivel micro. Hay cuestiones que tienen que ver con el nivel meso, todo lo que hace a las políticas selectivas e instituciones de fomento. Hay algunas que hasta hace unos años, parecía que eran las únicas que podían exportar, que son de nivel macro y obviamente importan, aunque no son las únicas. Hay algunas que tienen más que ver con nuestra cultura, con nuestros valores y con nuestra propensión al riesgo, que es llamado por los sistémicos, el nivel Meta.

El programa PACPYMES trabajó básicamente en el nivel micro, con un componente destinado básicamente a la profesionalización de las empresas. Se trabajó en promover redes o alianzas empresariales, en concepto se parece bastante a los consorcios de servicios, y a nivel meso con las iniciativas clusters a las cuales se va detallar mas adelante.

³Gráfica 2. Presentación en ppt de la exposición “Experiencias de alianzas público-privadas orientadas a la internacionalización de las MIPYMES”, (Diapositiva 10).

GRÁFICA 3



Los instrumentos del programa⁴ son las empresas, PACPYMES está destinado a que las empresas mejoren su capacidad para competir, PACPYMES redes son empresas que crean alianzas entre si para generar nuevos negocios, y a nivel público privado, y por lo tanto el eje de esta presentación, la promoción de iniciativas para trabajar en la competitividad de un cluster.

Cuando usamos la palabra cluster, nosotros diferenciamos el cluster, de la iniciativa cluster. En el cluster, siempre decimos, para que se pueda generar una iniciativa cluster tiene que haber un cluster, por que el cluster es una realidad económica.

⁴Gráfica 3. Presentación en ppt de la exposición “Experiencias de alianzas público-privadas orientadas a la internacionalización de las MIPYMES”, (Diapositiva 11).

GRÁFICA 4



Por ejemplo ahí⁵ nos tomamos el trabajo de marcar en Google maps, cada una de las empresas que integran las industria naval del Uruguay. Eso es un pedacito de Montevideo, incluso se muestra la zona donde estamos, y eso que aparece ahí como una bahía, es la bahía de Montevideo. Si ustedes ven la mayoría de las empresas están separadas por pocas cuadras, debe haber un par de kilómetros de un extremo a otro. Un clúster es una concentración geográfica de empresas que está articuladas en torno a una cadena de valor, y donde existen además de empresas, otras organizaciones vinculadas a que el sector sea competitivo. Eso o está o no está, no es una cuestión de política, eso tiene que estar dado, para que uno pueda a partir de ahí plantearse en generar una iniciativa cluster. Esa es la herramienta de política que uno puede aplicar si existe un cluster, pero el cluster tiene que estar, no se puede inventar el cluster.

Entonces las iniciativas clusters son esfuerzos organizados para incrementar el crecimiento y competitividad de clusters, que ya existen en una región dada, involucrando a las empresas del cluster, al gobierno y/o a las organizaciones científico-tecnológicas.

⁵Gráfica 4. Presentación en ppt de la exposición "Experiencias de alianzas público-privadas orientadas a la internacionalización de las MIPYMES", (Diapositiva 14).

¿Por que generamos iniciativas clusters si estamos trabajando en competitividad? Primero por que coincidimos con todos los que nos precedieron y hablaron sobre la importancia de la confianza. Hay que generar un marco de confianza entre los integrantes de esa cadena de valor, para seguir trabajando en la mejora de la competitividad, cultivándolo permanentemente.

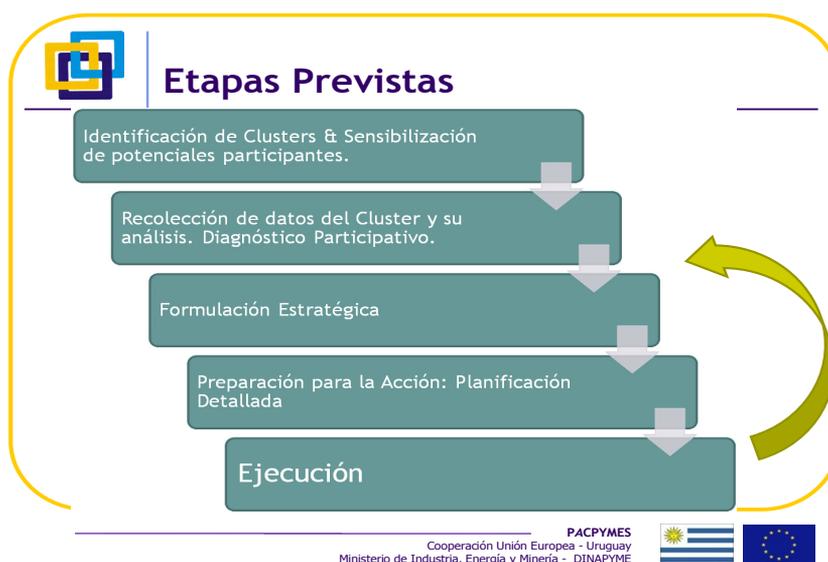
En nuestro enfoque metodológico, el desarrollar una visión compartida del futuro que quiere el cluster, es un elemento central y alineador de todas las voluntades. No es que vayamos a hacer un plan donde obliguemos a cada uno a hacer el tipo de negocios que el cluster decide, pero si entre todos decidimos que probablemente el futuro sea hacia allá, es mas probable que cada uno oriente sus esfuerzos hacia el mismo lugar y todos caminemos más rápido. Este último es el supuesto que está detrás de esto.

Obviamente que siendo la escala uno de los temas, el poder construir soluciones colectivas que nos permitan ser competitivos, es el desafío operativo central de cualquier iniciativa cluster. En el contexto del programa PACPYMES, otro elemento importante era que reunidas y conocidas todas las empresas y los distintos sectores de cada uno de los clusters, estas son cajas de resonancia muy interesantes para proponer a las empresas las herramientas de apoyo para generar mayor dinamismo competitivo, por lo tanto poder generar nuevas oportunidades de negocio.

¿Cuáles serían las seis características que nosotros diríamos que definen y nos dan la personalidad del enfoque metodológico para trabajar en clusters que usó PACPYMES? Primero como ámbito público privado, esto debería reconocerse en la metodología que voy a contar brevemente y no me voy a extender en cada una de estas cuestiones. Segundo, centrado en las empresas, un cluster es una iniciativa para lograr que las empresas sean más competitivas. Tercero, la confianza se construye haciendo, nosotros hemos visto muchas de estas iniciativas donde se intenta generar confianza puramente social, y se parte desde ahí para hacer negocios juntos. La confianza social es básica, pero social en el sentido de las reuniones y eventos sociales, que es necesaria para poder conversar, pero para hacer negocios se necesita experimentar qué negocio puedo hacer con el de al lado y ver si me puede ir bien. No vaya a ser que a el le vaya bien y a mi me vaya mal, por que en realidad le está yendo bien a él, esas cosas solo mas experimento en la medida que hago experimentos prácticos de negocios con los demás.

Estos espacios públicos-privados son por definición participativos, con un énfasis muy grande en el enfoque metodológico⁶ para mantenerlos participativos. Un foco estratégico en el mediano y largo plazo situacional, donde cada una de las iniciativas clusters, requieren un aterrizaje del enfoque metodológico a las características particulares del cluster. Básicamente, como hoja de ruta, una parte que tiene que ver con identificación, otra que tiene que ver con un diagnóstico participativo, una tercera con la formulación estratégica y luego la planificación mas detallada. Una vez que decidimos la estrategia, de manera consensuada, realizamos la ejecución de los planes que hicimos.

GRÁFICA 5



Lo primero, es como desde la política pública se eligen los clusters, ahí hay un punto importante, nosotros como equipo técnico de un programa lo que intentamos hacer es generar un mecanismo que permita a los decisores políticos tomar las mejores decisiones. Básicamente decidir que clusters apoyar y que clusters no, es una decisión política.

¿Cuáles fueron los criterios que en su momento sugerimos y fueron aplicados en la selección de los clusters en PACPYMES II generación?

⁶Gráfica 5. Presentación en ppt de la exposición “Experiencias de alianzas público-privadas orientadas a la internacionalización de las MIPYMES”, (Diapositiva 17).

Primero que exista un cierto capital inicial, teníamos poco tiempo, y no podemos invertir mucho tiempo en generar esa confianza básica, si dicha confianza es preexistente, prioricemos esos casos.

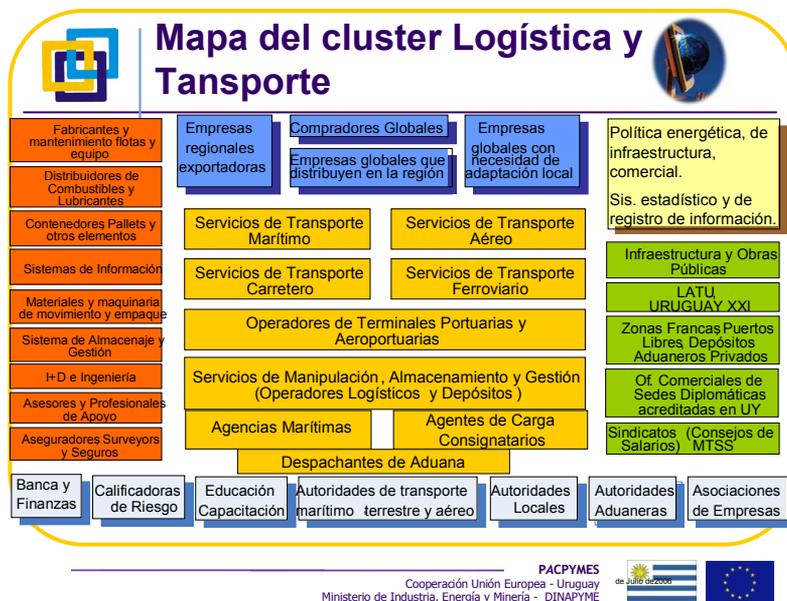
Segundo asegurémonos que los presuntos beneficiarios crean esta historia que queremos contarles, es decir que estén convencidos de que este enfoque sirve y lo valorizan.

Tercero este enfoque sirve si hay oportunidades de negocios para estas empresas que integran el cluster. Si estamos en un sector en declive o decadente, en realidad el enfoque debería ser de otro tipo, por que surgen más fuerzas tendientes a “repartamos lo que hay” que “intentes crecer para después repartir lo que creamos”. Por lo tanto, es complicado trabajar en clusters, en sectores decadentes, si bien hay experiencias muy interesantes a nivel internacional.

¿Cómo instrumentamos eso? Con un esquema de tres pasos, hicimos una convocatoria pública, pedimos que nos presentaran breves propuestas por escrito de quienes querían trabajar con algunos criterios de elegibilidad. Quienes pasaron estos criterios, los invitamos a que hicieran frente a un panel la defensa de su propuesta, y explicaran por qué ellos consideraban que era bueno trabajar con este enfoque, en ese territorio y en esa cadena de valor. Finalmente se hizo un taller de un día de duración, en cada uno de los territorios preseleccionados, donde se intentó junto con los actores generar un primer diagnóstico de potencialidad y pertinencia del trabajo en clusters, a partir del cual se seleccionaron algunos y otros fueron rechazados. Pero la idea es que el mismo proceso ayudara a cada una de esas comunidades a avanzar en su proceso competitivo, mas allá de que terminaran siendo seleccionados por este programa o no. Estas son tareas de, y con los actores, además de nuestro programa.

Una vez seleccionados los clusters, el problema es a quienes convocar dentro de esos clusters. Básicamente aquí lo que utilizamos, fue un esquema bastante tradicional del enfoque de Porter, donde habla que en todo cluster hay un sector de actividad base que le da nombre al cluster. Existen una serie de proveedores de servicios y suministradores especializados, existen empresas o sectores a fines e instituciones conexas y existen clientes y demanda final. Uno de los primeros ejercicios que hicimos con uno de los actores interesados en proveer cada uno de los clusters fue ponerle nombre y apellido a cada uno de estos cuadritos.

GRÁFICA 6



Por ejemplo, en el clúster de Logística y Transporte que trabajó el programa, generamos este mapa de actores⁷, junto con los actores en estos primeros talleres que se realizaban. Después es muy importante partir del mismo diagnóstico compartido, para después tratar de generar una visión compartida. Entonces se avanzó en ese diagnóstico, con apoyo técnico específico, pero también escuchando lo que tenían que decir los distintos actores dentro de cada cluster. Siempre teniendo en cuenta que construir confianza, que es uno de los objetivos, no consiste solamente en reunirse y conversar la estrategia sino que es necesario ir testeando eso. Es decir, hay que ir tratando de cosechar esas frutas maduras colgando bajito, que siempre hay en todo colectivo que se propone desafíos que tienen que ver con ser mejores.

Hay determinados proyectos que es evidente que hay que hacerlos, no tenemos por que esperar a declarar que tenemos una visión compartida para chequear que es lo que están haciendo a los que les va bien, eso seguro que nos sirve para hacer una ronda de negocios, etc. Entonces les dimos mucho énfasis a esas primeras acciones que animaban la

⁷ Gráfica 6. Presentación en ppt de la exposición “Experiencias de alianzas público-privadas orientadas a la internacionalización de las MIPYMES”, (Diapositiva 21).

construcción de confianza, iluminaban el diagnóstico participativo e iban construyendo también visión.

Aquí hay unos ejemplos de acciones tempranas que se hicieron en distintos clusters, por ejemplo en el de quesería artesanal, se viajó a Córdoba justamente a una feria específica con más de 40 productores en su momento. El logística y transporte, se acompañó a una misión oficial al Presidente de la República y una delegación del cluster logístico. En ciencias de la vida, se organizó una ronda de negocios entre los integrantes del cluster, se elaboró y distribuyó una guía de empresas e instituciones de ciencias de la vida. Después en quesería artesanal se combinó con otro proyecto para hacer misiones de intercambio. En horti-fruticultura se hicieron ese tipo de cosas. Hicieron un monto más que no están listadas ahí.

¿Cuáles son las herramientas que ayudan a lograr el diagnóstico participativo y sólido? Preparar un diagnóstico técnicamente sólido, fáctico orientado a la acción. A nosotros nos dio buen resultado combinar la experiencia de un extranjero que no está contaminado con lo que es la realidad local con alguien nacional que conoce la cadena, los problemas específicos y a las personas. El facilitador del cluster, que es la persona que articula, a nosotros nos ha dado buen resultado que entienda el negocio y no sea un experto, ya que los expertos son expertos y los articuladores son articuladores. Combinar reuniones individuales con globales, etc.

El tercer desafío era lograr esta visión de consenso, nosotros les pusimos énfasis a eso, nos pareció que fue una mecánica interesante de lograrlo y lo comprobamos, era invitando a gente de todos los colores del mapa de actores de clusters, a un taller de dos días de duración en un lugar alejado del lugar geográfico del cluster, de modo que hubiera que decidir, voy y me meto en el tema o no voy, sin medias tintas y dedico dos días de mi vida a intentar construir junto con los demás actores una visión conjunta del futuro del sector. La verdad que fueron experiencias muy fuertes y muy importantes, donde hoy casi todos los que participaron, cuando uno les pregunta del cluster, una de las cuestiones que recuerdan son las conversaciones y las reflexiones que partieron de allí.

A modo de ejemplo, el cluster de la industria naval decide una visión que implica trabajar en estas 4 áreas estratégicas. Acá yo quería volver

rápidamente a mostrarles como, para cada área estratégica de trabajo de los clusters, aparece el enfoque sistémico desde el cual yo partí, por que ese era un poco del mensaje que yo quería transmitirles. Se los transmito con ejemplos prácticos, por ejemplo en la industria naval uno de los desafíos tenía que ver con formación de recursos humanos, ya que es un industria que prácticamente desapareció del país y hoy está resurgiendo con la gente que trabajaba construyendo barcos o está jubilada en el mejor de los casos, por que hace 40 años no se hacía nada de esa área en el país. Eso se abordó desde distintas ópticas por el cluster, se abordó a nivel de empresa, utilizando co-financiamientos para capacitaciones “In Company”, se abordó a nivel de grupos de empresas o redes con financiamiento para capacitación asociativa, y se abordó a nivel de cluster. A nivel público-privado se definieron competencias laborales para los puestos críticos, lo cual sirvió como una guía importante para que luego la autoridad pública definiera los planes de formación de la enseñanza técnica pública, orientada al sector que se apoyo con recursos para que pudiera estar a la altura de las circunstancias.

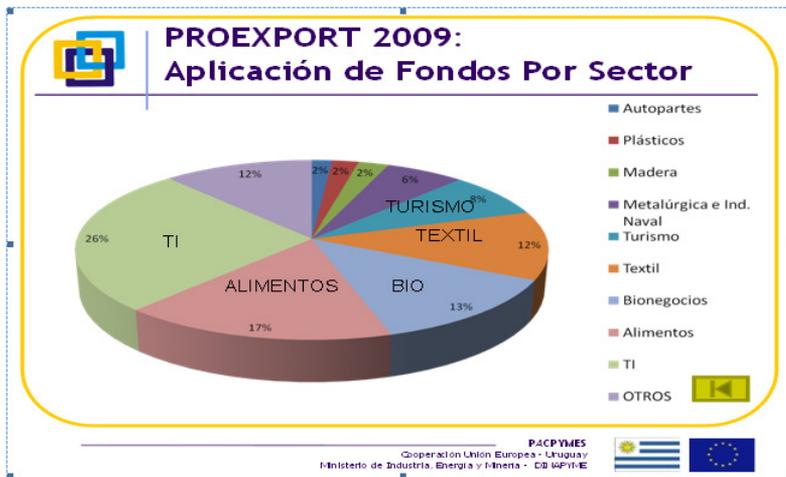
Entonces, la idea es como desde lo público-privado necesariamente tenemos que bajar a la realidad interna de la empresa, a las alianzas empresariales para volver a lo público -privado si queremos realmente ser exitosos en lograr potenciar la competitividad de las empresas en un determinado territorio y en un determinado sector.

Mencionamos algunos ejemplos vinculados específicamente a exportación en los tres niveles. Una de las líneas de trabajo del programa, que fue horizontal para todos los clusters, fue el programa PROEXPORT. PROEXPORT financió misiones a distintos lugares del mundo, preferentemente de los clusters, pero no solamente de los clusters que se presentaban para ello. El instrumento fue operado por PACPYMES, en el año pasado cuando termina la cooperación de la Unión Europea, el instrumento pasa a Uruguay XXI que es la agencia de promoción de exportaciones en el país, que en este momento la está operando con toda la tecnología y la metodología que se diseñó en el programa.

Ahí⁸ se ven un poco los sectores que estuvimos apoyando.

⁸Gráfica 7. Presentación en ppt de la exposición “Experiencias de alianzas público-privadas orientadas a la internacionalización de las MIPYMES”, (Diapositiva 36).

GRÁFICA 7



Quizás vamos a cítricos y buenas prácticas de manufacturas, simplemente para mostrarles, otro ejemplo de cómo internacionalizar puede llegar a significar cosas muy distintas. Los que tienen acceso a las cadenas globales de comercialización de cítricos son algunas empresas grandes en el país, las pequeñas empresas productoras de cítricos solo tienen una chance si logran insertarse allá. El programa logró aliarse con esas empresas grandes, para generar programas de desarrollo de proveedores, que permitieran a estas pequeñas empresas certificarse en Global Gap, lo cual les permite insertarse en estas cadenas globales, el mensaje tiene que ver más que nada el insertarse en esas cadenas internacionales de valor.

Algunos comentarios breves sobre aprendizajes. A nivel macro, los cluster se ha demostrado que son generadores de un espacio sano de cercanía para tomar decisiones públicas a nivel macro, mejor informadas y mas inteligentes, de las que se harían si se aplicaran políticas mas viejas o antiguas como convocar en consulta a un grupo de empresarios para luego nosotros los burócratas públicos decidamos como ayudarlos mejor. Los desafíos institucionales para la organización del estado, que implica el gerenciar bien una política de cluster, es una cuestión abierta. Es decir, si un país decide que va a trabajar en clave clúster para promover sus industrias, todas sus instituciones van a chirrear un poquito, y hay que estar preparado para eso y ver como uno

va arreglando esa situación, es un enfoque distinto que el de cadenas y sectores.

Un cuestión que yo resalto, en Uruguay se está haciendo mucho énfasis en que tenemos que evitar la multiplicidad, todo tiene que estar absolutamente centralizado, para no duplicar funciones. Digo si pero hasta ahí nomás, cuidémonos de coordinar muy bien para no duplicar, pero mas vale articular que centralizar. Creo que las experiencias de clusters muestran eso, hay cosas que están en distintos lados, es bueno que estén en distintos lados, no los centralicemos mas bien las articulamos.

A nivel Meso, la promoción de iniciativas clusters es una forma efectiva y eficiente de instrumentar políticas de especialización productiva. Es una política barata en el buen sentido, ya que se articula y articula también recursos, no es tirarle plata a los problemas, es tratar de tirarle inteligencia y articulación. Tiene las ventajas de, combinar el responder las demandas, con la aplicación de prioridades fijadas por lo público, eso tiene que ver de cómo selecciono los clusters. Una cuestión que parece obvia, pero desde las capitales de los países nos olvidamos, y es que para trabajar localmente hay que tener presencia local. No se puede no ser flexible desde el enfoque metodológico, acá cada cluster es un mundo, si yo vengo con el sello de hacer clusters seguramente borre todo. No quiero abundar en las cuestiones, de que los recursos humanos que trabajan en esto tienen que ser profesionales y de ellos depende el éxito o fracaso de esta cuestión. Hay un desafío enorme que hoy se mencionó en varios contextos, que tienen que ver con la gobernanza sana de estos procesos. Nosotros lo único que tenemos claro es que nos queda muchísimo por aprender. La importancia de tener un respaldo para que el trabajo en cada cluster tenga un respaldo, desde un back office, nos parece que también es una cuestión importante. Finalmente, ganar, significa estar dispuesto a coordinar, si no, no hay forma de que estas cosas funcionen, y esto vale para los programas y vale para cada uno de los que participan de una iniciativa cluster.

Muchas gracias.

Experiencias del BNDES en el apoyo la internacionalización

Guillermo Graziani¹

El BNDES trabaja con casi 60 años de existencia, es un banco del gobierno brasileiro 100% controlado por la Unión Federal. En esas casi seis décadas fuimos el principal instrumentos de la política industrial, la política infraestructura y comercio exterior de Brasil. Las PYMES siempre fueron apoyadas, pero en el rol de la política industrial de infraestructura, y en los últimos 20 años empezamos a apoyar el comercio exterior. Somos la principal fuente de crédito a largo plazo del gobierno brasileiro. Tenemos un “funding” constitucional, o sea tenemos una estructura permanente de captación de recursos, que es un fondo de todos los trabajadores (FAT). Todas las compañías aportan, entonces es una forma estable y segura de poder financiar a las iniciativas de las compañías para las inversiones. Son los proyectos de inversión la gran razón de existir para nosotros. Estamos con 2400 empleados, el 95% están en Rio de Janeiro. Estamos con 3 oficinas de representación en Brasil, y la primera oficina que tuvimos en el exterior es esta experiencia en Uruguay para el Mercosur y ALADI, y otra que tenemos es en Londres. Un poco de los valores que estamos moviendo, estamos en una ascensión bastante fuerte de casi un 50% anual. El año pasado hicimos 72 mil millones de préstamos. En términos de lo que es exportación, tienen que ver más con la internacionalización un 11-12%, estos valores fueron para financiar el comercio exterior de las compañías brasileras que producen bienes y servicios exportables dentro de nuestra política.

Actuamos en casi todos los sectores de actividad de la economía. Acá le pusimos un poco de énfasis en el tema de innovación para las PYMES, en la inserción internacional, y en todas las áreas de actuación que están cubiertas en actividades del banco. Pero al focalizar un poco en el énfasis de lo que tiene que ver con este foro, estos 3 serían los principales temas.

Estos se financian en una matriz de programas de productos específicos para los diversos sectores de la economía, que sería un poco largo

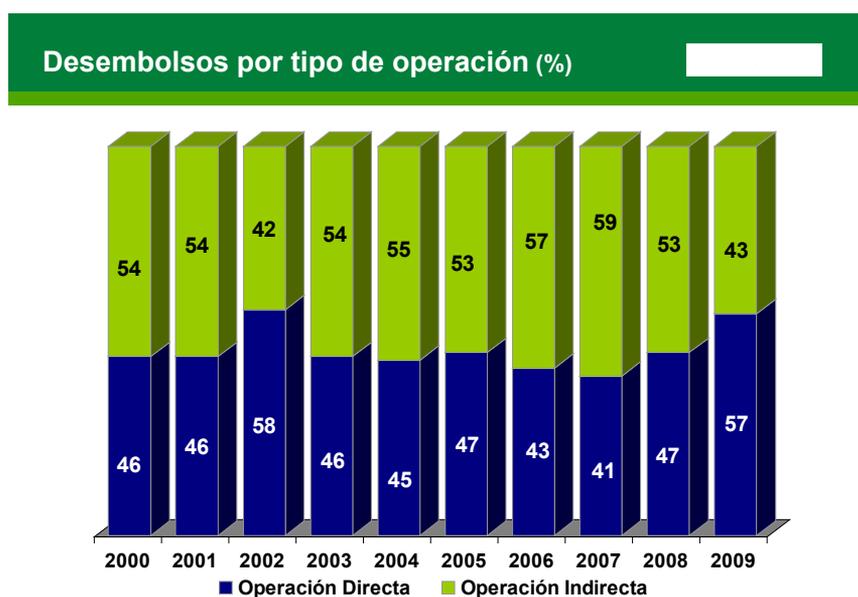
¹ Director del BNDES Uruguay.

detallarlo acá, pero era para simplemente tener un panel de como se hace.

El concepto del banco tiene que ver con lo que se adopta en el Mercosur. Nosotros llamamos microempresas, en Brasil las PYMES se llaman MPM, y las calificadas como micro son de hasta 600mil dólares de ingresos operacionales brutos anuales. 5 millones de dólares para las pequeñas y hasta 30 millones de dólares para las medianas. Ese es el universo que nosotros movemos dentro de la marca PYME, y arriba de eso las manejamos como grandes empresas.

Las experiencias del banco, de cómo se apoya al sector de las PYMES, nos hace actuar de 2 formas. En una forma directa, en la que nosotros hacemos directamente el contacto con los empresarios. Y de una manera indirecta, como banca de segundo piso, donde tenemos una relación muy fuerte con cupos de créditos con casi todos los bancos brasileros. Esa es la forma de como nosotros apoyamos a las PYMES. Las operaciones directas, generalmente son la mayoría, y son superiores a 5 millones de dólares. Nosotros en las PYMES tenemos un promedio más o menos de 35 mil dólares de préstamos, entonces sería muy complejo tener toda la estructura pequeña de 2400 empleados para analizar la gran demanda que tenemos de proyectos de PYMES.

GRÁFICA 1



Más o menos tenemos mitad y mitad entre lo directo y lo indirecto². Esa forma de actuar, es con la que vamos a empezar acá en la región en todo el Mercosur y ALADI. La forma indirecta es un modelo que tenemos en Brasil, y la idea es traerla para acá como un instrumento de relaciones con las PYMES locales. Básicamente financiamos la comercialización de bienes de capital fabricados en Brasil, a través de esa red de agentes financieros. En Brasil tenemos 70 bancos, que ya trabajan con nuestros productos financieros, tenemos 8 bancos en Argentina, acá en Uruguay son 4 bancos, tenemos en Chile y en toda Sudamérica. En nuestro website tenemos los bancos a los que ya tienen cupos de crédito, y que ahora estamos sacando un producto que les voy hablar más adelante, que nos parece el más adecuado para el apoyo a la acción internacional de comercio exterior con las PYMES. Esa forma indirecta con la que pretendemos trabajar acá, y con la que ya trabajamos internamente, nos permite llegar a muchos lugares estando en Brasil. Generalmente son productos de operación automatizada, que es otra de las grandes dificultades de las PYMES, de estructurar proyectos de inversión, los business plan, y la complejidad de hacerlo generalmente en estructuras financieras más sofisticadas. Se les hace un poco difícil llegar, y los bancos que actúan como distribuidores nuestros tienen un spread de riesgo, que es la forma en que se remuneran para apoyar las PYMES.

GRÁFICA 2



²Gráfica 1. Presentación en ppt de la exposición “Experiencia del BNDES en el apoyo a la internalización de las PYMES”, (Diapositiva 8).

Los números de estas tortas³ son simplemente una idea. El 94% de la cantidad total de nuestras operaciones son para PYMES. Cuando hablamos de los desembolsos, ya el 82% es para grandes, y simplemente el 18% para PYMES. En número de operaciones y en valores, hacen mucho más las PYMES que las más grandes. Pero, les hablaba que el valor promedio que se financia es de 35 mil dólares por la compañía. No sé cómo están los números generales, de acá y de otros locales de América Latina, pero nos parece que deben estar dentro más o menos de esos valores. Ahí estamos hablando de los productos de inversión.

Lo que esperamos que demuestren estas PYMES es la capacidad de pago, que tengan registros comerciales satisfactorios, que demuestren que están al día con las obligaciones fiscales y previdenciarias. Esto lo entendemos como un estímulo a que se organicen y que blanqueen cada vez sus operaciones, de otra forma no pueden tener acceso a las condiciones de crédito. Eso en algunos sectores, y a los niveles muy micro, todavía es una barrera a la entrada, pero desde el punto de vista del gobierno y los recursos públicos lo tenemos que tener en cuenta. Básicamente la cuestión de las garantías de riesgo operacional, que es lo más difícil en nuestra experiencia y la deben compartir todos, sin una estructura de garantías los préstamos son prácticamente inviables.

Nosotros tuvimos alguna experiencia en fondos garantizadores para las PYMES, y con todas las dificultades, operamos durante 5 o 6 años algunos de esos fondos. De alguna manera nos fue bien por un lado y mal por otro, nos tuvimos que mejorar y perfeccionar. Ahora estamos sacando un fondo nuevo, con algunos mecanismos de (stop loss), y otras formulas que nos permitan apalancar más con un poco menos de riesgo.

En el ámbito de ALADI participamos de un grupo, que se está creando con un fondo para el Mercosur, más o menos con la misma lógica de participación que el FOCEM, para la preparación de estatutos. Entendemos que esos instrumentos son garantizadores básicos, en los cuales se hace muy difícil la instrumentalización de las PYMES.

³Gráfica 2. Presentación en ppt de la exposición "Experiencia del BNDES en el apoyo a la internalización de las PYMES", (Diapositiva 10).

GRÁFICA 3

Productos indirectos para PYMEs

- **BNDES Automático**
(financiación de proyectos de inversión de valor hasta US\$ 5 millones)
- **BNDES FINAME**
(producción y comercio de máquinas y equipamientos)
- **BNDES FINAME Agrícola**
(producción y comercio de máquinas y equipamientos agrícolas)
- **BNDES FINAME Leasing**
(arrendamiento mercantil de máquinas y equipamientos)
- **Tarjeta BNDES**
(crédito rotativo, previamente aprobado, para la adquisición de productos habilitados en BNDES incluso servicios de **innovación**)
- **BNDES Exportación**
(producción nacional de bienes y servicios para exportación)

Acá tenemos una vista rápida de que productos indirectos⁴ tenemos para operar con las PYMES. Yo marque el BNDES AUTOMÁTICO, ya que es el que financia los proyectos de inversión, hasta valores de 5 millones de dólares. Este monto, en el mercado interno brasilero, es el que le permite crecer, automatizar o modernizar a las compañías que normalmente son de 4 o 5 años plazo a costo muy competitivo. El otro destacado es el de la TARJETA BNDES, que es una tarjeta de crédito que se les da a las compañías PYMES brasileñas a través de bancos emisores, con las banderas VISA y MasterCard. Es un Market Space en el que hay más de 100 mil productos y bienes de producción y capital, que pueden ser comprados las 24 hrs del día y los 7 días a la semana, y solamente se hacen las transacciones por internet. Lo que quise marcar, es que los servicios de innovación (que son muy importantes para un mercado de las PYMES), permitimos que institutos de tecnología, proveedores de servicios de patentes, desarrollo de patentes puedan vender los servicios financiados con nuestra tarjeta a PYMES. Eso es

⁴Gráfica 3. Presentación en ppt de la exposición “Experiencia del BNDES en el apoyo a la internalización de las PYMES”, (Diapositiva 12).

algo que nos pareció un apoyo diferenciado, no solo la tarjeta, si no el tipo de cosas se pueden financiar. Eso se puede financiar en 48 meses, o sea que se le puede dar la oportunidad de un diferencial tecnológico a alguna PYME. No tenían antes instrumentos, porque el desarrollo de investigación es muy difícil para esas compañías que apenas están tratando de salir a flote. La línea de EXPORTACIÓN, que es la última que tenemos marcada, es como financiamos los bienes y servicios para exportación. Ese es un overview de los productos indirectos para PYMES.

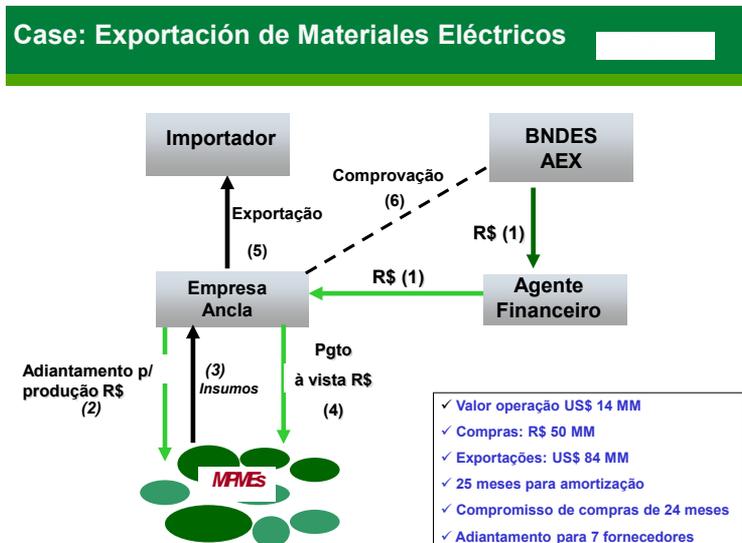
GRÁFICA 4



En la inserción internacional de las empresas⁵ financiamos el pre embarque, que sirve como el capital de trabajo de las empresas, para que puedan producir para exportar. Del lado derecho tenemos el post embarque, que es la comercialización de esos bienes y servicios en el exterior. El objetivo es contribuir para la integración regional, no es solo una mano para las empresas brasileñas, porque estamos hablando de que las otras empresas (Importadoras), también se puedan beneficiar de las condiciones de crédito que tenemos nosotros. Todo esto con un funding barato, muy competitivo y con plazos bastante interesantes. Los que están fuera son los commodities básicos, pero los servicios en general con mayor valor agregado pueden ser financiados.

⁵ Gráfica 4. Presentación en ppt de la exposición "Experiencia del BNDES en el apoyo a la internalización de las PYMES", (Diapositiva 15).

GRÁFICA 5



Acá presentamos un ejemplo de un modelo que hicimos para las PYMES⁶.

Nosotros vimos que en algún momento hablamos de los consorcios de exportación. Nosotros como banco tuvimos mucha dificultad y no logramos financiar consorcios de exportación que se armaban, por las dificultades desde el punto de vista jurídico. Habíamos desarrollado, alternativamente, un sistema de préstamos dentro del financiamiento al pre embarque (para el capital de giro), para lo que llamamos financiar empresas ancla. En verdad estas empresas ancla, pueden ser las líderes en la exportación o pueden ser las “trading companies”. Ellos arman el grupo de exportadores, nosotros les damos recursos, el BNDES le da a un banco los recursos, el se los pasa a la empresa ancla, la empresa ancla le adelanta recursos a la producción a las PYMES (con eso pueden comprar las materias primas necesarias para hacer esa entrega de la producción), la empresa ancla le vende al exportador y finalmente pueden hacer el ciclo de la operación. En la diapositiva aparece un ejemplo que se hizo con US\$ 14 millones de operación, que

⁶Gráfica 5. Presentación en ppt de la exposición “Experiencia del BNDES en el apoyo a la internalización de las PYMES”, (Diapositiva 17).

generó exportaciones de US\$ 84 millones, con un plazo bastante razonable de 25 meses de amortización donde 7 PYMES estuvieron involucradas. En ese modelo, algunos nos hicieron ciertas críticas, de que les permite a las Trading o empresas anclas (las que están por delante del negocio) las mejores oportunidades y el mejor margen. De alguna manera en el proyecto, ese punto de vista no lo consideramos muy relevante, porque después de eso 750 PYMES fueron apoyadas con más de 200 millones de dólares en exportaciones. O sea que el modelo se replicó en otros sectores como el de cueros, eléctricos y textiles. Les sirvió a las compañías y es un modelo, sobre esa experiencia, que vale la pena compartir con ustedes.

En el post embarque tenemos al “SUPPLIERS CREDIT TRADITIONAL” y el “BUYERS CREDIT”. Pero de lo que yo quiero hablar es del “EXIM AUTOMATICO”, que es un límite de crédito que les vamos a dar a los bancos en el exterior. Tenemos algunos bancos con los cuales ya estamos empezando a trabajar. Lo que comentaba es que estuvimos hace poco en Buenos Aires haciendo una presentación de ese producto a la banca local. Nos parece que el producto puede ser interesante, porque es una manera de financiar al importador. Se hace un contrato “Master Agreement”, entre el BNDES y un banco en el exterior, puede ser un banco no necesariamente del gobierno, donde el BNDES tiene el riesgo político y el riesgo local del importador lo tiene el banco en el exterior.

Es una condición financiera que se hace con procedimientos muy ágiles, desde el momento que tenemos un “Master Agreement” con los bancos, las PYMES locales pueden comprar productos o bienes de capital con un sistema muy ágil. Toda la burocracia de cartas de crédito, cambio y pagares, se reduce casi que a cero, porque es la relación entre esa PYME y su banco la que le permite la gran agilidad al proyecto. Por lo tanto nos parece que va ser el principal producto que vamos a desarrollar para las PYMES en Sudamérica. Lo que yo quería reforzar un poco en esta presentación eran los términos de apoyo a la acción internacional.

Gracias.

Redes Empresariales para la Internacionalización: Caso Colombiano

Sra. Gloria Liliana Correa¹

Al presentar el caso colombiano queremos dar a conocer de manera esquemática la experiencia construida por Fundes desde hace más de cinco años cuando se inicio la aplicación de una metodología propia para la creación de Redes Empresariales cuyo objetivo es facilitar la internacionalización de empresas PYMES.

Analizando cada uno de los ejercicios conformados es necesario reconocer las diferencias que se originan dentro de la implementación y por ello al aplicar la metodología deben analizarse los resultados y las diferentes proyecciones que se plantean en cada grupo, sin que se modifiquen los pilares con los que deben crearse las alianzas estratégicas para conseguir los resultados finales planteados; aliarse para aprender juntos y agregar valor, ganando competitividad.

En el marco de la Asociatividad FUNDES ha venido desarrollando ejercicios que le permite contar en forma permanente con metodologías ya probadas en campo.

Presentamos los parámetros de inicio del proyecto. Es necesario tener en cuenta los antecedentes económicos y políticos del país en el momento de iniciar la implementación del proyecto, ya que estos condujeron a buscar que las empresas participantes ganaran competitividad para incursionar en nuevos mercados como parte de la respuesta ante la apertura económica generada desde 1986. Se realizaron programas de fortalecimiento dirigidos a las empresas de todos los sectores empresariales sin desconocer la situación por la que pasaba el sector bancario y el de la construcción.

Adicionalmente el proceso se torno difícil ya que muy pocas empresas consideraban innecesario asociarse para minimizar los riesgos en las exportaciones, además la baja preparación exportadora minimizó el compromiso de las empresas en la participación dentro del programa.

¹ Directora de Proyectos Integrales en FUNDES

Metodológicamente el ejercicio puede ser aplicado a pequeñas y medianas empresas. Para el caso de las microempresas debe ofrecerse una preparación antes de planificar la realización de alianzas estratégicas, FUNDES considera que dichas empresas por su condición de tamaño y experiencia, requieren de otro tipo de fortalecimiento preliminar.

Atendiendo la condición económica del país desde 1986 y como respuesta a las necesidades de las empresas, se desarrollaron iniciativas de fortalecimiento aisladas, promovidas por diferentes entidades mediante la implementación de programas sin que estos se apoyaran entre sí. En 1998 se inició por parte de Proexport el programa EXPOPYME, constituyéndose como un ejemplo de una alianza publico-privada, dicho programa busca de manera integral que cada una de las empresas participantes individualmente realice procesos de exportación exitosos. Hay que resaltar el tema de la individualidad, ya que el programa se centra en preparar las empresas para que logre de manera competitiva cumplir con procesos de exportación. De acuerdo a lo establecido por Proexport en las cifras, en los primeros años de implementación se logró una cobertura destacada por el volumen de empresas atendidas.

GRÁFICA 1



Para el 2009 la cifra disminuye por la dificultad existente para lograr la participación comprometida de las empresas con el propósito de exportar. No contar con empresas suficientes para cubrir la demanda

genero un aprendizaje que corrobora la necesidad observada de modificar la estrategia de llevar empresas a exportar con valor agregado.

Estructura de EXPOPYME

GRÁFICA 2



De acuerdo a la estructura del programa², la selección de las empresas se realiza de acuerdo al potencial de exportación de las mismas, se reconoce un aprendizaje, al definir que todo proceso de fortalecimiento debe hacerse partiendo de la demanda, ya como factor que facilita la internacionalización de las empresas. Se considera obligatorio visitar las empresas para reconocer su infraestructura y su oferta a manera de validación inicial, para trazar el plan de mejoramiento que debe desarrollarse con las empresas. Parte de la preparación se basa en los resultados de una inteligencia de mercados.

En alianza con las universidades se logra que el empresario vuelva a capacitarse y genere competencias, no solamente del hacer si no de cómo gerenciar y desarrollar un cambio empresarial. Hasta planificar el aumento de la oferta, que a veces era insuficiente para cubrir la demanda de grandes compradores.

²Gráfica 2. Presentación en ppt de la exposición “Redes Empresariales para la Internacionalización: Caso Colombiano”, (Diapositiva 9).

Las dificultades que actualmente tiene Colombia con sus relaciones políticas y comerciales con los gobiernos vecinos minimizan las transacciones comerciales con mercados naturales (Venezuela y Ecuador). Esto ha hecho que de manera reactiva se analice la posibilidad de incursionar en nuevos mercados para incrementar las cifras de exportación.

Analizados los resultados de los programas individuales y como complemento a estos, se decide incentivar el paso a programas grupales implementados en el marco de la asociatividad con el reconocimiento de todos los beneficios asociativos, ya que para exportar se necesita contar con músculo financiero, y desarrollar una plataforma de conocimientos. Por lo tanto, se confirman, los beneficios de un proyecto asociativo, donde la filosofía está basada en conseguir en forma grupal, mayores y mejores resultados.

Al iniciar cada programa debe presentarse una promesa de resultados que haga reconocer la ganancia que le generara al empresario su participación para conseguir resultados empresariales que no pueden lograrse de manera individual.

Una red es un mecanismo de cooperación donde se participa de manera voluntaria. Como parte de una decisión estratégica para trabajar de manera conjunta en la búsqueda de objetivos, apoyados por los comités de trabajo internos que se conforman con el apoyo de los empresarios, obligándolos a participar en las decisiones. Hasta lograr que los empresarios vayan por el mismo camino, con el fin de optimizar la cadena de valor.

Teniendo en cuenta que la problemática se repite en Latinoamérica para la mayoría de los casos en las PYMES, se trabaja enfatizando en reducir costos, flexibilizar la oferta, en ofrecer un portafolio integral, disminuir los riesgos, en el momento de exportar por los tiempos establecidos para los reembolsos. La flexibilidad del ejercicio financiero de las PYMES, toda vez que dificulta manejar los tiempos de exportación. En términos generales la red trabaja desde la proveeduría hasta el cliente final, evitando intermediarios innecesarios, comprando de manera directa, consiguiendo economías de escala.

La duración del proyecto es de trece meses para la primera fase de conformación, durante este tiempo no se puede ir simplemente pensando

en el cierre de ventas, si no en la preparación competitiva para hacerlo. Por lo tanto, es fundamental la conformación de equipos de trabajo sólidos documentados con protocolos, apoyados por una Junta Directiva dentro del marco jurídico creado durante la conformación. Lograr mayor solidez mediante la adquisición de bienes de capital como inicio de la inversión que hacen los empresarios. Se ha considerado de gran importancia por efectos de consolidación, así como, realizar investigaciones que permitan crear productos innovadores, participar en proyectos para darle continuidad a los compromisos de los empresarios.

La experiencia acumulada desde el 2004 fecha en la que se inicio el programa ha permitido realizar actualizaciones metodológicas relacionadas con la convocatoria, selección de las empresas y definición de los perfiles gerenciales, documentación del proceso, para contar con la participación de empresas con un alto potencial y experiencia exportadora además empresarios con posibilidades de invertir en el nuevo negocio. Se debe enfatizar en la definición y cumplimiento de los principios de convivencia, donde cada miembro participante debe cumplir lo pactado durante el proceso de conformación, todo debe quedar documentado para no modificar las reglas buscando beneficios individuales, por eso la importancia de los reglamentos internos, relacionados con el manejo y control de los fondos de operaciones, los compromisos en la entrega y aporte y la calidad de productos.

Luego de definir las reglas se inicia la formulación del proyecto estratégico al que se va a dedicar la red, como foco del nuevo modelo de negocio así los empresarios identifican con claridad las metas y los compromisos entendiendo el nuevo modelo de negocios de esta manera aclara que se está uniendo para hacer una nueva empresa sin perder la independencia. Esta nueva empresa debe ser aún más competitiva para incursionar en mercados internacionales más grandes que los actuales.

En la construcción de la red participan diferentes consultores especialistas, por temáticas que van de la mano de otro consultor que es el líder y encargado de controlar de manera integral el cumplimiento de la metodología incluyendo la generación de competencias de los empresarios, para que se entienda que no solamente es la parte estratégica la que debe definirse junto al modelo de negocio, también debe definirse cómo interactúan sus empresas dentro en un contexto asociativo.

FUNDES actúa como intermediario objetivo, por eso se enfatiza que la co-construcción es fundamental con la participación de todos. Y es quien incluye dentro del proceso metodológico toda la información de la entidad pública, en este caso PROEXPORT, y la traslada al lenguaje de los empresarios, porque a veces son diferentes los contextos en los que se mueven. FUNDES sirve de medio, y debe ser objetivo dentro del proceso. Es decir es guía y documenta los acuerdos que se presentan a los empresarios para la respectiva aprobación e incorporación dentro de los protocolos, ya que son los empresarios quienes toman decisiones. Durante el proceso de conformación se presentan diferentes alternativas como guías para que sean implementadas por los comités de trabajo interno y se revisa periódicamente el cumplimiento de los planes de acción mediante la definición de indicadores

El contribuir mediante una buena preparación de los empresarios para que el proyecto aporte a la política económica del país es considerado como una buena practica

Actualmente en Colombia se cuenta con algunos direccionamientos, por ejemplo: el documento COMPES como política nacional de competitividad que da las directrices para implementar proyectos asociativos, los cuales son dinamizados por diferentes actores, FUNDES ha conformado Redes en las que han aportado recursos diferentes entidades, el Distrito, la Cámara de Comercio de Bogotá, de igual forma se han obtenido recursos de parte FOMIPYME para el desarrollo de proyectos de fortalecimiento; FUNDES como dinamizador busca actores que puedan contribuir al cumplimiento de ese ejercicio. Lo que significa que la alianza público-privada permite facilitar que todos los actores vayan en la misma dirección y cuenten con grandes aportes como resultado de una sumatoria.

Toda la información debe ser validada con fuentes primarias, antes de socializarla con los empresarios para que de forma preliminar se entienda la necesidad y las exigencias del país destino de las exportaciones.

Se seleccionan los empresarios con un perfil definido, se requieren gerentes visionarios, para asumir el riesgo de invertir, se espera tener una visión grupal que los cohesione, incluyendo el componente de producto adicionado al componente gerencial y de planeación. Se consigue una alianza entre el empresario, la entidad consultora y el gobierno.

Las empresas PYMES están acostumbradas a trabajar el día a día, y las Redes Empresariales son un proyecto a largo plazo por ello debe incluirse una planeación estratégica que permita determinar el norte y generar conocimiento para lograr los objetivos trazados

Definir la Operatividad es importante para facilitar la implementación de los planes de acción, se facilita este trabajo al establecer mapas de procesos que relacionan las áreas administrativas financieras, de producción y comerciales se finaliza con la documentación del plan de internacionalización lo que permitirá salir al mercado tomando decisiones estratégicas como empresario ya que el mismo se acerca a la experiencia comercial al realizar misiones comerciales.

Gracias



Acciones de cooperación del SEBRAE para el desarrollo de las micro y pequeñas empresas regionales

Martim Morás Neto¹

Primeramente quiero felicitar a la Asociación por sus 50 años, agradecerles por la invitación hecha al SEBRAE para estar acá, integrando la delegación brasileña en este foro tan importante de ALADI.

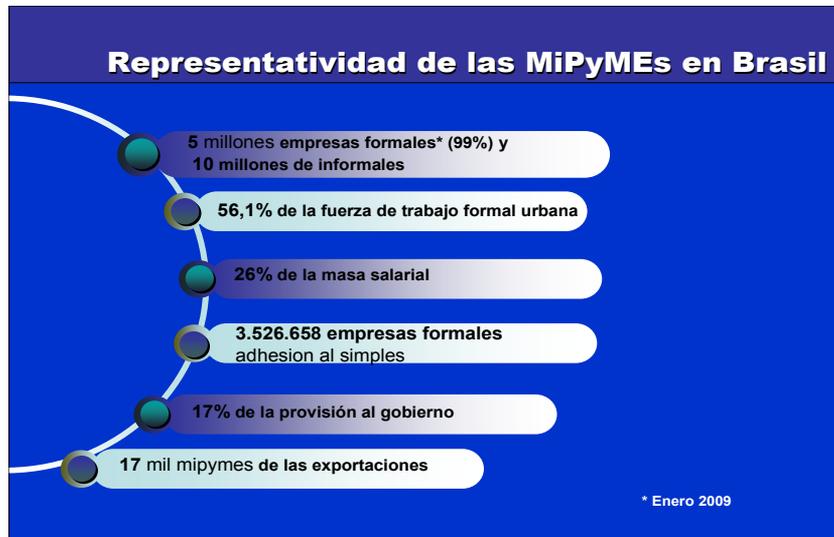
Voy a hablarles acerca de nuestro país Brasil, la realidad de las micro y pequeñas empresas MIPYMES, y después voy a hacer algunas consideraciones acerca de nuestra entidad SEBRAE (Servicio Brasileiro de Apoyo a las Micro y pequeñas empresas).

En nuestro país hay muchas maneras de atención a las MIPYMES. Tenemos un ejemplo de las consultorías que son hechas en las MIPYMES y empresas en las más diversas áreas de conocimiento como tecnología, marketing y mercado, donde además tenemos un “call center”. Y por otra parte están nuestras oficinas, y las oficinas de nuestros colegas. Hay muchas formas para que las MIPYMES tengan la atención del SEBRAE.

Hablando un poco más acerca de nuestro país, entendemos hoy que estamos más preparados para afrontar los impactos de las crisis. Tenemos una mejor cotización en “Investment Grade”, tenemos una baja inflación cerca del 5% anual, nuestras reservas en dólares nunca fueron tan elevadas con más de 200.000 millones de dólares, hay programas muy significativos de inclusión económica y social, hay un crecimiento de las rentas en las clases CDE muy significativo, tenemos un significativo aumento de las inversiones extranjeras en nuestro país, tenemos mayores inversiones públicas y privadas acerca del PAC (Programa de Aceleración del Crecimiento), hay una importancia muy significativa de las MIPYMES, hay una mayor importancia en el proceso de integración regional y, por ultimo, menciono el rol del Estado.

¹ Asesor de la Superintendencia del SEBRAE (RS)

GRÁFICA 1



¿Cual es la representatividad de las MIPYMES en el Brasil?²

Hay 5 millones de empresas formales, esto en porcentaje es muy significativo ya que corresponden al 99%, y hay 10 millones de informales. Más del 56% de la fuerza de trabajo formal es urbana. Representa el 26% de la masa salarial. Más de 3 millones y medio de empresas formales están en una modalidad simple de constitución de empresas, ya que esto mejora la forma de trabajo. Tenemos, con datos de enero 2009, más de 17 mil MIPYMES en las exportaciones.

²Gráfica 1. Presentación en ppt de la exposición “Acciones de cooperación del Sebrae para el desarrollo de las micro y pequeñas empresas regionales”, (Diapositiva 6).

GRÁFICA 2



Ahora proporciono algunos datos acerca de la creación de empresas³ de Brasil: en 2003 teníamos cerca de 470.000, después en 2005 casi 500.000, en 2007 más de 500.000. Entendemos por eso que nosotros somos un país de emprendedores⁴.

GRÁFICA 3

Un país de emprendedores

- GEM 2007 – Global Entrepreneurship Monitor - Brasil: 9ª posición
- 15 millones (12,8%) de brasileños entre 18 y 64 años empresas hasta 42 meses (de 118 millones)
- Tailandia, Perú y Colombia tasas de más de 20 %
- Crece el emprendedorismo de oportunidad y por mujeres



³Gráfica 2. Presentación en ppt de la exposición “Acciones de cooperación del Sebrae para el desarrollo de las micro y pequeñas empresas regionales”, (Diapositiva 6).

⁴Gráfica 3. Presentación en ppt de la exposición “Acciones de cooperación del Sebrae para el desarrollo de las micro y pequeñas empresas regionales”, (Diapositiva 7).

Desde el GEM (Global Entrepreneurship Monitor) del 2007, Brasil ocupa la novena posición en nuestro índice. Somos 15 millones de brasileños entre 18 y 64 años, es decir 12.8 % de la población es dueña de empresas, en casi 4 años hemos logrado un total de 118 millones de empresas. Es decir que hay una gran mayoría de jóvenes que están al frente de las empresas en Brasil. Hay una tasa de crecimiento según el GEM más alta, de países como Tailandia, Perú y Colombia, con el índice de 20% de crecimiento. Hay un crecimiento muy relevante del emprendedurismo por parte de las mujeres.

Pero las MIPYMES tienen también algunos problemas, como por ejemplo los límites de acceso por conocimiento, por crédito, por mercados, problema de acceso a socios, servicios empresariales, principalmente de innovaciones y tecnología. En nuestro país tenemos un promedio de 25 días para abrir un negocio o empresa formal.

Hablando un poco del SEBRAE, nuestra misión es promover la competitividad y el desarrollo sostenible de la micro y pequeña empresa, fomentando el emprendedurismo.

Un poco acerca de la historia, del SEBRAE, fue creado en 1972 como CEBRAE, por la Secretaría de Planeamiento de la Presidencia. En 1990 a través de una ley federal se crea el SEBRAE que es un servicio autónomo sin fines de lucro y de derecho privado. Nosotros no somos una entidad gubernamental, somos una entidad privada que todavía administra recursos públicos. Los recursos son provenientes de una contribución obligatoria de 0.3 por ciento, calculado sobre la base de los salarios de las empresas formales y que abonan a sus trabajadores en los sectores de industria, comercio, servicio y transporte.

¿Cuál es la gobernación del Consejo del SEBRAE? Tenemos a casi todas las principales entidades en nuestro Consejo. el Ministerio de Desarrollo, Industria y Comercio, la Asociación Brasileña de Instituciones Financieras, las Confederaciones de Industria, Agricultura y Comercio, la asociación de comerciales y empresariales, AMPROTEC, AMPEI, el Banco do Brasil, Caja económica federal, la asociación brasileña de SEBRAE ABASE, la financiadora de estudio de proyectos y BNDES.

Cuál es el rol del SEBRAE? En el escenario de las MIPYMES, el SEBRAE desarrolla acciones de apoyo a las MIPYMES, en su acceso a mercados, capacitación empresarial, acceso a tecnología, apoyo a la innovación y acceso a los servicios financieros entre otros. El SEBRAE

actúa en la construcción de un entorno más favorable para emprender, donde se tiene la ley general de las MIPYMES, la ley de la innovación para compras públicas y la sociedad de garantías de crédito.

¿Cuál es la infraestructura en Brasil? Tenemos 28 sedes propias en las capitales de los estados y más de 800 centros de atención con nuestros socios.

GRÁFICA 4



Tenemos una estrategia de intervención que es integral⁵. Teníamos una orientación empresarial, que es tanto individual como colectiva, haciendo una gestión empresarial y cultura de cooperación. Fortaleciendo el acceso a servicios financieros, mercados, tecnología, innovación y una movilización y organización empresarial. Todos estos juntos para generar resultados para las MIPYMES.

⁵ Gráfica 4. Presentación en ppt de la exposición “ Acciones de cooperación del Sebrae para el desarrollo de las micro y pequeñas empresas regionales”, (Diapositiva 15).

GRÁFICA 5



En la Gráfica 5 se muestra una estructura matricial y base de atención a las MIPYMES⁶. Dicha atención a las MIPYMES es a través de la cartera de proyectos. Los proyectos se aplican a clientes de la forma individual, como colectivo. En la línea horizontal tenemos las unidades de conocimiento, la capacitación, los servicios financieros, mercado tecnología. En la vertical tenemos las unidades de atención que pueden ser individual o colectiva, colectivas a través de agro negocios, a través de la industria y a través de comercio y servicios.

Tenemos una visión de la distribución de las MIPYMES en nuestro país, hay una gran concentración en el sur y sudeste del Brasil. Ahora les comento algunos datos más, tenemos apoyo directo a más de 2.500 proyectos de desarrollo de MIPYMES para cada real invertido, es un promedio de 2,6 es invertido a través de instituciones sociales. En los últimos 3 años tenemos acerca de 850.000 participantes en cursos a distancia, más de 6 millones de visitas, 1.4 millones de llamadas al “call center”, 270.000 de atención individual, casi 400 rondas de negocios y casi 2.000 ferias y exhibiciones.

⁶ Gráfica 5. Presentación en ppt de la exposición “Acciones de cooperación del Sebrae para el desarrollo de las micro y pequeñas empresas regionales”, (Diapositiva 16).

¿Cuáles son los productos y servicios? Tenemos cursos y charlas que pueden ser presenciales o a distancia, información en consultoría individualizada en gestión, innovación y mercado, publicaciones, libros, manuales, cds guías, promoción de eventos y premiaciones a jóvenes, mujeres o alcaldes emprendedores.

Nuestras formas de atención, como ya mencioné es individual, además de 800 centros de atención con web, radio, tv, call centres, publicaciones, cds, dvds, etc.

Y la colectiva que es a través de proyectos que faciliten la articulación productiva y la asociatividad empresarial.

Tenemos una segmentación, para una atención individual, por el ciclo de vida de las MIPYMES. Tenemos los potenciales emprendedores, después los candidatos a empresarios, empresas constituidas de 0 a 2 años y empresas con más de 2 años.

Después tenemos el ciclo de atención colectiva, que son los grupos de las empresas, los núcleos sectoriales, los aglomerados productivos locales APL's, las cooperativas, los proveedores de grandes empresas, cadenas de valor, los consorcios de exportación y la red de empresas.

Muchas gracias.



El MERCOSUR y la Integración Productiva

Embajador Hugo Varsky¹

Gracias a la ALADI por la invitación al evento así como la oportunidad de que podamos hacer una intervención, para comentar brevemente los lineamientos en que está trabajando hoy el MERCOSUR, en relación a los temas de integración productiva.

Nos gustaría comenzar manifestando algo que todos vivimos, pero es bueno ponerlo en el centro del análisis, y es la crisis mundial. Una crisis profunda, estructural y aguda que necesita reacción con replanteamientos de los países de las regiones que lo estamos viviendo. Efectivamente el debate central está girando alrededor de cómo vamos, en América Latina, a complementarnos entre nosotros frente a esta compleja situación mundial. Por eso nos parece particularmente oportuna la convocatoria a este evento, a este debate de reflexión.

En segundo lugar, si ustedes ven en los periódicos de hoy, en la reunión bilateral entre la Argentina y el Uruguay, si bien los temas de la pastera ocupan un lugar importante, el tema central del trabajo bilateral es la integración productiva o asociatividad.

Hace un par de meses, con Pablo Villar, que es el Director Nacional de las PYMES en Uruguay, estuvimos en Extremadura en un evento con las PYMES europeas, y nos encontramos con temas muy similares, con el 99% de las empresas PYMES, y también con la preocupación de lo que esta crisis va significar para la pequeña y mediana empresa europea.

Entonces sobre esta base, si hay una conclusión global que correspondiera presentar, es que nadie puede hacerle frente a la crisis, solo. No hay país grande, pequeño o mediano que pueda hacer sólo, frente a esta crisis. De manera que los fenómenos de integración se van multiplicando, van encontrando sus propias formas. La propia lucha de intereses que componen una integración se agudiza cuando la integración regional pasa a ser imprescindible. De modo que la integración como herramienta no está en debate, lo que si está en debate es con qué modelo y actores centrales vamos a construir la integración.

¹Hugo Varsky: "Embajador, Coordinador General de Integración Productiva y Pymes del Ministerio de Relaciones Exteriores y Culto.

Si quisiéramos rápidamente sintetizar con una mirada o visión, diría que los países se juntan, se integran para hacerle frente a las asimetrías con el mundo. Pero además nos encontramos con las asimetrías con los socios y las asimetrías hacia el interior de los países. De cómo manejemos esas tres asimetrías: con el mundo, con los socios y hacia adentro, seguramente delinearé el modelo de integración que estaremos construyendo. Por eso hay distintos modelos y por eso hay lucha de modelos, actores y sectores económicos. Por eso nos preguntamos ¿Cuál es el rol de la pequeña y mediana empresa en este proceso?

Nosotros en América Latina, y en el sur de América Latina, tenemos una particularidad que vale la pena resaltarla, aquí se encuentra el senador Reynaldo Gargano, el Ex Canciller del Uruguay y actual presidente del CEFIR, él lo mencionó y siempre planteó que tenemos todo lo que el planeta necesita, alimentos, agua dulce, tenemos minerales, tenemos biodiversidad, tenemos energía, tenemos de todo. La condición es que estemos juntos, que sepamos sumar y agregarle valor a esa riqueza. ¿Y quien puede agregarle valor a esa riqueza? El que puede es nuestro aparato productivo ¿y cual es nuestro aparato productivo? Ese 99% que hemos visto acá, esas micro, pequeñas y medianas empresas. Ese es nuestro aparato productivo que debe agregar valor y debe naturalmente encontrar algún tipo de apoyo de otra naturaleza, por que recién escuchábamos a SEBRAE con todo lo que tiene planteado y con todo ese esfuerzo. ¿Ustedes saben que si sumamos todos los "SEBRAITOS" de América Latina, los recursos destinados, según la CEPAL, no superan al 0.02% del producto bruto interno de nuestros países?

Entonces vale la pena decir, crisis= urgencia= respuesta del aparato productivo, ¿y que hay que poner detrás de ese aparato productivo? Además hay que promover algunos de los temas centrales como el de la asociatividad. Quiero decirles que en el MERCOSUR recién en el 2008 retomamos lo que fue el origen del MERCOSUR, que fueron justamente los temas de asociatividad y complementación. En el 2008 se aprueba el primer programa de integración productiva del MERCOSUR, que crea el Grupo de Integración Productiva, junto con otras dos Decisiones muy importantes. La creación del FOPYME, un fondo de garantías, para garantizar el financiamiento de las pequeñas y medianas empresas que se asocien en el MERCOSUR. Este es un tema muy importante, acá está Alfredo Riera, que preside el sistema de garantías venezolano que seguramente tendrá algunas cuestiones que comentar,

o Alina López de la SEPYME, que está encabezando este trabajo que consideramos muy importante.

La tercera decisión en ese momento fue crear el Programa de Marco de Ciencia Tecnología e Innovación, es decir integración productiva, financiamiento, ciencia tecnología e innovación orientado a cadenas de valor y proveedores de manera asociativa entre las empresas de los distintos países.

Quiero decirles brevemente en que punto estamos: en la próxima Cumbre del MERCOSUR, que es el próximo mes de agosto en San Juan, en la Argentina, se presenta el portal empresarial generado por este Grupo de Integración Productiva. Este portal empresarial es inspirado y enmarcado en un observatorio de características similares como preocupación que presentó la CAN en el día de ayer. Este portal ya se lanza con tres bases de datos que consideramos sustantivas. En primer lugar, tenemos a todos los organismos que se ocupan del apoyo a la pequeña y mediana empresa en el MERCOSUR, particularmente en los programas de internacionalización. En segundo lugar la normativa legal empresarial, hoy un empresario en el MERCOSUR no tiene acceso a la información sobre la legislación de contratos y propiedad intelectual, laboral fiscal, aduanero, etc. El tercero tiene que ver con los clusters. ¿Dónde están los clúster en el MERCOSUR? Ahora habrá hay una identificación y ubicación.

Estamos trabajando en asociatividad en algunos temas particulares como ser el mecánico y metalúrgico, dirigido por las cuatro cámaras de los cuatro países del sur, y después con un trabajo muy fuerte con relación al campo subregional. Acá se mencionó, y nos parece muy importante efectivamente, que hay un acuerdo del Grupo de Integración Productiva de Las Misiones, que nuclea la provincia de Misiones en Argentina, el sur de Brasil, el sur de Paraguay y ahora se va extender hacia más al sur de Argentina y el Uruguay. Eso lo está encarando el CEFIR y con el respaldo de la CAF la idea es trabajar en el territorio, un tema sustantivo, y por eso nos pareció además, muy interesante la intervención de Pro-Córdoba con el interés de actuar rápidamente. En ese sector estamos trabajando muy fuertemente con un centro de asociatividad empresarial, por que el tema de la integración, las subregiones y las fronteras nos parecen un tema muy pero muy sensible. Las fronteras fueron hechas para dividirnos y lejos de las poesías como alguien dijo por aquí. Para poder romper esas divisiones hay mucho

trabajo por hacer, mucha legislación compleja que resolver. Y ahí necesitamos a las micro, y a las cooperativas que juegan un rol fundamental en todas esas zonas.

Estamos trabajando en líneas de asociatividad, en cadenas de proveedores de petróleo y gas y automotriz con financiamiento del FOCEM, metal mecánica y metalurgia, madera y muebles, trabajando por las iniciativas del Uruguay en energía eólica de manera conjunta, en agroquímicos, los que tiene que ver con fitosanitarios, en aviación han aparecido temas muy importantes de medianas empresas y naturalmente estamos avanzando en turismo. De modo que, hay una decisión política, hay medidas que se están tomando y estamos trabajando en estas líneas.

Un par de comentarios, en el tema de las redes, no hay un mecanismo que supere una red, por que si hay algo que necesitamos en la asociatividad internacional, con la inexperiencia que además tenemos en los sectores privado y públicos en la asociatividad internacional, son las redes que juegan un papel fundamental en la construcción de las pistas de aterrizaje para poder conocerse y trabajar.

Ayer en una filmina que presentó PACPYMES, hay una frase que decía “más vale articular que centralizar”. Vean, en mi opinión si hay algo que genera el subdesarrollo es la desarticulación a nivel nacional e internacional. Estamos desarticulados, las redes pueden ayudarnos a articular, este es un tema absolutamente central por parte de los observatorios, por parte de las organizaciones como el SELA, IBERPYMES, como la CAF, como el CEFIR, la Cooperación Española, las consultorías que se mencionaban ayer, es decir, el tema de las redes ayudándonos a facilitar la asociatividad y la complementación entre nuestras empresas.

¿Que esperamos de la ALADI? Esperamos que del debate surjan ideas que ayuden a respaldar este proceso de integración productiva. Hacia el mediano plazo, como mencionaba el Ministro Federico Villegas, el 2019, pero también en el corto como nos ayudan en asociatividad, como nos ayudan en mecanismos en sistemas de pagos que tienen, como otros mecanismos que pueden ser de enorme utilidad para avanzar en la integración productiva.

Acepten entonces a nombre del Grupo de Integración Productiva del MERCOSUR el agradecimiento de tener la oportunidad de esta presentación y el éxito en esta iniciativa tan oportuna.
Muchas gracias.

ACTO DE CLAUSURA



Palabras de clausura del señor Subsecretario de Cooperación, Asistencia Técnica y Apoyo a los PMDER,

Ec. Oscar Quina

Muy buenos días a todos. Hoy nos tocó abordar una temática muy interesante como son las MIPYMES y las Alianzas Público-Privadas y tuvimos el privilegio de contar con exposiciones e intervenciones del más alto nivel. Quiero darles las gracias en nombre del Secretario General y de toda nuestra institución a todos los organismos regionales y subregionales, representantes gubernamentales y del sector privado y a todos los que siguieron la transmisión por Internet por participar y colaborar en hacer de este evento un éxito rotundo.

Quiero manifestar mi satisfacción por el desarrollo positivo de esta importante actividad. Considero que este tipo de eventos son un ejercicio enriquecedor donde podemos encontrarnos, conocernos, intercambiar experiencias y planificar acciones en conjunto para el futuro. Las MIPYMES juegan un rol fundamental en el proceso de integración latinoamericano y es por esto que la ALADI considera que debemos aunar esfuerzos entre todos los organismos regionales y subregionales y los sectores públicos y privados de nuestros países para que juntos, podamos desarrollar un trabajo efectivo de apoyo a la internacionalización de las MIPYMES.

La ALADI es el principal mecanismo de acuerdos comerciales en la región que brinda oportunidades de diversificación y de exportación para las MIPYMES, pero estos acuerdos comerciales deben ser complementados con otros elementos como lo son: la productividad, la innovación, el financiamiento, la construcción de asociatividad y redes y la creación de sinergias estratégicas entre el aparato de políticas públicas y el emprendedurismo empresarial. Estas empresas son las principales generadoras de fuentes de empleo de toda la región y es por esto que debemos trabajar todos juntos para que nuestras MIPYMES puedan acceder a nuevos mercados, crecer y sobre todo, contribuir al bienestar de todos nuestros países.

Muchas gracias a todos.



ANEXOS



FORO ALADI

ALIANZAS PÚBLICO-PRIVADAS PARA LA INTERNACIONALIZACIÓN DE LAS MIPYMES. INTERCAMBIO DE EXPERIENCIAS Y MEJORES PRÁCTICAS

1. INTRODUCCIÓN

El Foro ALADI: “Alianzas Público-Privadas para la Internacionalización de las MIPYMES. Intercambio de Experiencias y Mejores Práctica”, se llevó a cabo en la sede de la Asociación Latinoamericana de Integración, los días 2 y 3 de junio de 2010, en cumplimiento a la decisión adoptada por el Comité de Representantes a través del Acuerdo 295, del 10 de marzo del corriente.

La inauguración del evento estuvo a cargo del Sr. Embajador Regis Percy Arslanian, Presidente del Comité de Representantes, y del Sr. Embajador José F. Fernández Estigarribia, Secretario General de la ALADI.

El Foro fue una ocasión propicia para que diversos expertos de organismos e instituciones de carácter regional, subregional y nacionales, públicas y privadas, presentaran e intercambiaran experiencias en materia de alianzas público-privadas como instrumento para la internacionalización de las MIPYMES con representantes gubernamentales, delegados de cámaras empresariales y público en general, tanto de forma presencial como a través de la transmisión “on line” del evento.

Al Foro asistieron, de manera presencial, aproximadamente 60 participantes, cuya nómina se adjunta en el Anexo, mientras que a través del uso de la plataforma de “e-learning”, especialmente montada para el evento, una suma superior a los 140 participantes.

Por otra parte, la moderación del evento estuvo a cargo del Sr. Coordinador del Grupo de Trabajo de Participación de las Fuerzas Productivas en el Proceso de Integración, Sr. Federico Villegas.

2. DESARROLLO DEL FORO

En la primera sesión de trabajo, el Sr. Robert Devlin, Director del Departamento para la Gestión Pública Efectiva de la Secretaría de Asuntos Políticos de la Organización de Estados Americanos (OEA) expuso sobre las “Las alianzas público-privadas para una nueva visión estratégica del desarrollo”.

Para el segundo panel denominado “El enfoque regional y subregional de las alianzas público-privadas”, la Secretaría General, a través del Sr. Pablo Rabczuk, Jefe del Departamento de Promoción del Comercio y Desarrollo de la Competitividad se refirió a la incidencia de las MIPYMES en la estructura productiva y comercial de la región y presentó las herramientas disponibles en el marco de la ALADI para favorecer su internacionalización.

Por su parte, el delegado de la Corporación Andina de Fomento (CAF), el Sr. Manuel Malaret, Director de PYMES, dio cuenta de las líneas de acción de esta Institución vinculada al financiamiento de las MIPYMES.

Mientras que, el Sr. Antonio Leone, Director del Programa SELA-IBERPYPME efectuó una presentación sobre la visión prospectiva de las MIPYMES y las respuestas de esta institución ante lo que calificó como un futuro complejo y competitivo.

En otro orden, el Sr. Carlos Alarcón, Coordinador de PYMES y C&T de la Secretaría de la Comunidad Andina (CAN) expuso sobre la experiencia de esta institución en la construcción de esquemas de promoción del desarrollo de las MIPYMES en el ámbito subregional andino, enfocando su atención en el denominado Observatorio Andino de PYMES (OBAPYPME).

Dando inicio al panel 3, “Experiencias de alianzas público - privadas orientadas a la internacionalización de las MIPYMES”, el Sr. Nicola Minervini, Director de International Marketing Consulting, presentó las “Alianzas Público-Privadas y los Consorcios de Exportación (El modelo S.I.P.E - Sistema Integrado de Promoción de Exportaciones).

A continuación, el Coordinador General de COMPITE, Sr. Santiago Macías, presentó la experiencia de su institución como un caso exitoso de alianzas público-privadas y abogó por el establecimiento de una

red de consultoría y capacitación para el desarrollo de la competitividad en América Latina.

También, el Sr. Daniel Urcia, Director de Pro-Córdoba, detalló la experiencia de su agencia como un caso exitoso de una alianza público-privada para la promoción de exportaciones a nivel subnacional.

En el mismo panel, el Sr. Pablo Darscht, Director de UE-PACPYMES se refirió a las “Experiencias de alianzas público-privadas orientadas a la internacionalización de las MIPYMES”.

En otro orden, el Sr. Guillermo Graziani, Director del BNDES Uruguay, hizo referencia a la experiencia e instrumentos que dicho banco cuenta para apoyar la internacionalización de las PYMES.

Por su parte, la presentación de la experiencia colombiana en la construcción de redes empresariales para la internacionalización, estuvo a cargo de Sra. Gloria Liliana Correa, Directora de Proyectos Integrales de FUNDES.

En relación con las “Acciones de cooperación del SEBRAE para el desarrollo de las micro y pequeñas empresas regionales”, el Sr. Martim Morás Neto, de la Superintendencia del citado organismo brindó un panorama de las mismas.

Mientras que, el Embajador Hugo Varsky, Coordinador General de Integración Productiva y Pymes de la Cancillería Argentina, se refirió a las acciones que en el marco del Grupo de Trabajo de Integración Productiva viene desarrollando el MERCOSUR.

A lo largo de las jornadas, los participantes tuvieron oportunidad de intercambiar criterios y realizar consultas a los expositores, lo cual enriqueció el nivel del Foro y las conclusiones del mismo.

Con base en las distintas presentaciones, la Secretaría General de la ALADI publicará un libro.

3. CIERRE DEL FORO

Se destacó el cumplimiento de los objetivos previstos del Foro como una primera etapa para intercambiar visiones y conocer las experiencias sobre la temática.

Asimismo, se efectuó una sesión de intercambio de criterios y reflexiones en la que participaron los expositores junto con los Responsables Gubernamentales MIPYMES de los países miembros y los delegados del Consejo Asesor Empresarial Etapa MIPYMES, a los efectos de considerar el rol de la ALADI como instrumento facilitador de la internacionalización de las MIPYMES de la región, en un marco de alianzas público-privadas.

A modo de síntesis, se enumeran a continuación las principales ideas vertidas por los participantes:

- La ALADI como articulador regional de los esfuerzos que en materia de MIPYMES se están desarrollando en la CAN y el MERCOSUR, así como en otros organismos que atienden la temática planteada en la región. A tales efectos, se planteó la posibilidad de realizar una reunión de las diferentes Secretarías Generales.
- Impulsar desde la ALADI la creación y consolidación de alianzas público-privadas, así como redes de apoyo, destinadas a aumentar la participación de las MIPYMES en el comercio regional y en el proceso de integración.
- Promover en el marco de ALADI la cooperación entre las instituciones regionales, subregionales, nacionales y subnacionales públicas y privadas, dentro y entre los países miembros, para potenciar las acciones a favor de las MIPYMES.
- Explorar la posibilidad de contar con un foro permanente en donde distintos actores aborden diferentes temas vinculados a la problemática de las MIPYMES, tales como capacitación, asociatividad, financiamiento, compras públicas, comercio exterior, entre otras.
- Reafirmar la conveniencia de contar con una base de datos que permita conocer la situación de las MIPYMES en relación con su participación en el comercio exterior.
- Aumentar la difusión de las oportunidades de negocios que se generen a partir de los acuerdos vigentes, a los efectos de lograr un mejor aprovechamiento de los mismos y atenuar algunas de las dificultades de inserción de las MIPYMES en el comercio regional. En particular, se destaca la importancia que la ALADI se encuentre presente en ferias y eventos.

- Impulsar las reuniones que en materia de instrumentos financieros dedicados a la internacionalización de las MIPYMES se desarrollarán en el ámbito de la ALADI, así como la importancia de las vinculadas a los sistemas de garantías.



PROGRAMA FORO ALADI

“ALIANZAS PÚBLICO - PRIVADAS PARA LA INTERNACIONALIZACIÓN DE LAS MIPYMES. INTERCAMBIO DE EXPERIENCIAS Y MEJORES PRÁCTICAS”

Miércoles 2 de junio

08:30 Registro de participantes

09:00 Inauguración de la Reunión a cargo de la Señor Embajador Regis Percy Arslanian, Presidente del Comité de Representantes y el Señor Embajador José Félix Fernández Estigarribia, Secretario General de la ALADI.

09:15 Establecimiento de los lineamientos para el desarrollo de la reunión por parte del Ministro de la Representación Argentina ante la ALADI y el MERCOSUR Señor Federico Villegas, Coordinador del Grupo de Trabajo sobre Participación de las Fuerzas Productivas en el Proceso de Integración.

Panel 1: Las alianzas público - privadas como herramientas para la internacionalización de las MIPYMES

09:30 Exposición - Las alianzas público - privadas para una nueva visión estratégica del desarrollo - a cargo del Sr. Robert Devlin - Director, Departamento para la Gestión Pública Efectiva. Secretaría de Asuntos Políticos de la OEA

10:15 Preguntas

10:30 Receso

Panel 2: El enfoque regional y subregional de las alianzas público - privadas

10:45 Exposición - ALADI como aliado en la Internacionalización de las MIPYMES - a cargo del Sr. Pablo Rabczuk, Jefe del Departamento de Promoción del Comercio y Desarrollo de la Competitividad de la Secretaría General de la ALADI

11:05 Exposición - Líneas de acción de la CAF en el financiamiento a la MIPyME - a cargo del Sr. Manuel Malaret, Director de PYMES de la CAF

11:25 Exposición - Visión prospectiva de las Pymes. Respuestas ante un futuro complejo y competitivo - a cargo del Sr. Antonio Leone, Director del Programa SELA-IBERPYME

11:45 Exposición - Experiencia de la CAN en la construcción de esquemas de promoción del desarrollo de las MIPYMES - a cargo del Sr. Carlos Alarcón , Coordinador de PYMES y C&T de la Secretaría de la CAN

12:05 Preguntas

12:30 Almuerzo Libre

Panel 3: Experiencias de alianzas público - privadas orientadas a la internacionalización de las MIPYMES

14:30 Exposición - Alianzas Público-Privadas y los Consorcios de Exportación (El modelo S.I.P.E) - a cargo del Sr. Nicola Minervini - Director de International Marketing Consulting

15:00 Exposición - PYMES: construyendo un futuro. Propuesta para la integración de una Red de Consultoría y Capacitación para el Desarrollo de la Competitividad en América Latina - a cargo del Sr. Santiago Macías, Coordinador General de COMPITE

15:20 Exposición - Alianza público-privada para la promoción de exportaciones. Experiencia subnacional: Agencia ProCórdoba - a cargo del Sr. Daniel Urcia, Director de Pro-Córdoba

15:40 Preguntas

15:55 Receso

16:10 Exposición - Experiencias de alianzas público-privadas orientadas a la internacionalización de las MIPYMES - a cargo del Sr. Pablo Darscht, Director de UE-PACPYMES

16:30 Exposición - Experiencia del BNDES en el apoyo a la internacionalización de las PYMES - a cargo del Sr. Guillermo Graziani, Director del BNDES Uruguay.

16:50 Preguntas

17:15 Cierre del primer día a cargo del Coordinador Ministro Federico Villegas

Jueves 3 de junio

09:00 Exposición - Redes Empresariales para la Internacionalización: Caso Colombiano- a cargo de la Sra. Gloria Liliana Correa, Directora de Proyectos Integrales en FUNDES

09:20 Exposición - Acciones de cooperación del SEBRAE para el desarrollo de las micro y pequeñas empresas regionales - a cargo del Sr. Martim Morás Neto, Superintendencia del SEBRAE (RS)

09:40 Exposición - La integración productiva en el MERCOSUR - a cargo del Embajador Hugo Varsky, Coordinador General de Integración Productiva y Pymes, Cancillería Argentina

10:00 Espacio de análisis y reflexión sobre posibles acciones para promover las alianzas público - privadas en el ámbito regional

11:30 Receso

11:45 Coordinador presenta las conclusiones y Clausura del Foro

12:00 Almuerzo libre



LISTA DE PARTICIPANTES

EXPOSITORES

Carlos Alarcón
Coordinador
PYMES y C&T de la Secretaría de la Comunidad Andina
Tel.: (511) 710 6408
E-mail: calarcon@comunidadandina.org

Gloria Liliana Correa
Directora de Proyectos Integrales en FUNDES
Colombia
Tel.: (506) 220 98300
E-mail: gcorrea@fundes.org

Pablo Darscht
Director
UE-PACPYMES
Tel.: (598 2) 901 7716
E-mail: pdarscht@pacpymes.gub.uy

Robert Devlin
Director de Modernización del Estado
OEA
Tel.: (1 202) 458 6115/6052
E-mail: rdevlin@oas.org

Guillermo Enrique Graziani
Director del BNDES Uruguay
Tel.: (5982) 6228875
E-mail: bndesuruguay@bndes.gov.br

Antonio Leone
Director
Programa SELA-IBERPYPME
Tel.: (58-212) 955 7108 cel: (58-416) 3101153 y (58-424) 513 3804
E-mail: aleone@sela.org / antonio_leone@yahoo.com

Santiago Macías
Coordinador General
COMPITE
Tel.: (0052-55) 53220700
E-mail: smacias@compite.org.mx

Manuel Malaret
Director de PYMES de la CAF
E-mail: MMALARET@CAF.com

Nicola Minervini
Director
International Marketing Consulting
Tel.: (39 035) 657481
E-mail: minervini@bisnet.it

Martim Morás Neto
Superintendencia del SEBRAE
Tel.: (55 51) 3216-5096
E-mail: martimn@sebrae-rs.com.br

Pablo Rabczuk
Jefe
Departamento de Promoción del Comercio y Desarrollo de la Competitividad de la ALADI
Tel.: (598 2) 419 7141
E-mail: prabczuk@aladi.org

Daniel Urcia
Director
ProCórdoba
Tel.: (54 351) 422 6348
E-mail: info@afic.org.ar

Hugo Varsky
Embajador
Coordinador General de Integración Productiva y Pymes
Ministerio de Relaciones Exteriores, Comercio Internacional y Culto
Tel.: (54 11) 4819 8152
E-mail: hvarsky@hotmail.com

ASISTENTES

Argentina

Elina López

Subsecretaría de la Pequeña y Mediana Empresa y Desarrollo Regional
SEPYME

Tel.: (54 11) 4349 3368/84

E-mail: elilop@mit.gob.ar / lopez.eliana@gmail.com

Marcelo Omar Fernández

Presidente

Confederación General Empresaria de la República Argentina-
CGERA

Tel.: (54 11) 4383 2893

E-mail: presidencia@cge-ra.org / secretaria@cge-ra.org

Raúl E. Zylbersztein

Secretario General de CGERA

Presidente de la Cámara de las Manufacturas del Cuero y Afines-
CIMA

Tel.: (54 11) 4383 2893

E-mail: cima@cuerocima.com.ar

Alberto Sellaro

Vicepresidente 3° de CGERA

Presidente de la Cámara de la Industria del Calzado-CIC

Tel.: (54 11) 4383 2893

E-mail: comercio1@camara-calzado.org.ar

Horacio Consolo

Vicepresidente 5° de CGERA

Vicepresidente 1° de la Asociación de Importadores y Exportadores
de la República Argentina- AIERA

Tel.: (54 11) 4383 2893

Horacio Moschetto

Directivo Vocal y Encargado del Comercio Internacional de CGERA

Tel.: (54 11) 4383 2893

E-mail: comercio1@camara-calzado.org.ar

Ariel Aguilar
Miembro de la Comisión Directiva de la Cámara de las Manufacturas
del Cuero y Afines-CIMA
Tel.: (54 11) 4383 2893
E-mail: cima@cuerocima.com.ar

Adrián Vione
Gerente de la Cámara de las Manufacturas del Cuero y Afines-CIMA
Tel.: (54 11) 4383 2893
E-mail: cima@cuerocima.com.ar

Esteban Ferreira
Asesor de Economía de la Cámara de las Manufacturas del Cuero y
Afines -CIMA
Tel.: (54 11) 4383 2893
E-mail: cima@cuerocima.com.ar

Carlos Manuel Veiguela
Confederación General Empresaria de la República Argentina -CGE-
RA
Tel.: (54 11) 4383 2893
E-mail: secretaria@cge-ra.org

Bolivia

Catalina Bertha Jiménez Zelada
Viceministra de Micro y Pequeña Empresa
Ministerio de Desarrollo Productivo y Economía Plural
Tel.: (591 2) 2124235, 2124236, 2124237
E-mail: belinita@hotmail.com

Marco Antonio González Padilla
Presidente
CONAMYPE
Tel.: (591 2) cel: 77870 797
E-mail: magp_cafe@hotmail.com

Brasil

Suzana Squeff Peixoto Silveira
Analista de Políticas e Indústria
Gerência-Executiva de Pesquisa, Avaliação e Desenvolvimento

Confederação Nacional da Indústria

Tel.: (55 61) 3317-9483

E-mail: suzana@cni.org.br

Paulo Peixoto

Gerente de Programas e Projetos Especiais da
Agência Brasileira de Cooperação (ABC-MRE)

Tel.: (5561) 3411-6891

E-mail: paulo.peixoto@abc.gov.br / paulo.peixoto@itamaraty.gov.br

Sarah Saldanha de Lima Ferreira Oliveira

Analista de Políticas e Indústria - Unidade de Comércio Exterior
Confederação Nacional da Indústria (CNI)

Tel.: (5561) 3317-9453

E-mail: soliveira@cni.org.br

Gustavo Gimenez Nonato

Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social
BNDES Uruguay

Tel.: (5982) 6228875

E-mail: bn-desuruguay@bndes.gov.br

Fabio de Medeiros Souza

Departamento de Micro, Pequeñas y Medianas Empresas
Secretaría de Comercio y Servicios

Ministerio de Desarrollo, Industria y Comercio

Tel.: (55 61) 202 77098

E-mail: fabio.souza@mdic.gov.br

Cirano Da Silva Neiva

Representante en Uruguay del Banco Do Brasil S.A.

Tel: (598 2) 622 4867

E-mail: cirano@bb.com.br

Chile

Ramón Morrás Simón

Secretario General

Comisión Nacional de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa -
CONAPYME

Tel.: (56 2) 442 0410

E-mail: info@cndc.cl / ramonmorras@gmail.com

Colombia

María Clara Isaza Merchán
Embajadora
Representación Permanente de la República de Colombia ante la ALADI
Tel.: (598 2) 916 1592
E-mail: aladi@colombia.com.uy

Félix Niño
Presidente Ejecutivo Nacional y Representante Legal
ACOPI
Tel.: (571) 320 4783/84/85, cel.: 310 2013453
E-mail: presidente@acopi.org.co / ninoneiraeu@hotmail.com

Cuba

Lietsa Peña Pacheco
Jefe Departamento de Información Comercial
Centro de Promoción del Comercio y la Inversión Extranjera
Tel: (537) 8380425
E-mail: lietsa.pena@mincex.cu

Abeley del Pozo Anaya
Especialista de la Cámara de Comercio de la República
Tel: (537) 831 1160
E-mail: relasm@camara.com.cu

Ecuador

César Rodríguez Talbot
Director Ejecutivo
Federación Nacional de Cámaras de la Pequeña Industria - FENAPI
Tel.: (593) 4288 1841/4288 1824 cel.: (593) 99446565
E-mail: crodriguez@compim.net / grafcomp@yahoo.com

México

Gustavo Meléndez
Director General de Promoción Empresarial
Secretaría de Economía
Tel.: (5255) 52296136 ext. 32200
E-mail: gmelendez@economia.gob.mx

Mae Helen Ivonne Stinson Ortiz
Confederación de Cámaras Industriales - CONCAMIN
Tel.: (52 55) 5553 1007, 5553 1095
E-mail: maehyvo@yahoo.com.mx

Paraguay

Roberto Pauly
Representación Permanente de Paraguay ante la ALADI y el MERCOSUR
Tel.: (598 2) 902 0624
E-mail: mercoaladi@dedicado.net.uy

Perú

Dennys Hugo Jesusi
Especialista de la Dirección General de MYPE y Cooperativas
Ministerio de la Producción
Tel.: (511) 4260382
E-mail: djesusi@produce.gob.pe

Roberto Molero Aramburú
Gerente de PYMEADEx
Asociación de Exportadores - ADEX
Tel.: (511) 618 3333
E-mail: pymeadox@adexperu.org.pe

Uruguay

Pablo Villar
Director
DINAPYME
E-mail: pablo.villar@dinapyme.miem.gub.uy
Tel.: (598 2) 900 8120 int. 250

Miguel G. Rodríguez
Presidente
Club de Empresas de Uruguay
Tel.: (598 2) 613 990
E-mail: clubdeempresasdeluruguay@hotmail.com

Gonzalo González Piedras
Cámara Mercantil de Productos del País
E-mail: camaramercantil@camaramercantil.com.uy

Jorge Paolino
Coordinador Ejecutivo del Centro Internacional de Negocios
Cámara de Industrias del Uruguay
Tel.: (598 2) 604 0464 int. 146
E-mail: jorge@ciu.com.uy

Facundo Silveira
Departamento de Promoción y Exportación
Uruguay XXI
Tel.: (598 2) 9153838
E-mail: fsilveira@uruguayxxi.gub.uy

José María Zubillaga
Presidente
Cámara Empresarial de Maldonado
Tel.: (598 42) 222 744
E-mail: camaraem@adinet.com.uy

Beatriz Pereira Frachia
Consultora
Tel.: (598) 98 164152
E-mail: beatriz.pereira@yahoo.com

José Luis González Núñez
Gerente de Relaciones Institucionales
CAMBADU
Tel.: (598 2) 409 0070
E-mail: jgonzalez.gte.rel.institucionales@cambadu.com.uy

Carlos Pereira
Consultora OIKOS
Tel.: (598) 99 058532
E-mail: caralpec@gmail.com

Venezuela

Alfredo Riera Hernández
Presidente

FONPYMES
Tel.: (58 412) 2139361
E-mail: c.brito@fonpyme.gob.ve

Miguel Pérez Abad
Presidente
FEDEINDUSTRIA
Tel.: (58 212) 428 3932
E-mail: direccionejecutiva@fedindustria.org

Otros asistentes

Viviana Arias
Gerente de Cooperación y Relaciones Internacionales
ProCórdoba
Tel.: (54 351) 434 3065/68
E-mail: viviana.arias@procordoba.org

Fernando Infante
Representante en Uruguay de la CAF
Tel.: (598 2) 9000012 - 9013339
E-mail: caf@caf.org.uy

Antonio Donizeti
Representante del IICA ante ALADI
Tel.: (598 2) 410 1676
E-mail: antonio.donizeti@iica.int
Reinaldo Gargano Otuni
Presidente
CEFIR
Tel.: (5982) 336 52 32/52 33
E-mail: rgargano@cefir.org.uy

Jorge J. Goyenola
Cónsul
República Checa
Tel.: (598 2) 901 6887
E-mail: jorgegoyenola@hotmail.com

REPRESENTANTES PERMANENTES

Beatriz Vivas
Consejera
Representación Argentina para MERCOSUR y ALADI
Tel.: (598 2) 902 8243/44
E-mail: argaladi@hotmail.com

Salvador Ric Riera
Embajador
Representación Permanente del Estado Plurinacional de Bolivia ante
ALADI
Tel.: (598 2) 707 0862
E-mail: repbol@adinet.com.uy

Jenny Encinas
Consejera
Representación Permanente del Estado Plurinacional de Bolivia ante
ALADI
Tel.: (598 2) 707 0862
E-mail: repbol@adinet.com.uy

Silvana Peixoto
Consejera
Representación Permanente de Brasil ante ALADI y MERCOSUR
Tel: (598 2) 902 0510
E-mail: montevideu@brasil.org.uy

Constanza Alegría
Representante Alterna
Representación de Chile ante la ALADI
Tel: (598 2) 915 5205
E-mail: chilealadi@echileuy.com.uy

Mirna Martínez Ajuria
Representante Alterna
Representación de Cuba ante la ALADI
Tel.: (598 2) 623 2803
E-mail: cubaladi@adinet.com.uy

Dora Rodríguez
Ministra
Representación Permanente de México ante ALADI
Tel.: (598 2) 900 7345 900 2098
E-mail: repmex@repmex.com.uy

Coordinador

Federico Villegas
Ministro
Representación Argentina para MERCOSUR y ALADI
Tel.: (598 2) 902 8243/44
E-mail: argaladi@hotmail.com

SECRETARÍA GENERAL

Oscar Quina
Subsecretario
Tel.: (598 2) 410 1121
E-mail: sgaladi@aladi.org

Isaac Maidana
Asesor
Tel.: (598 2) 410 1121
E-mail: imaidana@aladi.org

Leonardo Mejía
Asesor
Tel.: (598 2) 410 1121
E-mail: lmejia@aladi.org

Emiliano Fernández
Jefe del Departamento de Apoyo a los Países de
Menor Desarrollo Económico Relativo
Tel.: (598 2) 410 1121
E-mail: efernandez@aladi.org

Diego Fernández
Jefe del Departamento de Cooperación y Formación
Tel.: (598 2) 410 1121
E-mail: dfernandez@aladi.org

Miguel Rognoni
Técnico del Departamento de Promoción del Comercio y
Desarrollo de la Competitividad
Tel.: (598 2) 410 1121
E-mail: mrognoni@aladi.org

Mercedes Rial
Técnico del Departamento de Promoción del Comercio y
Desarrollo de la Competitividad
Tel.: (598 2) 410 1121
E-mail: mrial@aladi.org

Veronica-Ann Rossi
Técnico del Departamento de Promoción del Comercio y
Desarrollo de la Competitividad
Tel.: (598 2) 410 1121 int. 2242
E-mail: vrossi@aladi.org

María Noel Vidot
Asistente del Departamento de Promoción del Comercio y
Desarrollo de la Competitividad
Tel.: (598 2) 419 7141
E-mail: mvidot@aladi.org

Impreso en los Talleres Gráficos
de la Secretaría General de la ALADI
Depósito Legal N° 355.054
Montevideo - Uruguay