

## INFORME FINAL

**Proyecto de Investigación:** “LA CREACION DE UNA CULTURA DE COLABORACION COMPETITIVA DE LAS PYMES”

**Código de Proyecto:** **B - 081**

**Director del Equipo:** **Dr. Domingo García**

Registrado en Dirección Nacional de Derecho de Autor  
Expediente N° 946.160 el 27/7/2011  
Todos los Derechos Reservados SECyT-UNLaM

Integrantes del Equipo: **BELIC, Ana María**  
**ERCOLI, María Adela**  
**MALLO, Liliana Mónica**  
**FERNANDEZ, Luis Alberto**  
**TEJEDOR DIPOLITO, Marta**  
**LOPA, Olimpia Teresa**  
**PUEYO, Hebert**  
**FERNANDEZ, Diego Roberto J.**

---

2003

**Universidad Nacional de La Matanza**  
**Departamento de Ciencias Económicas**

## **1.- INTRODUCCION**

Actualmente nos encontramos en un mundo globalizado, en el que una PYME tiene muchas dificultades para competir con grandes empresas o con conglomerados empresariales multinacionales. La alianza con otras empresas constituye una excelente herramienta a fin de desarrollar políticas empresariales dirigidas a objetivos estratégicos. Y si bien es cierto que el empresario intuye esta situación, no siempre encuentra a quienes lo puedan ayudar y asesorar en este difícil camino del cambio.

Este trabajo de investigación pretende identificar y analizar las posibles alternativas de asociatividad entre empresas pequeñas y medianas, considerando que la formación de redes o grupos empresarios puede constituir un elemento impulsor de su crecimiento, resultante de su mayor competitividad.

La formación de una red de empresas permite a los empresarios: desarrollar una relación de aprendizaje e intercambio de información; aprovechar la pertenencia a un mismo sector; ser eslabones de una misma cadena de producción y logística; y compartir canales de comercialización.

De este modo, pueden surgir oportunidades para orientar en forma conjunta sus acciones, logrando de esta manera un doble beneficio, por un lado reducir costos, y por el otro mejorar sus condiciones de negociación y comercialización. Se llega así a mejorar la competitividad de estas empresas.

La gestión de una pequeña empresa implica a diario transacciones varias con clientes, proveedores, bancos, socios comerciales, colegas, etc.. Sus estrategias y operaciones se van reajustando sobre la base de la experiencia, información, retroalimentación y resultados de esas interacciones.

La competitividad futura de las PYMES depende de la capacidad de adaptación a las nuevas formas económicas. Hoy por hoy los grandes grupos económicos neutralizan los esfuerzos de las pequeñas empresas y las desplazan del mercado. La experiencia internacional demuestra que la formación de redes les permite a las empresas integrantes de las mismas ganar más fuerza en el mercado, por eso consideramos, y es el objeto de nuestro trabajo, demostrar la conveniencia de que el empresario PYME aprenda a interrelacionarse y compartir con sus pares para mantenerse y crecer en el mercado en el que actúa.

Esta investigación, que es descriptiva, pretende cumplir, como paso inicial de esa búsqueda de una futura tendencia a la asociatividad empresaria, los siguientes objetivos:

- 1 – Obtener información de redes empresarias del país y del exterior que estén actuando con un proyecto asociativo.
- 2 – Contribuir a generar un conocimiento del funcionamiento de esos grupos, considerando cómo se incuban, cuál es el marco legal vigente, como se garantizan las operaciones que realizan en forma conjunta, cuáles son las fuentes de interrelación y las posibles formas de compartir.

3 – Identificar si instituciones nacionales, provinciales y/o municipales apoyan o subsidian este tipo de emprendimientos y cómo lo hacen.

El Plan de Investigación se desarrolla a partir de tres hipótesis principales:

1 – La formación de redes de PYMES es una tendencia creciente en el ámbito mundial, contando con el apoyo de los gobiernos nacionales.

2 - La asociatividad o formación de redes constituye un mecanismo válido para que las PYMES alcancen un nivel competitivo que les permita adaptarse a la nueva economía e insertarse en los mercados mundiales

3 - Las redes de PYMES hacen posible la creación de una cultura de colaboración orientada hacia la competitividad.

Asimismo, en este proyecto, se enfocó el análisis en las PYMES, para estudiar las posibilidades de asociatividad empresaria, teniendo en cuenta las siguientes variables:

- ❖ Redes empresarias en funcionamiento nacionales y extranjeras.
- ❖ Marco legal vigente.
- ❖ Garantización de las operaciones que realizan.
- ❖ Fuentes generadoras de interrelación empresaria.
- ❖ Ventajas derivadas de la interrelación.
- ❖ Políticas e Instituciones que apoyan proyectos asociativos.
- ❖ Exportaciones.

En cuanto a la metodología seguida para lograr los objetivos propuestos, corresponde señalar que se utilizaron técnicas de análisis cuantitativo y cualitativo, que comprendieron la realización en forma conjunta o alternada de las siguientes tareas:

1 – Búsqueda y análisis de redes empresarias del país y del exterior que funcionen con un proyecto asociativo.

2 – Relevamiento de instituciones que apoyen a las PYMES, mediante la utilización de distintas alternativas, y contacto con sus autoridades.

3 –Elaboración de instrumentos que permitan la concreción de una eficaz recolección de datos.

- 4 – Análisis estadístico de datos relevados y muestreados, que incluya lectura investigativa.
- 5 - Investigación bibliográfica de profundización.
- 6 – Entrevistas: estructuradas y semiestructuradas.
- 7 – Diseño de políticas de acción, para la realización de la transferencia.
- 8 – Elaboración de conclusiones en base a la investigación realizada.

Asimismo, sería muy positivo que la Universidad cumpla una misión de apoyo para organismos y empresas, no solo formando profesionales, sino realizando investigaciones que favorezcan el desarrollo de esos sectores.

En esta labor de investigación se encuadra el presente Proyecto, que, sin dudas, generará importantes posibilidades para la transferencia de conocimientos.

A estos fines, se ofrecerá a las distintas autoridades de las Instituciones de fomento y apoyo a la pequeña y mediana empresa, como en la Provincia de Buenos Aires, el IDEB (Instituto de Desarrollo Empresario Bonaerense) y en la Capital Federal, la Secretaría de la Pequeña y Mediana Empresa, la información obtenida y los resultados a los que se arribe en esta investigación.

En la actualidad, ya se han interesado algunos directivos de cámaras comerciales e industriales del Partido de la Matanza en la propuesta de la presente investigación.

## **2.- CONCEPTOS Y EXPERIENCIAS SOBRE ASOCIATIVIDAD, COOPERACION Y REDES**

Hoy las firmas dinámicas en el mundo difícilmente actúan solas. La regla es que las firmas actúan dentro de cadenas productivas transnacionales o en acuerdo cooperativo con otras empresas e instituciones de su entorno (clusters regionales)

La moderna corporación concibe sus actividades mundialmente, adaptándose para funcionar en un mercado globalizado con una estrategia única.

Los países y las regiones que exhiben actividades comprensivas de redes de cooperación están entre las economías más fuertes en términos de competitividad, tecnología, exportación e interacción internacional.

Cualquier país o región que no desarrolla una cultura y una atención a la cooperación, en el sentido que tienda a ser líder, o al menos una mejora en la media, se quedará probablemente atrás en términos de crecimiento económico.

El propósito a largo plazo de los programas de Cooperación entre Empresas es de cambiar actitudes empresariales en una medida significativa y animar a las pymes, a entrar en acuerdos de colaboración.

La competitividad de la empresa es potenciada por la competitividad del conjunto de empresas y actividades que conforman el complejo al cual pertenecen. Los participantes se refuerzan mutuamente; la información fluye casi sin estorbo, los costos de transacción son menores, las nuevas oportunidades se perciben más tempranamente y las innovaciones se difunden con rapidez a lo largo de la red. La fuerte competencia de precio, calidad y variedad da lugar a nuevos negocios, fortalece la rivalidad entre empresas y contribuye a mantener diversidad.

### **2.1. ESTRATEGIAS PARA LAS PYME**

Las grandes firmas poseen la ventaja de poder ser grandes y pequeñas a la vez, y son capaces de organizar unidades de negocios y de mercados en la etapa final de sus negocios; las Pyme, en cambio, están limitadas por su tamaño. Las empresas internacionalizadas pueden organizar servicios centralizados de soporte, productos o tecnologías; las pequeñas, no.

Las firmas mundiales tienen poder para aplicar criterios de subsidiariedad; generar interdependencia; utilizar sistemas federativos que posibiliten –conservando una visión y un lenguaje compartidos – separar poderes y mantener en sus empleados una doble ciudadanía; centralizar y descentralizar decisiones; estructurar redes de organizaciones, provocar explosión estelar (starburst y spin offs) e invertir el orden de las organizaciones (la superioridad opera para maximizar la actividad de las unidades de negocios descentralizadas). Estas facilidades han producido el avance de las redes empresariales: más de un tercio del comercio mundial es administrado por las firmas globales, que quedan así fuera del libre juego de la oferta y la demanda.

En el caso de las Pymes, de conformarse unidades superiores mediante la unión de firmas pequeñas y medianas. se superarían las debilidades por la incorporación de conocimientos, capacidad de gestión,

capital humano altamente capacitado, tecnología, capital, financiamiento, mercado, imagen y relaciones.

La alianza es efectiva cuando los resultados superan la suma de lo que las firmas lograrían aisladamente. La decisión debe surgir de un simple análisis de costo-beneficio. El precio de perder grados de autonomía en las decisiones sólo se paga para ganar la fortaleza necesaria para mantener la viabilidad económica.

El acuerdo entre las partes debe basarse en un sistema de confianza mutua, en el que los socios, con equilibrio y solidaridad, deben compartir recursos, esfuerzos, tiempo y renunciamentos, al igual que riesgos, costos y beneficios del negocio que pretenden compartir.

No es posible la asociación entre quienes no poseen visión y objetivos comunes, pero no debe olvidarse que la cooperación incluye no sólo aspectos estratégicos sino también culturales y operativos.

## 2.2. LA PYME DEBE PARTICIPAR EN EL ARMADO DE LA CADENA DE VALOR

Cuando se modifica la estructura societaria de la firma, debemos separar los casos en los que no se crea una nueva entidad jurídica de aquellos en los que sí se hace. En el primer caso podemos citar:

- La absorción, situación en la que una empresa adquiere otra fundiéndola en su estructura o red y haciéndola desaparecer
- La participación de una empresa en otra, variante no extrema de la absorción.
- Los cruces accionarios, que mediante la participación recíproca garantizan una confianza mayor entre las partes, para poder llevar a cabo acciones cooperativas con objetivos determinados. Este tipo de asociación facilita la especialización cooperativa y la división de mercados.

En el segundo caso, se puede crear una nueva entidad jurídica a partir de:

- Fusión, caso en que dos o más empresas dejan de operar en forma individual, para conformar una nueva organización que resulta de la absoluta unión de los actores.
- Joint ventures .Consiste en un acuerdo mediante el cual dos o más empresas independientes deciden crear una nueva empresa, con entidad jurídica propia, pero cuyo capital social poseen, y a la que dedican los recursos necesarios para su funcionamiento. Encontramos entre estos casos los consorcios de exportación, para comercialización interna, los consorcios regionales, las uniones para fines específicos o para intentar en conjunto una nueva actividad diversificada.

Un modelo asociativo que conviene tener en cuenta es el que dió origen a los Distritos Italianos. Partiendo de problemas similares a los que enfrentan nuestras Pyme: insuficiencia de capitales, mercado interno inadecuado, carencia de infraestructura, investigación débil, calificación deficiente de la mano de obra, management de escasos y débiles recursos, gobiernos (municipios especialmente) y empresas localizadas en su territorio se propusieron alcanzar una escala superior, a partir de segmentar el proceso de producción. El resultado fue que cada firma se especializó e una sola fase del proceso productivo, en la que concentró todos sus recursos y su capacidad innovadora, y pudo alcanzar así un

mayor grado de desarrollo. Se produjo así una interconexión dinámica entre firmas que, como punto de partida, pertenecen a un mismo territorio y poseen identidad cultural y cuyos participantes se tienen confianza en lo moral y en lo productivo. Los secretos son productividad, calidad, flexibilidad y; fundamentalmente, un interés y un destino compartidos.

## 2.3. ASOCIATIVIDAD HORIZONTAL-VERTICAL-REGIONAL

### 2.3.1. Asociatividad Horizontal

Un proyecto asociativo horizontal tiene las siguientes características:

- Es un proyecto emprendido por un grupo de empresas para elevar su competitividad (no se juntan para seguir siendo más de lo mismo).
- Ejecutando un plan de negocios conjunto que les permita solucionar problemas comunes
- Que por su naturaleza o magnitud pueden ser resueltos mejor de manera asociativa. Por ejemplo escasez de capital de trabajo.

Se podría dar el caso de Joint ventures horizontal entre firmas que hacen lo mismo. En este caso se puede ir hacia delante en la cadena de valor (por ejemplo, una manufactura que toma como insumo los bienes finales de sus fundadores, o la creación de una organización comercial, de distribución o de servicios posventa), hacia atrás (provisión conjunta de un insumo requerido por todos), o crear una organización que contribuya a facilitar algún servicio que sirva a las empresas socias o incluso a terceros (limpieza, capacitación, tratamiento de residuos peligrosos, etc.).

En Chile, por ejemplo, este proyecto se realiza con grupos de cinco Pymes productoras de bienes y servicios. La idea es que la unión sirva para abordar juntas desafíos compartidos que les permitan elevar su competitividad, tales como mejorar los procesos productivos, incorporación de técnicas modernas de gestión, nuevas tecnologías, comercialización, entrada de nuevos mercados internos y de exportación.

### 2.3.2. Asociatividad Vertical

- Es el llamado desarrollo de proveedores
- Busca aumentar la competitividad de las cadenas productivas nacionales, incentivando el establecimiento y fortalecimiento de relaciones estables de subcontratación entre una empresa demandante de productos y servicios de terceros, y un grupo de empresas proveedoras de estos productos y servicios, permitiendo la especialización y la complementación productiva

Unen empresas que conforman una cadena de valor (por ejemplo, una barraca, una curtiembre y empresas de marroquinería).

La relación estable entre proveedores de insumos, transformadores y distribuidores acelera la difusión de información de mercados, la adopción de innovaciones, y la generalización de estándares técnicos y fitosanitarios.. Permite a las firmas más chicas en la cadena acceder a mercados y economías de escala que nunca lograrían actuando aisladamente.

### 2.3.3. Asociatividad Regional

- Es la unión de grupos de empresarios de rubros similares o complementarios, establecidos en una misma localización geográfica. Se busca en conjunto la solución a problemas comunes de gestión, producción, técnicos o de comercialización que por su naturaleza o magnitud no pueden resolver

individualmente. Se pueden aplicar perfectamente para el desarrollo del turismo y para las economías regionales.

#### 2.4. CLUSTERS O AGLOMERACIONES PRODUCTIVAS

Para enfrentar la competencia derivada de las aperturas económicas existen una variedad de estrategias posibles. Una de las más viables es el esquema de “ASOCIATIVIDAD” bajo el modelo de Distritos Industriales (clusters).

Las interacciones entre las empresas pyme facilitan la existencia de una rivalidad y diversidad competitiva y produce resultados altamente satisfactorios para el conjunto. Las organizaciones comparten los mismos objetivos y dan respuesta conjunta a las demandas de su entorno. Se producen lazos permanentes y se benefician al poder actuar más productivamente en el abastecimiento de insumos, al tener mejor y mayor acceso a la información y a la tecnología, al poder crear colectivamente instituciones de soporte necesarias para todas las empresas miembros del “cluster”.

Formar parte de un “cluster les beneficia en la coordinación con empresas relacionadas y es un mecanismo para medirse y motivar el mejoramiento frente a las otras empresas miembros del grupo.

En este caso las pymes de un mismo sector y localizadas en la misma región, establecen lazos de cooperación entre sí y con instituciones públicas y privadas tecnológicas, educativas y de apoyo empresarial de la zona para aumentar su competitividad. Sin eliminar la competencia entre sí, aprovechan la escala de la región para actividades demasiado costosas para cada firma individual como prospección de mercados externos, desarrollo de productos, creación de un pool de mano de obra calificada en la región e innovación tecnológica. Es en la fuerza competitiva del cluster que se basa cada empresa para actuar en los mercados mundiales y superar las deseconomías de escala individual.

#### 2.5. CLASIFICACION DE LOS TIPOS DE COOPERACION

##### 2.5.1. Cooperación Financiera:

- Joint-Venture: Esta asociación de individuos o firmas se forman para realizar un proyecto comercial específico

- Sociedad de Intermediación Financiera: Bajo esta denominación pueden englobarse diversas modalidades de cooperación. Estas se establecen entre empresas (públicas y privadas), organismos públicos, entidades financieras, con el objeto de favorecer el desarrollo de las PYMES y la emergencia de nuevos proyectos empresariales, mediante el apoyo y la intermediación financiera.

##### 2.5.2. Cooperación Comercial

- Piggy-back: Es una forma original de cooperación entre empresas, que consiste en que una empresa, ponga su infraestructura de ventas en el extranjero a disposición de otra u otras empresas, bajo determinadas condiciones.

- Club de empresas: Es una forma de cooperación según la cual un grupo de empresas, independientes financieramente y fabricantes de productos complementarios, se asocian con el objeto principal de llevar a cabo acciones de comercialización y distribución en forma conjunta, ya sea en mercado nacional o en mercados extranjeros. Constituye una fórmula basada en acuerdos recíprocos de comercialización de productos apoyada en acuerdos complementarios, bajo la denominación de una nueva marca o enseña.
- Antena Colectiva: Es una fórmula de cooperación empleada por un conjunto de empresas, con el fin de penetrar en mercados lejanos, por medio de un experto en comercio internacional que realiza el viaje por cuenta del grupo de empresas.
- Grupo de Exportadores: Consiste en una asociación de tipo horizontal de varias empresas de un mismo sector, con el objeto de crear unas oficinas de ventas comunes a todas ellas. Siendo su principal objetivo el seguimiento y al apertura hacia el comercio exportador.
- Franquicia: Consiste en un contrato entre dos empresas a través de la cual, una empresa (franquiadora) concede a una o varias empresas (franquiadas) el derecho a explotar una marca, producto o técnica de su propiedad en un territorio determinado y bajo algunas condiciones. La experiencia ha demostrado que las empresas relacionadas en base a un acuerdo de franquicia, tienen unas tasas de fracaso significativamente menores a las tasas de las empresas que actúan de forma independiente.
- Consortio de empresas para la comercialización: Los consorcios de empresas para la comercialización constituyen una fórmula de cooperación tradicional, en la que un grupo de empresas se asocia para desarrollar una actuación conjunta de comercialización, mediante la creación de una nueva sociedad. La actividad de la nueva sociedad puede desarrollarse tanto en mercados internacionales- como en consorcios regionales.

### 2.5.3. Cooperación Tecnológica y Productiva

- Centrales de Compra: representan acuerdos de compra que hacen las empresas, cuando la dimensión no les permite lograr condiciones beneficiosas de compra, por ello suscriben a acuerdos para comprar conjuntamente productos.
- Licencia de Patentes y Marcas: Consiste en la adquisición de los derechos de explotación de un producto, servicio o proceso por parte de una empresa denominada licenciataria a otra llamada licenciadora a cambio de un canon.
- Contratos de Asistencia Técnica: Surgen ante la necesidad de cubrir determinadas lagunas en el desarrollo tecnológico de una empresa. Por tanto, este tipo de cooperación puede referirse tanto al producto como al proceso productivo.
- Subcontratación: Es la operación mediante la cual una empresa (contratista) confía a otra subcontratista, el procedimiento de ejecutar para ella, y según unas determinadas indicaciones preestablecidas, una parte de la producción o de los servicios, conservando la empresa contratista la responsabilidad económica final.

- Second-sourcing: Este acuerdo, exclusivo de producción, tiene por objeto la transferencia de tecnología de un producto, incluyendo a menudo especificaciones técnicas, que permite a una empresa fabricar una copia exacta del producto de la otra empresa. Se realiza un acuerdo de transferencia de tecnología y de producción.
- Spin-off: Consiste en que una empresa de tamaño grande o mediano fomenta y apoya la independencia de algunos de sus departamentos, a fin de crear una nueva empresa o retomar una existente, instalarse por propia cuenta y actuar en colaboración ligada a la primera.
- Acuerdos de Producción Conjunta: Tienen por objeto la producción en común de un producto por dos o más empresas, puede ser la fabricación en común y/o la utilización conjunta de una instalación.
- Calidad Concertada: Es una forma de cooperación productiva bastante ligada a la subcontratación, la implementación de la calidad concertada es paralela a la utilización de los nuevos métodos de gestión y producción que, cada vez más, obligan a una vinculación más intensa entre diferentes empresas.

## 2.6. OBJETIVOS Y VENTAJAS DE LAS ALIANZAS

“ Para las empresas que no tienen ventajas distintivas, una alianza estratégica puede fortalecer y agregar competencias, reduciendo el tiempo y los recursos materiales para construir esas ventajas”<sup>1</sup>

Los beneficios de actuar en forma conjunta permite aumentar la productividad de las empresas miembros y además entre otras cosas podemos mencionar las siguientes ventajas

- Mejor acceso a mano de obra calificada, y servicios conexos.

Los costos para la contratación de personal se reducen al existir un “pool” de operarios que sirven a todas las empresas del “cluster”, creando incluso mayor estabilidad de esos operarios dentro del cluster, lo que, a su vez, aumenta la productividad de la mano de obra.

- Sinergia entre los miembros del Grupo

La creciente interdependencia y interrelación entre los diversos miembros del cluster conduce a incrementar la competitividad de las empresas en razón de la capacidad competitiva de los participantes. Se genera un ambiente de constante innovación e intercambio de información entre los participantes del grupo.

- La ubicación dentro de un cluster puede brindar un menor costo de transacciones que si se obtienen de fuentes distantes. Abastecerse dentro del cluster minimiza los costos de inventarios y elimina el costo y las demoras de la importación. Frena el comportamiento oportunista de los proveedores que cobran precios excesivos o no cumplen con los compromisos.

---

<sup>1</sup> Balaji Chakravarthy y Peter Lorange - Fragmento de Managing the Strategic Process, Prentice Hall 1991

- La comunicación se facilita y se reducen los costos por la prestación conjunta de servicios auxiliares o de apoyo, tales como instalación, depuración, capacitación de usuarios, detección y corrección de fallas.

-El trabajo conjunto y continuado de los empresarios miembros de la red de cooperación con el asesor/especialista en creación de redes produce nuevos y positivos hábitos de gestión en la red y en las empresas usando nuevas técnicas de gestión, estableciendo políticas y estrategias, haciendo seguimiento de las mismas y de sus desviaciones.

-El desarrollo de la red, la práctica de la cooperación, la continuidad de las reuniones entre los empresarios miembros de la red, produce nuevas ideas, nuevas iniciativas, nuevas líneas de negocio, nuevos proyectos, distintos a los inicialmente previstos y que son llevados a cabo por las mismas empresas de la red.

Se podrían sintetizar los objetivos y ventajas de las Alianzas, de la siguiente forma:

Se trata de:

- Evitar la desaparición
- Internacionalizarse
- Alcanzar metas que no pueden ser logradas en sociedad
- Aumentar el volumen operativo (escala, alcance)
- Diversificar negocios, disminuir riesgos, ocupar recursos ociosos.
- Incrementar la capacidad de negociación y gravitación en el mercado
- Acceder a insumos en mejores condiciones
- Compartir compras
- Producir insumos en conjunto
- Evitar duplicidades
- Integrar procesos productivos por medio de la racionalización y la complementación de especializaciones
- Desarrollar innovaciones
- Lograr escala comercial
- Evitar guerras de precios
- Contratar expertos o hacer frente en conjunto a los costos de capacitación del capital humano
- Conseguir financiación con mayores facilidades
- Levantar barreras e entrada o limitar la capacidad operativa de los competidores
- Amortizar los costos de desempeño eficaz.

Además nos permitiría:

- Mejora de la posición competitiva
- Acceso a nuevos mercados
- Acceso a recursos de altos costos
- Acceso a recursos y/o habilidades complementarias y necesarias
- Realización de un proyecto costoso y/o arriesgado
- Desarrollo tecnológico

- Desarrollo de la innovación
- Formación/Aprendizaje de una habilidad
- Conseguir economías de escala
- Integración de procesos con sinergia
- Creación y explotación de nuevos negocios
- Acceso a información

## 2.7. QUE HAY QUE HACER PARA ASOCIARSE

### 2.7.1. Necesidad de tener un plan

La creación de una empresa, que lleve un proyecto futuro de cooperación, debe realizar un proceso similar al que se realiza cuando se crea una nueva empresa o cuando una ya existente comienza una actividad distinta a la que ya lleva a cabo.

Deberá efectuar un proceso de Planificación Estratégica, que permita centrar la atención en los elementos fundamentales para el logro del éxito a largo plazo.

La importancia del Plan es muy grande, ya que para llevar a la práctica actividades complejas es conveniente saber que se quiere alcanzar. La inexistencia de un Plan, no permite fijar objetivos ni delimitar el camino a seguir para cumplir con los mismos.

Lo primero que debe hacer la empresa es definir su proyecto futuro, que espera llegar a ser, cual será el estilo de sus actividades, cuales son sus objetivos a medio y largo plazo. Tener un reconocimiento del proyecto ayudará a concentrar los esfuerzos y los recursos en las cosas más importantes.

La próxima etapa consiste en realizar un análisis externo y un análisis interno. En el primero se busca encontrar las oportunidades y amenazas provenientes del sector y del entorno general. El estudio del sector nos permite analizar cuan atractivo es el mismo y cuales son las ventajas competitivas.

El análisis interno de la empresa pretende identificar sus puntos fuertes y sus puntos débiles en cada negocio, permite identificar las capacidades distintivas, es decir aquellas cosas que hace la empresa bien, en relación con todas las de su sector. Como consecuencia del análisis interno y el externo se podrá ver si los puntos fuertes y las capacidades distintivas permiten a la empresa aprovechar las fuentes de ventajas competitivas del sector o aplicarlas a nuevos negocios.

Luego de todos estos pasos, se estará en condiciones de elegir una estrategia genérica definida, es el como competir.

El mismo proceso debe seguirse al crear una unidad empresarial, fruto de la creación de una Red de Cooperación. Dicha red lo que busca obtener es un producto con una buena relación calidad/precio y esto será difícil de conseguir sin un plan, más o menos formalizado, que concentre los recursos humanos y financieros en la consecución de los objetivos acordados.

### 2.7.2. Cuales son los puntos fuertes y los puntos débiles de los potenciales socios del acuerdo?

El análisis del entorno de la empresa y, más específicamente, del sector en el que se realiza la batalla competitiva es una fase muy importante del análisis estratégico ya que nos permite conocer las oportunidades y los riesgos que se advierten en el entorno, así como las fuentes de ventaja competitiva.

La empresa a continuación debe analizarse a sí misma para conocer sus puntos fuertes y sus puntos débiles así como sus capacidades distintivas y ver si le permiten aprovechar las oportunidades, sortear los riesgos y construir una ventaja competitiva sostenible. Un punto fuerte, es algo que la empresa hace bien o una característica que le da una capacidad importante para competir con éxito. Puede ser algo

que hace mejor que sus competidores, una tecnología que conoce bien, una marca prestigiosa, un buen servicio al cliente etc.

Un punto débil es algo que la empresa no tiene y que no le permite aprovechar una oportunidad o algo que hace imperfectamente en relación con sus competidores y que, por tanto, no le permite alcanzar una ventaja competitiva específica.

El desarrollo de una estrategia competitiva de éxito pasa por intentar convertir un punto fuerte en una capacidad distintiva: imagen de gran calidad, sistema de distribución muy eficiente, diseño innovador, recursos financieros cuantiosos etc.

La importancia de las capacidades distintivas para formular una buena estrategia descansa en que:

- Una capacidad única puede permitir el aprovechar una nueva oportunidad de mercado.
- Puede procurar una fortaleza en que basar la conquista de una mayor cuota de mercado.
- Permita alcanzar una ventaja competitiva, mientras sus rivales no pueden por carecer de la capacidad específica.

Uno de los objetivos de la cooperación, puede ser aprovechar una oportunidad de mercado, aunando los puntos fuertes de las empresas que forman la red de cooperación, cuando ninguna de ellas por sí solas hubiera sido capaz de hacerlo. También la unión puede servir para superar conjuntamente un punto débil de algunas de ellas.

Por otra parte, la cooperación puede dar lugar a la creación de una red de cadenas de valor por enlace de cadenas de valor de empresas que no compiten en el mismo segmento pero que al unirse consiguen crear un valor conjunto superior al que creaban las empresas funcionando independiente entre ellas.

### 2.7.3. ¿Cuales son las etapas a cubrir en la evaluación de una posible red?

Cuando varias empresas deciden cooperar para crear una nueva organización, que les permita alcanzar mejor los objetivos de cada una de ellas e incluso alcanzar conjuntamente objetivos mas ambiciosos, existen algunas características a tener en cuenta cuando se trata de gestación, nacimiento e infancia de una organización nueva, que sea fruto de la cooperación industrial de empresas ya existentes.

Los aspectos a tener en cuenta son los siguientes: - Que es específicamente lo que pretende la red, - Si lo que se pretende con la red es coherente con las expectativas de cada uno de los participantes, con las oportunidades y amenazas del entorno y con los puntos fuertes,-Como se distribuirán las tareas entre las empresas de la red. Quien hará cada cosa, cuales serán los estándares para evaluar lo que se ha hecho y quien lo controlará.

#### ETAPA 1- Proyecto General de la Red

La primera tarea es definir la misión de la nueva empresa que se quiere crear, se debe concretar en que negocio se quiere estar, porque nos comprarán a nosotros, y que cosas vamos a ofrecer a nuestros clientes que tenga un atractivo especial con respecto a nuestros competidores, se deben coordinar los puntos de vista y las maneras de hacer las cosas de las empresas, pues es posible que tengan estilos diferentes.

La misión de la empresa debe ser completada con objetivos generales que se pretende que alcance la nueva empresa y con los indicadores que permitan comprobar que se camina en buen rumbo. El fracaso para llegar a un acuerdo sincero sobre la misión y los objetivos generales, es motivo para no continuar con el proyecto. La causa puede centrarse en la disparidad existente en la filosofía o cultura de la empresa, por ello se debe poder lograr armonizar diferencias, reconociéndolas y viendo la manera de que no se conviertan en un problema difícil de resolver.

### ETAPA 2- Análisis de los Socios

En la etapa anterior se habrán despejado las discrepancias básicas entre los socios, a continuación se pretende llegar al fondo de la cuestión identificando los impulsos estratégicos y la misión de cada una de las empresas componentes de la red.

Probablemente la mayoría de ellas no tengan nada escrito, pero al menos conocer estos aspectos. De otro modo es casi seguro que, tarde o temprano, aparecerán problemas entre los socios.

El análisis de los socios deberá identificar de una manera precisa porque cosas están interesados los socios y si estas no son contradictorias entre si.

Las etapas 1 y 2 son intercambiables entre ellas y pueden realizarse, si se prefiere en el orden inverso al propuesto.

### ETAPA 3- Oportunidades, amenazas y fuentes de ventaja competitiva

Se debe tener una lista de oportunidades, amenazas y fuentes de ventaja competitiva para las empresas que componen la red. Así se podrá evaluar, los problemas que puede resolver la nueva unidad empresarial y las oportunidades que se puede aprovechar al actual conjuntamente. El conocimiento de la fuente de ventaja competitiva, tanto en las actividades actuales como futuras, puestas en relación con los puntos fuertes y las capacidades distintivas de las empresas clarificará las probabilidades de éxito en la nueva actividad.

### ETAPA 4- Punto fuerte y punto débil de la empresa de la red

La competitividad de la nueva unidad empresarial, deberá basarse en las ventajas competitivas que pueda tener cada una de las partes de la cadena de valor de la nueva actividad, pretendiendo obtener en ellas una situación de liderazgo en costos o una diferenciación valiosa.

En consecuencia debemos utilizar los puntos fuertes y las capacidades distintivas de cada una de las empresas de la red y distribuir las actividades de la nueva unidad entre las distintas empresas de modo que todas ellas, al menos, la mayoría se puedan llevar a cabo de forma competitiva.

### ETAPA 5- Distribución de funciones y responsabilidades entre las empresas de la red de Cooperación Industrial

Una vez determinada la organización de las actividades primarias y de apoyo de la nueva empresa, debemos ver cuales de ellas son efectuadas por más de una de las empresas de la red y decidir en que empresa se realizará cada una. La elección deberá tener en cuenta que distribución de actividades entre las empresas va a permitir aprovechar los puntos fuertes y las capacidades distintivas. Una vez decidido esto, para cada actividad habrá que elegir quien efectúa el control sobre la eficiencia de lo realizado en cada una de las distintas actividades o subactividades.

## 2.8.- EXPERIENCIAS EN EL DESARROLLO DE CLUSTERS.

### 2.8.1.- LA EXPERIENCIA ITALIANA.

Silvano Bertini, coautor del libro: “TERRITORIO, CONOCIMIENTO Y COMPETITIVIDAD DE LAS EMPRESAS: EL ROL DE LAS INSTITUCIONES EN EL ESPACIO GLOBAL”, comenta en esa obra el proceso de los clusters en Italia.

En Italia han tenido gran desarrollo los clusters entre pequeñas y medianas empresas. La característica de los mismos es la agrupación regional de empresas que se dedican a la producción del mismo tipo de producto.

Al dedicarse al mismo tipo de producción y tener como objetivo el desarrollo de toda una región, logran el apoyo de toda la comunidad:

La política local se orienta a fomentarlas creando un marco legal de adecuado y buscando fuentes de financiamiento accesibles.

La educación se orienta a satisfacer la demanda laboral y las necesidades de investigación y desarrollo.

Silvano Bertini desarrolla un cuadro sobre las condiciones sociales y locales que se observaron en las regiones de la Terza Italia, donde los clusters tuvieron amplio desarrollo:

<b>Factores socio – políticos</b>	<b>Emilia-Romagna</b>	<b>Véneto</b>	<b>Toscana</b>
Capacidad empresarial en el sector primario	Alta	Alta	Mediana
Tradición artesanal	Alta	Alta	Alta
Capacidad de trabajo	Muy alta	Muy alta	Alta
Asociativismo	Muy alto	Alto	Alto
Predisposición al trabajo colectivo	Alta	Mediana	Baja
Solidaridad local	Alta	Mediana	Alta
Presencia de gremios	Alta	Baja	Mediana
Mediación de las instituciones	Muy alta	Mediana	Alta
Consenso político local	Alto	Mediano	Alto
Políticas regionales de intervención	Alta	Baja	Mediana
Protección política con respecto al estado central	Baja	Alta	Baja

Del mismo se deduce no sólo cuales son los factores necesarios para el desarrollo de los clusters, sino cuales son los mas importantes: tradición artesanal, capacidad de trabajo, asociacionismo, solidaridad y consenso político.

Para que un cluster pueda desarrollarse se requiere:

- Evitar la competencia sobre los costos y asegurar la sustentabilidad social de la competencia global en el largo plazo.
- Localización favorable y existencia de conexiones territoriales
- Capacidad de atraer inversiones del exterior
- Políticas locales apropiadas para la creación de redes
- Provisión de servicios

- Presencia de recursos educativos y humanos actualizados en términos de capacidades tecnológicas y gerenciales

La experiencia de los clusters italianos fue la siguiente:

- Al principio, la competencia interna produjo grandes rivalidades. Esto obligó a la reorganización de las empresas, la reducción de los costos, el aumento de la eficiencia, la mejora de la calidad. De modo tal que permanecieron en el mercado las empresas más eficientes e innovadoras.
- Se incrementó el número de subcontratistas o sea de fabricantes de componentes. Esto es favorable porque se dedican a especializarse en los productos que elaboran, tratando de mejorar la tecnología y el proceso productivo.
- La creación del cluster favoreció a la región, porque otras regiones se transforman en clientes de sus productos y proveedores de recursos. De este modo se consolidó la economía regional y las instituciones decidieron fomentarlas y protegerlas.
- Los clusters contribuyeron al fortalecimiento del sistema industrial, por la colaboración entre los proveedores y usuarios de recursos, ya que se intercambiaron información y practicaron el intercambio de trabajadores y de técnicos calificados a fin de transferir conocimientos.
- Dado el interés de la comunidad, las empresas pudieron invertir en nuevas tecnologías y emplear más mano de obra.
- El cluster comienza a tener las características de un gran emprendimiento, viéndose favorecido tanto en la negociación de las exportaciones como en la obtención de financiamiento.

#### 2.8.2.- LA EXPERIENCIA ARGENTINA.

Un caso valioso de desarrollo de un distrito industrial en la República Argentina, lo constituye la ciudad de Rafaela, en la Provincia de Santa Fe. Esta experiencia es comentada por Carlos Abalo en su libro: “ESPECIALIZACION AGROALIMENTARIA Y DIVERSIFICACION INDUSTRIAL EN LA ARGENTINA”. Al respecto, cabe señalar:

##### Rafaela.

Ubicación geográfica: Santa Fe. Departamento Catellanos.

Características locales:

1. área de colonización rural muy dinámica
2. capacidad para diversificar la producción, adaptarse a los cambios en los mercados, desarrollar métodos de trabajo cooperativos y asociativos

Tipo de producción:

1. agropecuaria.
2. manufacturera.

Industrias existentes:

1. láctea
2. frigorífica
3. fabricación de autopartes
4. maquinarias y bienes de capital para la industria alimenticia.

Desde 1985 a 1994, se incrementó en Rafaela el empleo industrial más del 20%. La producción creció más que en el promedio del país. Dicha situación tuvo su origen en que la cartera de clientes de la región estaba orientada hacia la exportación. Sin embargo en la década del 90, Rafaela tuvo problemas y perdió dinamismo porque el tejido industrial existente era muy pequeño y no le alcanzó para incrementar la división del trabajo y la productividad y alcanzar así la especialización productiva.

Para resolver el problema hubo un programa de trabajo conjunto entre la Universidad Tecnológica Nacional (Delegación Rafaela) y la Cámara de Comercio e Industria para generar “externalidades” positivas a las empresas del lugar. Además se creó una entidad privada: la Fundación para el Desarrollo regional, para ofrecer capacitación flexible de distintos tipos a los trabajadores de las empresas mediante técnicas de gestión japonesas (Just in time)

El programa resultó: de 1991 a 1995 el número de empresas creció en un 13%, se firmaron acuerdos de integración con regiones de Brasil, Estados Unidos, Alemania, Italia, y otros países.

La industria lechera.

Los productores de leche de Rafaela han establecido una gran colaboración entre ellos.

- Todos son proveedores de las mismas usinas lácteas
- Los problemas de ellos constituyen un problema de la comunidad
- Se preocupan por transmitir sus experiencias ya que consideran que el progreso de cada uno de ellos implica el progreso de la región
- Existen tres cooperativas de tamaño intermedio que se han especializado en la producción de productos no perecederos
- Proveen de asistencia técnica a los proveedores, para asegurar calidad y costos
- Las autoridades de la región colaboran con las empresas creando proyectos conjuntos entre el sector público y privado.
- Los comercios promueven la venta de productos regionales en el mercado externo.

De la lectura de la experiencia de Rafaela notamos que no existe diferencia entre el éxito de Rafaela y el éxito de los clusters en Italia. Es que precisamente existen los factores socio-políticos necesarios para el funcionamiento de una agrupación de empresarios dentro de una comunidad.

De esto se deduce que en la Argentina es posible el progreso comunitario y que la salida de la crisis brinda la oportunidad de lograrlo. Con la colaboración de todos, la salida es posible.

Al mismo tiempo, cabe investigar en qué medida se dan en nuestra sociedad las condiciones políticas y sociales que se requieren para la formación de clusters. La Universidad tiene un papel fundamental como institución que debe promover los beneficios del desarrollo comunitario. Para ello la universidad debería:

- Realizar trabajos de investigación para descubrir los objetivos regionales a desarrollar
- Colaborar en el desarrollo de un plan de gobierno para el municipio con el objetivo de aplicar políticas locales que favorezcan el desarrollo de las Pymes y los clusters.
- Introducir en la currícula el conocimiento de las políticas regionales, los planes de corto, mediano y largo plazo el marco legal vigente, a fin de que se forme una conciencia de comunidad, tanto para la detección de los problemas como para la solución de los mismos. Asimismo fomentar el espíritu crítico de los planes vigentes.

### **3.- ANALISIS DEL MARCO LEGAL**

Para iniciar el estudio de las asociaciones entre las empresas es imprescindible analizar el marco legal vigente en la República Argentina. Este abarca:

Ley 19550. Sociedades comerciales. Art. 367/383 incorporados por la ley 22903/83  
 Ley 24441/94. Fideicomiso financiero. Art. 19 a 24. Normas del BCRA. Res. CNV.  
 Ley 24467/95 y modificada por la ley 25300/00. Sociedades de Garantía recíproca.

#### **UNIONES TRANSITORIAS DE EMPRESAS Y LOS CONTRATOS DE COLABORACIÓN EMPRESARIA**

La exposición de motivos de la ley 22903 dice: "... La incorporación de formas contractuales de colaboración empresaria permitirá dotar a la legislación de la República de estructuras jurídicas aptas para propender a la satisfacción de una amplia gama de finalidades económicas... sin un recargo de gastos y siguiendo el ejemplo de países como España, Italia y Francia. "

El régimen no es contradictorio con la legislación "antitrust" plasmada en la ley 22.262, denominado de Defensa de la Competencia, sino que tiene un carácter mutualista. Se ha excluido la **posibilidad de implementar en estos contratos formas de regulación de la competencia, circunscribiendo la figura a la cooperación interempresaria y a la promoción de su actividad económica.**

Tal **finalidad mutualista** se concentra tanto en la explícita referencia contenida en el art. 368 cuanto en la exigencia de que las ventajas económicas que genere la actividad recaigan directamente en el patrimonio de las empresas participantes y en la prohibición de que la organización consorcial ejerza funciones de dirección sobre la actividad de los miembros.

Esta exigencia, que hace a la causa del contrato de agrupación, lo diferencia significativamente de las sociedades en sentido estricto, en las que la producción está dirigida al mercado; y es por ello que a la luz del art. 374 también resulta que los beneficios, o las pérdidas, como los ingresos y gastos provenientes de la actividad consorcial, se insertaran directamente en los estados contables de cada empresa participante. A iguales fines se ordena la referencia al fondo común operativo a que alude el inc. 6 del art. 369 y el art. 362.

<b>CONTRATOS DE COLABORACIÓN EMPRESARIA</b>
---

Art. 367 y Art. 368

Sujetos de las agrupaciones de colaboración empresaria:	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sociedades constituidas en la República Argentina</li> <li>• Empresarios individuales domiciliados en ella</li> <li>• Las sociedades constituidas en el extranjero que tenga sucursal, asiento o representación permanente.</li> </ul>
Finalidad	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desarrollar determinadas fases de la actividad empresarial de sus miembros o de perfeccionar o incrementar el resultado de tales actividades.</li> </ul>
Limitaciones	<ul style="list-style-type: none"> <li>• No constituyen sociedades ni son sujetos de derecho.</li> <li>• La agrupación como tal, no puede perseguir fines de lucro</li> <li>• Las ventajas económicas que genere su actividad deben recaer directamente en el patrimonio de las empresas agrupadas o consorciadas.</li> <li>• La agrupación no puede ejercer funciones de dirección sobre la actividad de sus miembros.</li> </ul>

Art. 369. Forma y contenido de los contratos. Art. 370. Resoluciones.

Forma y contenido de los contratos.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. el <b>objeto</b> de la agrupación;</li> <li>2. la <b>duración</b>, que no podrá exceder de 10 años. Puede ser prorrogada antes de su vencimiento por decisión unánime de los participantes. En caso de omitirse la duración, se entiende que el contrato es válido por 10 años;</li> <li>3. la <b>denominación</b>, que se formará con un nombre de fantasía integrado con la palabra "agrupación";</li> <li>4. el <b>nombre, razón social o denominación, el domicilio y los datos de la inscripción registral del contrato o estatuto o de la matriculación e individualización en su caso</b>, que corresponda a cada uno de los <b>participantes</b>. En caso de sociedades, la relación de la <b>resolución del órgano social que aprobó la contratación de la agrupación, así como su fecha y número de acta</b>;</li> <li>5. la constitución de un <b>domicilio especial</b> para todos los efectos que deriven del contrato de agrupación, tanto entre las partes como respecto de terceros;</li> <li>6. las <b>obligaciones asumidas por los participantes, las contribuciones debidas al fondo común operativo y los modos de financiar las actividades comunes</b>;</li> <li>7. la <b>participación que cada contratante tendrá en las actividades comunes y en sus resultados</b>;</li> <li>8. <b>los medios, atribuciones y poderes que se establecerán para dirigir</b></li> </ol>
-------------------------------------	--

	<p><b>la organización y actividad común, administrar el fondo operativo, representar individual o colectivamente a los participantes y controlar su actividad</b> al solo efecto de comprobar el cumplimiento de las obligaciones asumidas;</p> <p>9. los <b>supuestos de separación y exclusión</b>;</p> <p>10. las <b>condiciones de admisión de nuevos participantes</b>;</p> <p>11. las <b>sanciones por incumplimiento de obligaciones</b>;</p> <p><b>12. las normas para la confección de estados de situación</b>, a cuyo efecto los administradores llevarán, con las formalidades establecidas por el Código de Comercio, los <b>libros habilitados a nombre de la agrupación que requieran la naturaleza e importancia de la actividad común</b>.</p>
Resoluciones	<p>Las <b>resoluciones relativas a la realización del objeto de la agrupación</b> se adoptarán por el <b>voto de la mayoría</b> de los participantes, salvo disposición contraria del contrato.</p> <p><b>Impugnación:</b> sólo si viola disposiciones legales o contractuales y debe demandarse ante el juez del domicilio fijado en el contrato dentro de los 30 días de haberse notificado fehacientemente la decisión de la agrupación, mediante acción dirigida contra cada uno de los integrantes de la agrupación.</p> <p>Las <b>reuniones o consultas:</b> cada vez que lo requiera un administrador o cualquiera de los miembros de la agrupación.</p> <p><b>Modificación del contrato:</b> por consentimiento unánime de los participantes.</p>

El objetivo perseguido por la Ley y la coherencia con la estructura contractual atribuida a la agrupación, exigieron que para evitar dudas en cuanto al encuadramiento de la relación, se declarara concretamente que **no constituyen sociedades ni son sujetos de derecho y que los contratos, derechos obligaciones se rigen por lo dispuesto en los arts. 371 al 374.**

Al caracterizar al contrato de agrupación implica comprender fases de la actividad empresarial. Ello, si bien traduce una concepción de relativa amplitud, guarda relación con la circunstancia que cualquier actividad empresarial, industrial o comercial, es idealmente divisible en operaciones que conserven en el contexto global de la empresa una cierta individualidad y que técnicamente podrían resolverse en organizaciones autónomas.

La ley establece las causas de disolución y exclusión.

Dirección y administración. Art. 371	<p>Estará a cargo de <b>una o más personas físicas</b> designadas en el contrato o posteriormente por resolución de los participantes.</p> <p>En caso de ser varios los administradores y si nada se dijera en el contrato, se entiende que pueden actuar indistintamente.</p>
Fondo común operativo. Art. 372	<p>Las contribuciones de los participantes y los bienes que con ellas se adquieran, constituyen el <b>fondo común operativo</b> de la agrupación que se mantendrá indiviso durante el término establecido por su duración y sobre el que no pueden hacer valer su derecho los acreedores particulares de los participantes.</p>

Responsabilidad hacia terceros. Art 373	<p><b>Obligaciones asumidas por sus representantes en nombre de la agrupación:</b> los participantes responden ilimitada y solidariamente respecto de terceros. Queda expedita la acción contra éstos, sólo después de haberse interpelado infructuosamente al administrador de la agrupación.</p> <p><b>Obligaciones asumidas por cuenta de un participante, haciéndolo saber al tiempo de obligarse,</b> responde éste solidariamente con el fondo común operativo.</p>
Estado de situación y contabilización de resultados. Art.374	<p>Deberán ser sometidos a decisión de los participantes dentro de los 90 días del cierre de cada ejercicio anual.</p> <p>Los beneficios o pérdidas o, en su caso, los ingresos y gastos de los participantes derivados de su actividad, podrán ser imputados al ejercicio en que se produjeron o a aquel en que se hayan aprobado las cuentas de la agrupación.</p>
Causas de disolución	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) por la <b>decisión de los participantes;</b></li> <li>2) por <b>expiración del término</b> por el cual se constituyó o por la <b>consecución del objeto</b> para el que se formó o por la <b>imposibilidad sobreviniente de lograrlo;</b></li> <li>3) por <b>reducción a uno del número de participantes;</b></li> <li>4) por la <b>incapacidad, muerte, disolución o quiebra de un participante, a menos que el contrato prevea o que los demás participantes decidan por unanimidad su continuación;</b></li> <li>5) por <b>decisión firme de autoridad competente</b> que considere incurso a la agrupación en prácticas restrictivas de la competencia;</li> <li>6) por las <b>causas específicamente previstas en el contrato.</b></li> </ol>
Exclusión	<p>Sin perjuicio de lo establecido en el contrato, cualquier participante puede ser excluido por decisión unánime, cuando contravenga habitualmente sus obligaciones o perturbe el funcionamiento de la agrupación.</p>

La incorporación del instituto permite, entonces, posibilitar la cooperación o colaboración entre empresarios, constituyendo, asimismo, una primera etapa hacia formas más complejas o extensas de complementación, manteniendo intacta la personalidad y la autonomía de los participantes. La propia naturaleza contractual del vínculo y las posibilidades de actuación del principio de la autonomía de la voluntad respecto de las obligaciones asumidas, cuanto la participación que corresponderá en las actividades comunes y sus resultados, y la determinación de los métodos, atribuciones y poderes para dirigir la organización y la actividad común, importan una plástica amplitud en orden a adecuar las características del contrato a cada caso ocurrente, de acuerdo con las necesidades y fines tenidos en mira por las partes.

En aras de evitar cualquier tendencia a la regulación de la competencia se dispone que una copia del contrato inscripto en el Registro Público de Comercio se remita a la Dirección Nacional de Defensa de la Competencia. En lo que hace a la inscripción en el Registro, ello se vincula con el régimen de publicidad insito en toda actividad de tipo empresarial cuando se crean estructuras que limitan, modifican o desplazan las reglas obligacionales genéricas, especialmente en lo concerniente a las responsabilidades que generan.

La agrupación es una estructura a la cual se atribuye la satisfacción de intereses de los participantes individualmente considerados. Su función es esencialmente prestar un servicio a los miembros de modo tal que la actividad se proyecte directamente en la esfera jurídica de los participantes.

## UNIONES TRANSITORIAS DE EMPRESAS

La Ley establece un régimen, también contractual, que contemple la **reunión de empresas en forma transitoria** con la finalidad de reagrupar los recursos propios para el desarrollo o ejecución de una obra, servicio o suministro concreto, sin que dicha relación conlleve a la creación de una nueva empresa.

Como en el caso del contrato de la agrupación también aquí se excluye la condición de sujeto de derecho y se prevén los requisitos y forma del contrato, el régimen de representación, el modo de adoptar acuerdos y las consecuencias de la quiebra e incapacidad.

Sujetos de la Unión Transitoria de empresas. Art.377	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sociedades constituidas en la República Argentina</li> <li>• Empresarios individuales domiciliados en ella</li> <li>• Las sociedades constituidas en el extranjero que tenga sucursal, asiento o representación permanente.</li> </ul>
Finalidad	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>el desarrollo o ejecución de una obra, servicio o suministro concreto</b>, dentro o fuera del territorio de la República. Podrán desarrollar o ejecutar las obras y servicios complementarios y accesorios al objeto principal</li> </ul>
Limitaciones	<ul style="list-style-type: none"> <li>• No constituyen sociedades ni son sujetos de derecho.</li> </ul>

Firma y contenido del contrato. Art. 378.	<p>El contrato se otorgará por instrumento público o privado, el que deberá contener:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) el <b>objeto</b>, con <b>determinación concreta de las actividades</b> y los <b>medios</b> para su realización;</li> <li>2) la <b>duración</b>, que será <b>igual a la de la obra, servicio o suministro</b> que constituya el objeto;</li> <li>3) la <b>denominación</b>, que será la de alguno, algunos o de todos os miembros, <b>seguida de la expresión "unión transitoria de empresas"</b></li> <li>4) el <b>nombre, razón social o denominación</b>, el domicilio y los <b>datos</b> de la inscripción registral del contrato o estatuto o de la matriculación o individualización, en su caso, que corresponda a <b>cada uno de los miembros</b>. En caso de sociedades, la relación de la resolución del órgano social que aprobó la celebración de la unión transitoria, así como su fecha</li> </ol>
---	---

	<p>y número de acta;</p> <p>5) la constitución de un <b>domicilio especial</b> para todos los efectos que deriven del contrato de unión transitoria, tanto entre las partes como respecto de terceros;</p> <p>6) las <b>obligaciones asumidas</b>, las <b>contribuciones debidas al fondo común operativo</b> y los modos de financiar o sufragar las actividades comunes, en su caso;</p> <p>7) el <b>nombre y domicilio del representante</b>;</p> <p>8) la proporción o <b>método para determinar la participación</b> de las empresas en la distribución de los resultados o, en su caso, los ingresos y gastos de la unión;</p> <p>9) los <b>supuestos de separación y exclusión</b> de los miembros y las causales de disolución del contrato;</p> <p>10) las <b>condiciones de administración</b> de nuevos miembros;</p> <p>11) las <b>sanciones</b> por incumplimiento de obligaciones;</p> <p>12) las <b>normas para la confección de estados de situación</b>, a cuyo efecto los administradores llevarán, con las formalidades establecidas por el Código de Comercio, los libros habilitados a nombre de la unión que requieran la naturaleza e importancia de la actividad común.</p>
Representación. Art. 379.	El representante tendrá los poderes suficientes de todos y cada uno de los miembros para ejercer los derechos y contraer las obligaciones que hicieren al desarrollo o ejecución de la obra, servicio o suministro. Dicha designación no es revocable sin causa, salvo decisión unánime de las empresas participantes; mediando justa causa la revocación podrá ser decidida por el voto de la mayoría absoluta.
Inscripción Art. 380.	El contrato y la designación del representante deberán ser inscriptos en el Registro Público de Comercio, aplicándose los arts. 4 y 5.
Responsabilidad. Art. 381.	Salvo disposición en contrario del contrato, <b>no se presume la solidaridad de las empresas por los actos y operaciones que deban desarrollar o ejecutar, ni por las obligaciones contraídas frente a terceros.</b>
Acuerdos. Art.382.	Los acuerdos que deban adoptar lo serán siempre por <b>unanimidad</b> , salvo pacto en contrario.
Quiebra o incapacidad. Art.383.	La <b>quiebra</b> de cualquiera de las participantes <b>o la incapacidad</b> o muerte de los empresarios individuales <b>no produce la extinción del contrato de unión transitoria</b> que continuará con los restantes si éstos acordaren la forma de hacerse cargo de las prestaciones ante el comitente.

VENTAJAS DE LOS CONTRATOS DE COLABORACIÓN EMPRESARIA Y UNIONES TRANSITORIAS DE EMPRESAS.

- No implican una subordinación de los participantes
- Las empresas participantes son completamente independientes entre sí
- Permite resolver la restricción del artículo 30 por el cual las Sociedades Anónimas y en Comandita por acciones sólo pueden ser integrantes de sociedades por acciones.

Concepto	UTE	CCE
Objeto	Una obra, un servicio o un suministro concreto. Cada obra con cada comitente requiere es una UTE distinta aunque sea formada por las mismas personas.	Mutualista
Personalidad jurídica	No son sujetos de derecho, no pueden adquirir derechos ni contraer obligaciones. No tienen bienes propios, ni puede disponer de los bienes ni registrarlos.	
Responsabilidad	No se presume solidaridad.	Solidaria

LEY 24441/94.FIDEICOMISO FINANCIERO. ANÁLISIS DEL ART.19 A 24.

<b>ART. 19</b>	<p>Fideicomiso financiero es aquel contrato de fideicomiso, en el cual el fiduciario es una entidad financiera o una sociedad especialmente autorizada por la Comisión Nacional de Valores para actuar como fiduciario financiero, y beneficiario son los titulares de certificados de participación en el dominio fiduciario o de títulos representativos de deuda garantizados con los bienes así transmitidos.</p> <p>Dichos certificados de participación y títulos de deuda son considerados títulos valores y podrán ser objeto de oferta pública.</p> <p>La Comisión Nacional de Valores es la autoridad de aplicación respecto de los fideicomisos financieros, pudiendo dictar normas reglamentarias.</p>
<b>ART. 21 y 22</b>	<p>Los certificados de participación serán emitidos por el fiduciario. Los títulos representativos de deuda garantizados por los bienes fideicomitados podrán ser emitidos por el fiduciario o por terceros, según fuere el caso. Los certificados de participación y los títulos representativos de deuda podrán ser al portador o nominativos, endosables o no, o escriturales conforme al artículo 8 y concordantes de la ley 23.576 (con las modificaciones de la ley 23.962). Los certificados serán emitidos en base a un prospecto en el que constarán las condiciones de la emisión, y contendrá las enunciaciones necesarias para identificar el fideicomiso al que pertenecen, con somera descripción de los derechos que confieren.</p> <p>Pueden emitirse certificados globales de los certificados de participación, para su inscripción en regímenes de depósito colectivo. A tal fin se considerarán definitivos, negociables y divisibles.</p> <p>Pueden emitirse diversas clases de certificados de participación con derechos diferentes. Dentro de cada clase se otorgan los mismos derechos. La emisión puede dividirse en series.</p>

<b>ART. 23</b>	En el fideicomiso financiero, en caso de insuficiencia del patrimonio fideicomitado, si no hubiere previsión contractual, el fiduciario citará a asamblea de tenedores de títulos de deuda, lo que se notificará mediante la publicación de avisos en el Boletín Oficial y un diario de gran circulación del domicilio del fiduciario, la que se celebrará dentro del plazo de sesenta días contados a partir de la última publicación, a fin de que la asamblea resuelva sobre las normas de administración y liquidación del patrimonio.
<b>ART. 24</b>	<p>Las normas a que se refiere el artículo precedente podrán prever:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a) La transferencia del patrimonio fideicomitado como unidad a otra sociedad de igual giro;</li> <li>b) Las modificaciones del contrato de emisión, las que podrán comprender la remisión de parte de las deudas o la modificación de los plazos, modos o condiciones iniciales;</li> <li>c) La continuación de la administración de los bienes fideicomitados hasta la extinción del fideicomiso;</li> <li>d) La forma de enajenación de los activos del patrimonio fideicomitado;</li> <li>e) La designación de aquel que tendrá a su cargo la enajenación del patrimonio como unidad o de los activos que lo conforman;</li> <li>f) Cualquier otra materia que determine la asamblea relativa a la administración o liquidación del patrimonio separado.</li> </ul> <p>La asamblea se considerará válidamente constituida cuando estuviesen presentes tenedores de títulos que representen como mínimo dos terceras partes del capital emitido y en circulación; podrá actuarse por representación con carta poder certificada por escribano público, autoridad judicial o banco; no es necesaria legalización.</p> <p>Los acuerdos deberán adoptarse por el voto favorable de tenedores de títulos que representen, a lo menos, la mayoría absoluta del capital emitido y en circulación, salvo en el caso de las materias indicadas en el inciso b) en que la mayoría será de dos terceras partes (2/3) de los títulos emitidos y en circulación.</p> <p>Si no hubiese quórum en la primera citación se deberá citar a una nueva asamblea la cual deberá celebrarse dentro de los treinta (30) días siguientes a la fecha fijada para la asamblea no efectuada; ésta se considerará válida con los tenedores que se encuentren presentes. Los acuerdos deberán adoptarse con el voto favorable de títulos que representen a los menos la mayoría absoluta del capital emitido y en circulación.</p>

---

## SOCIEDADES DE GARANTÍA RECÍPROCA

---

Esta ley fomenta una nueva alianza entre empresas grandes, medianas y pequeñas para facilitar el acceso al financiamiento PyME, con el apoyo de incentivos fiscales explícitos para las partes involucradas.

Las SGR están constituidas por dos clases de socios:

**Partícipes:** son únicamente los titulares de las pequeñas y medianas empresas, sean personas físicas o jurídicas.

**Protectores:** son todas aquellas personas físicas o jurídicas, públicas o privadas, nacionales o extranjeras, que realicen aportes al capital social y al fondo de riesgo de las SGR (Los gobiernos provinciales o municipales pueden ser socios protectores de una SGR en la medida que se lo permitan sus respectivos ordenamientos jurídicos).

La SGR otorgan certificados de garantía a sus socios partícipes (PyMES) para mejorar sus condiciones de acceso al crédito ya que a través de ello hace responsable del incumplimiento del deudor, mediante el cobro de una comisión. La presentación de éstos certificados en las entidades financieras mejora la posición de la PyME en su requerimiento de financiación. También pueden brindar a sus socios asesoramiento técnico, económico y financiero en forma directa o a través de terceros contratados a tal fin.

### BENEFICIOS DE LA CONFORMACIÓN DE UNA SGR

• **Para los socios partícipes:**

- Mitigar los requerimientos de garantías.
- Bajar las tasa de interés de los créditos a las PyMES.
- Mejorar el desempeño de las PyMES en áreas de management, calidad y tecnología.

• **Para los socios protectores:**

- Exención impositiva a las contribuciones al fondo de riesgo.
- Oportunidad de inversión.
- En casos especiales, mejorar el desempeño de PyMES vinculadas

· **Para las entidades financieras:**

- Transferencia del riesgo asociado a los créditos PyME.
- La evaluación de los proyectos se encara desde las SGR.
- Seguimiento del sujeto de crédito.
- Instrumento adecuado para el desarrollo de proveedores y clientes.

**EFFECTOS ESPERADOS**

- Mayores posibilidades de acceso al crédito por parte de las PyMES a menores tasa de interés y mejores plazos.
- Mayor diversificación del riesgo en los créditos otorgados, donde la relación es sólo bilateral entre el Banco y la PyME.
- Valuación ponderada de las contragarantías que las PyMES les ofrezcan a las SGR evitando la distorsión anterior a la creación de las SGR, que se traduce en las bajas valuaciones de las garantías que ofrece la PyME.
- Rápido cobro por parte del Banco para el caso de incumplimiento, dado la condición de títulos ejecutivos de carácter líquido exigibles a su vencimiento, que poseen los contratos de garantías.
- Relación más fluida entre las empresas y los bancos, al poder ser estos socios de las SGR, con un mayor conocimiento de las mismas.
- Optimización de la calidad de los proyectos de las PyMES, que podrán ser asesoradas en su gestión por las SGR.
- Fuerte especialización por parte de las SGR en el reconocimiento y evaluación del riesgo de las PyMES lo que permitirá una eficiencia muy superior a la que hoy exhibe el sistema financiero, con la consecuente rebaja de costos y tasa de interés.

**SGR AUTORIZADAS**

**GARANTIZAR SGR:** Av. Corrientes 345 1er. Piso (1043) Buenos Aires.

**CAES SGR:** Av. Córdoba 320 (1054) Buenos Aires.

**AVALUAR SGR:** Marcelo T. de Alvear 590 3er. Piso (1058) Buenos Aires.

**MACROVAL SGR:** Alvarado 746 (1167) Pcia. de Salta.

**AFIANZAR SGR:** Av. Leandro N. Alem 720 (1001) Buenos Aires.

### CONDICIONES DE ACCESO PyME A UNA SGR

1. Ser PyME en término de las normas establecidas.
2. Presentarse a una SGR en actividad, que hará una pre evaluación de las condiciones económicas y financieras de la PyME para admitir como socios y tener normalizada la situación impositiva y previsional.
3. Adquirir acciones de la SGR ( esto implica una inversión temporal de 1.000 a 2.000 pesos aproximadamente).
4. La SGR evaluará más detenidamente las condiciones de riesgo crediticio de la PyME y determinará los límites de garantía a otorgar y su plazo.
5. La SGR dispone de líneas de negocios directa con los bancos para que la PyME pueda acceder a créditos en mejores condiciones (tasa y plazos) que por sí misma y sin garantías líquidas.

### **MARCO NORMATIVO DE LAS SGR**

- Ley 24467 PyME
- Decreto 908/95.
- Res. Ex S.M.I 301/96 sobre Capital Social Mínimo
- Res. SEPyME 8/98 sobre Registro Nacional de SGR
- Res. SEPyME 18/98 sobre Registro y Unidad de Supervisión
- Res. SEPyME 133, 134, 135/98

BCRA Comunicación: A 2806 - A 2411 - A 2950

Análisis de la ley 24467(modificada por la ley 25300/00) y reglamentada por el decreto 415/95. En su título II regula las SOCIEDADES DE GARANTIA RECIPROCA.

Las Sociedades de Garantía Recíproca (S.G.R.) se rigen por las disposiciones de esta ley y supletoriamente la Ley de Sociedades en particular las normas relativas a las Sociedades anónimas. (Art. 32).

La denominación social deberá contener la indicación "Sociedades de Garantía Recíproca", su abreviatura o las siglas S.G.R. (art. 36)

**ARTICULO 33. –**  
Objeto

- **otorgamiento de garantías a sus socios partícipes** mediante la celebración de contratos regulados en la ley.
- **brindar asesoramiento técnico, económico y financiero** a sus socios **en forma directa o a través de terceros** contra-

	tados a tal fin.
<b>ARTICULO 34. -</b> Límite operativo	<p>No podrán:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• asignar a un mismo socio partícipe garantías superiores al cinco por ciento (5%) del valor total del Fondo de Riesgo de cada S.G.R.</li> <li>• asignar a obligaciones con el mismo acreedor más del veinticinco por ciento (25%) del valor total del Fondo de Riesgo.</li> </ul> <p><i>Artículo sustituido por art. 16 de la <a href="#">Ley N° 25.300</a> B.O. 7/9/2000)</i></p>
<b>ARTICULO 35. -</b> Operaciones prohibidas.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>No podrán conceder directamente ninguna clase de créditos a sus socios ni a terceros</b> ni realizar actividades distintas a las de su objeto social.</li> </ul>
<b>ARTICULO 37. -</b> Tipos de socios.	<p>Estará constituida por socios partícipes y socios protectores.</p> <p><b>Socios partícipes:</b> las pequeñas y medianas empresas, sean éstas personas físicas o jurídicas, <b>que reúnan las condiciones generales que determine la autoridad de aplicación y suscriban acciones.</b> Deberá contar con un mínimo de socios partícipes que fijará la autoridad de aplicación en función de la región donde se radique o del sector económico que la conforme.</p> <p><b>Socios protectores</b> todas aquellas personas físicas o jurídicas, públicas o privadas, nacionales o extranjeras, <b>que realicen aportes al capital social y al fondo de riesgo.</b> La sociedad no podrá celebrar contratos de garantía recíproca con los socios protectores.</p> <p>El socio protector no puede ser también socio partícipe.</p> <p><i>(Artículo sustituido por art. 17 de la <a href="#">Ley N° 25.300</a> B.O. 7/9/2000)</i></p>
<b>ARTICULO 38. -</b> Derechos de los socios partícipes.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Recibir los servicios determinados en su objeto social cuando se cumplieren las condiciones exigidas para ello.</li> <li>2. Solicitar el reembolso de las acciones en las condiciones que se establece en el artículo 47.</li> </ol>
<b>ARTICULO 39. -</b> Derechos de los socios protectores	Los socios protectores tendrán los derechos que les corresponden según la ley 19.550 y sus modificaciones.

<b>ARTICULO 40. -</b> Exclusión de socios	<p>El socio excluido sólo podrá exigir el reembolso de las acciones conforme al procedimiento y con las limitaciones establecidas en el artículo 47. Los socios protectores no podrán ser excluidos.</p> <p><i>(Artículo sustituido por art. 18 de la <a href="#">Ley N° 25.300</a> B.O. 7/9/2000)</i></p>
<b>ARTICULO 41. -</b> De la constitución	<p>Por acto único mediante instrumento público que cumpla con los requisitos exigidos por la Ley 19550 y sus modificatorias, conteniendo además:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Clave única de identificación tributaria de los socios partícipes y protectores fundadores.</li> <li>2. Delimitación de la actividad o actividades económicas y ámbito geográfico que sirva para la determinación de quienes pueden ser socios partícipes en la sociedad.</li> <li>3. Criterios a seguir para la admisión de nuevos socios partícipes y protectores y las condiciones a contemplar para la emisión de nuevas acciones.</li> <li>4. Causas de exclusión de socios y trámites para su consagración.</li> <li>5. Condiciones y procedimientos para ejercer el derecho de reembolso de las acciones por parte de los socios partícipes.</li> </ol>
<b>ARTICULO 42. -</b> Autorización para su funcionamiento y para el incremento en los montos de los fondos De riesgo.	<p>La autoridad de aplicación otorgará a cada sociedad de garantía recíproca en formación que lo solicite, una <b>certificación provisoria del cumplimiento de los requisitos</b> que establezca para autorizar su funcionamiento.</p> <p>Para la concesión de la autorización efectiva, la sociedad de garantía recíproca deberá haber completado el trámite de <b>inscripción en la Inspección General de Justicia, Registro Público de Comercio o autoridad local competente.</b></p> <p><i>(Artículo sustituido por art. 19 de la <a href="#">Ley N° 25.300</a> B.O. 7/9/2000)</i></p>
<b>ART. 43 y 44.</b>	<p>Regulan los pasos a seguir ante la revocación de la autorización para su funcionamiento, la modificación de los estatutos,</p>
<b>ARTICULO 45. -</b> Capital Social.	<p>El capital social estará integrado por los <b>aportes de los socios y representado por acciones ordinarias nominativas de igual valor y número de votos.</b></p> <p>El capital social mínimo será fijado por vía reglamentaria. El</p>

	<p>capital social podrá variar, sin requerir modificación del estatuto, entre dicha cifra y un máximo que represente el quíntuplo de la misma.</p> <p>La participación de los socios protectores no podrá exceder del cincuenta por ciento (50%) del capital social y la de cada socio partícipe no podrá superar el cinco por ciento (5%) del mismo.</p> <p><i>(Artículo sustituido por art. 21 de la <a href="#">Ley N° 25.300</a> B.O. 7/9/2000)</i></p>
<p><b>ARTICULO 46. -</b> Fondo de riesgo</p>	<p>Deberá constituir un fondo de riesgo que integrará su patrimonio y que surgirá de:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Las asignaciones de los resultados de la sociedad aprobados por la Asamblea general.</li> <li>2. Las donaciones, subvenciones u otras aportaciones que recibiere.</li> <li>3. Los recuperos de las sumas que hubiese pagado la sociedad en el cumplimiento del contrato de garantía asumido a favor de sus socios.</li> <li>4. El valor de las acciones no reembolsadas a los socios excluidos.</li> <li>5. El rendimiento financiero que provenga de la inversión del propio fondo en las colocaciones en que fuera constituido.</li> <li>6. El aporte de los socios protectores.</li> </ol> <p>El Fondo de Riesgo podrá asumir la forma jurídica de un fondo fiduciario en los términos de la ley 24.441, independiente del patrimonio societario de la Sociedad de Garantía Recíproca. Esta podrá recibir aportes por parte de socios protectores que no sean entidades financieras con afectación específica a las garantías que dichos socios determinen, para lo cual deberá celebrar contratos de fideicomiso independientes del fondo de riesgo general. La reglamentación de la presente ley determinará los requisitos que deberán reunir tales aportes y el coeficiente de expansión que podrán tener en el otorgamiento de garantías. La deducción impositiva en el impuesto a las ganancias correspondientes a estos aportes será equivalente a dos tercios (2/3) de la que correspondiere por aplicación del artículo 79 de la presente ley, con los mismos, plazos, condiciones y requisitos establecidos en dicho artículo. <i>(Párrafo incorporado por art. 22 de la <a href="#">Ley N°</a></i></p>

	<a href="#">25.300 B.O. 7/9/2000</a> )
<b>ARTICULO 47. -</b>	Regula el derecho al reembolso de las acciones por parte de los socios partícipes.
<b>ARTICULO 48 y 49.</b>	Regulan los privilegios de las SGR ante otros acreedores y la cesión de acciones a terceros.
<b>ARTICULO 50 , 51 y 52.</b>	Regula la integración de los aportes ( En efectivo, como mínimo en un cincuenta por ciento (50 %) al momento de la suscripción. El remanente deberá ser integrado, también en efectivo en el plazo máximo de un (1) año a contar de esa fecha) y el aumento y la reducción del capital social.
<b>ARTICULO 53. -</b> Distribución de los beneficios.	<p>Serán considerados beneficios a distribuir las utilidades líquidas y realizadas obtenidas por la Sociedad en el desarrollo de la actividad que hace a su objeto social.</p> <p>Dichos beneficios serán distribuidos de la siguiente forma:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Reserva legal: cinco por ciento (5 %) anual hasta completar el veinte por ciento (20 %) del capital social.</li> <li>2. El resto tendrá el siguiente tratamiento. <ol style="list-style-type: none"> <li>a) La parte correspondiente a los socios protectores podrá ser abonada en efectivo, como retribución al capital aportado.</li> <li>b) La parte correspondiente a los socios partícipes se destinará al fondo de riesgo en un cincuenta por ciento (50 %), pudiendo repartirse el resto entre la totalidad de dichos socios.</li> </ol> </li> </ol> <p>En todos los casos en que proceda la distribución de los beneficios en efectivo a que se refiere este artículo, tanto los socios protectores como los socios partícipes deberán, para tener derecho a percibirlo, haber integrado la totalidad del capital social suscrito y no encontrarse por ningún motivo, en mora con la sociedad.</p>
<b>ARTICULO 54 a 65.</b>	Regula los órganos sociales: Asamblea General, Consejo de Administración y la Sindicatura) su funcionamiento y sus atribuciones .
<b>ARTICULO 66 y 67.-</b>	Regulan la fusión, escisión y disolución.
<b>ARTICULO 68 . -</b> Contrato de garantía recíproca.-	Hay contrato de garantía recíproca cuando una S.G.R. <b>se obligue accesoriamente por un socio partícipe que integra la misma</b> y el acreedor de éste acepte la obligación accesoría.

<p><b>ARTICULO 69. -</b> Objeto de la obligación principal</p>	<p><b>El objeto es asegurar el cumplimiento de prestaciones dinerarias u otras prestaciones susceptibles de apreciación dineraria asumidas por el socio partícipe para el desarrollo de su actividad económica u objeto social.</b></p> <p>Dicho aseguramiento puede serlo por el total de la obligación principal o por menor importe.</p>
<p><b>ARTICULO 70. -</b> Carácter de la garantía</p>	<p>La garantía es <b>por una suma fija y determinada</b>, aunque el crédito de la obligación a la que acceda fuera futuro, incierto o indeterminado. <b>El instrumento del contrato será título ejecutivo por el monto de la obligación principal, sus intereses y gastos</b>, justificado conforme al procedimiento del artículo 793 del Código de Comercio y hasta el importe de la garantía. <b>La garantía recíproca es irrevocable.</b></p>
<p><b>ARTICULO 71. -</b> De la contragarantía.</p>	<p><b>El socio partícipe tomador del contrato de garantía recíproca, deberá ofrecer a la S.G.R. algún tipo de contragarantía en respaldo de su operación.</b></p>
<p><b>ARTICULO 72. -</b> Formas de contrato.</p>	<p>Consensual, escrito, pudiendo serlo por instrumento publico o privado con firmas certificadas por escribano público.</p>
<p><b>ARTICULO 73. -</b> Solidaridad.</p>	<p>La S.G.R. responderá solidariamente por el monto de las garantías otorgadas con el deudor principal que afianza, sin derecho a los beneficios de división y excusión de bienes.</p>
<p><b>ARTICULO 74. -</b> Efectos entre la Sociedad de Garantía Recíproca y el Socio</p>	<p>La Sociedad de Garantía Recíproca podrá trabar todo tipo de medidas cautelares contra los bienes del socio partícipe -deudor principal- en los siguientes casos:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a) Cuando fuese intimado al pago;</li> <li>b) Si vencida la deuda el deudor no la abonara;</li> <li>c) Si disminuyen el patrimonio del deudor, o utilizare sus bienes para afianzar nuevas obligaciones sin consentimiento de la Sociedad de Garantía Recíproca;</li> <li>d) Si el deudor principal quisiera ausentarse del país y no dejare bienes suficientes y libres de todo gravamen para cancelar sus obligaciones;</li> <li>e) Cuando el deudor principal incumpliere obligaciones</li> </ul>

	<p>societarias respecto de la Sociedad de Garantía Recíproca;</p> <p>f) Cuando el deudor principal fuera una persona de existencia ideal y no diera cumplimiento a las obligaciones legales para su funcionamiento regular.</p>
<b>ARTICULO 75, 76 y 77.</b>	Regulan el derecho de las S.G.R. ante la quiebra del socio deudor, la subrogación de derechos y la repetición.
<b>ARTICULO 78.</b>	<p>Establece las causas de extinción de un contrato de garantía recíproca, siendo estas:</p> <p>a) La extinción de la obligación principal;</p> <p>b) Modificación o novación de la obligación principal, sin intervención y consentimiento de la Sociedad de Garantía Recíproca;</p> <p>c) Las causas de extinción de las obligaciones en general y las obligaciones accesorias en particular.</p>
<b>ARTICULO 79. - Beneficios impositivos.</b>	<p>a) Exención en el impuesto a las ganancias por las utilidades que generen;</p> <p>b) Exención en el impuesto al valor agregado, de toda la operatoria que se desarrolle con motivo de los mismos.</p> <p><b>Los aportes de capital y los aportes al fondo de riesgo de los socios protectores y partícipes, serán deducibles del resultado impositivo para la determinación del impuesto a las ganancias de sus respectivas actividades, en el ejercicio fiscal en el cual se efectivicen, siempre que dichos aportes se mantengan en la sociedad por el plazo mínimo de dos (2) años calendario, contados a partir de la fecha de su efectivización.</b></p> <p>La deducción impositiva a que alude el párrafo anterior operará por el ciento por ciento (100%) del aporte efectuado, no debiendo superar en ningún caso dicho porcentaje. El grado de utilización del fondo de riesgo en el otorgamiento de garantía deberá ser como mínimo del ochenta por ciento (80%) como promedio en el período de permanencia de los aportes. En caso contrario, la deducción se reducirá en un porcentaje equivalente a la diferencia entre la efectuada al momento de efectivizar el aporte y el grado de utilización del fondo de riesgo en el otorgamiento de garantías, verificado al término de los plazos mínimos de permanencia de los aportes en el fondo. Dicha diferencia deberá ser reintegrada al balance impositivo del impuesto a las ganancias correspondiente al ejercicio fiscal a aquel en que se cumplieron los plazos pertinentes a que alude este artículo, con más los intereses que</p>

	<p>pudieren corresponder A los efectos de obtener la totalidad de la deducción impositiva podrá computarse hasta un (1) año adicional al plazo mínimo de permanencia para alcanzar el promedio del ochenta por ciento (80%) en el grado de utilización del fondo de riesgo, siempre y cuando el aporte se mantenga durante dicho período adicional. La autoridad de aplicación determinará la fórmula aplicable para el cálculo del grado de utilización del fondo de riesgo en el otorgamiento de garantías.</p> <p>Todos los beneficios impositivos instituidos por el presente artículo serán extensivos bajo las mismas condiciones a los fondos de garantía provinciales o regionales constituidos por los gobiernos respectivos, existentes o que se creen en el futuro.</p> <p><i>(Artículo sustituido por art. 29 de la <a href="#">Ley N° 25.300</a> B.O. 7/9/2000)</i></p>
<b>ARTICULO 80. -</b> Banco Central.	<p>El BCRA dispondrá las medidas conducentes a promover la aceptación de las garantías concedidas por las sociedades de que trata el presente régimen por parte de las entidades financieras que integran el sistema institucionalizado, otorgándoles a las mismas el carácter de garantías preferidas autoliquidables.</p> <p>Asimismo el BCRA ejercerá las funciones de superintendencia en lo atinente a vinculaciones de las S.G.R. con los bancos y demás entidades financieras.</p> <p><i>(Artículo sustituido por art. 30 de la <a href="#">Ley N° 25.300</a> B.O. 7/9/2000)</i></p>
<b>ARTICULO 81. -</b>	La autoridad de aplicación correspondiente al presente título será la que designe el Poder Ejecutivo nacional.

---

RESOLUCIONES VINCULADAS A LA LEY 25300

---

<a href="#">Resolución 24/2001</a> SECRETARIA DE LA PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA	20/02/2001	<b>MICRO, PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS</b> VENTAS TOTALES ANUALES - NIVEL MAXIMO DE VALOR
<a href="#">Resolución 4/2001</a> SECRETARIA DE LA	06/04/2001	<b>PEQUEÑA Y MEDIANAS EMPRESAS</b> REGLAMENTO "LLAMADO A

PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA		PRESENTACION DE PROYECTOS"
<a href="#"><u>Resolución 75/2001</u></a> SECRETARIA DE LA PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA	26/06/2001	<b>PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA</b> PLAN DIRECTOR - APROBACION -
<a href="#"><u>Resolución 124/2001</u></a> SECRETARIA DE LA PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA	13/08/2001	<b>PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA</b> PROYECTOS PRODUCTIVOS DE DESARROLLO LOCAL
<a href="#"><u>Decreto 1075/2001</u></a> PODER EJECUTIVO NACIONAL (P.E.N.)	28/08/2001	<b>FOMENTO PARA LA MICRO, PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA</b> DECRETO 436/2000 - MODIFICACION
<a href="#"><u>Decreto 1074/2001</u></a> PODER EJECUTIVO NACIONAL (P.E.N.)	28/08/2001	<b>FOMENTO PARA LA MICRO, PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA</b> FONDO NACIONAL DE DESARROLLO PARA LA MIPYME
<a href="#"><u>Decreto 1076/2001</u></a> PODER EJECUTIVO NACIONAL (P.E.N.)	28/08/2001	<b>FOMENTO DE LA MICRO, PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA</b> SOCIEDADES DE GARANTIA RECIPROCA
<a href="#"><u>Decreto 1483/2001</u></a> PODER EJECUTIVO NACIONAL (P.E.N.)	26/11/2001	<b>MICRO, PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS</b> COMITE DE INVERSIONES DEL FONAPYME-DESIGNACION
<a href="#"><u>Resolución 274/2001</u></a> SECRETARIA DE LA PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA	28/11/2001	<b>MICRO, PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS</b> FONAPYME - LLAMADO A CONCURSO PUBLICO
<a href="#"><u>Resolución 281/2001</u></a> SECRETARIA DE LA PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA	21/12/2001	<b>MICRO, PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA</b> FONDO NACIONAL DE DESARROLLO... - CONCURSO
<a href="#"><u>Resolución 280/2001</u></a> SECRETARIA DE LA PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA	21/12/2001	<b>SECRETARIA DE LA PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA</b> COMITE DE INVERSIONES - REGLAMENTO INTERNO
<a href="#"><u>Resolución 55/2001</u></a> INSTITUTO NACIONAL DE EDUCACION TECNOLOGICA	28/12/2001	<b>CREDITO FISCAL</b> PROYECTOS DE EDUCACION Y TRABAJO - APROBACION
<a href="#"><u>Ley 25551</u></a> HONORABLE CONGRESO DE LA NACION ARGENTINA	31/12/2001	<b>COMPRE TRABAJO ARGENTINO</b> REGIMEN DE COMPRAS DEL ESTADO NACIONAL
<a href="#"><u>Resolución 204/2002</u></a>	25/06/2002	<b>SOCIEDADES DE GARANTIA</b>

SECRETARIA DE LA PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA Y DESAR		<b>RECIPROCA</b> ESTATUTO TIPO
<a href="#"><u>Resolución 205/2002</u></a> SECRETARIA DE LA PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA Y DESAR	25/06/2002	<b>SOCIEDADES DE GARANTIA RECIPROCA</b> REGIMEN INFORMATIVO - APROBACION
<a href="#"><u>Resolución 206/2002</u></a> SECRETARIA DE LA PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA Y DESAR	27/06/2002	<b>PROGRAMA DE GESTION DE NEGOCIOS</b> SU APROBACION
<a href="#"><u>Decreto 1633/2002</u></a> PODER EJECUTIVO NACIONAL (P.E.N.)	04/09/2002	<b>MICRO, PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS</b> LEY 25300 - CONTRATOS DE FIDEICOMISO
<a href="#"><u>Resolución 494/2002</u></a> SECRETARIA DE LA PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA Y DESAR	05/09/2002	<b>MICRO, PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS</b> PROYECTOS DE INVERSION - CRITERIOS Y MECANISMOS
<a href="#"><u>Resolución 675/2002</u></a> SECRETARIA DE LA PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA Y DESAR	30/10/2002	<b>MICRO, PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS</b> PARAMETROS PARA SU CONSIDERACION

Todas las leyes analizadas constituyen estrategias para reducir el costo financiero para PYMES.

La necesidad de las mismas es consecuencia de que el sistema bancario no tiene condiciones de brindar un apoyo financiero adecuado a las PyMEs. Es por esto que la CEPyME ha efectuado las siguientes propuestas:

“La política que proponemos se basa en el uso intensivo y orientado de dos instituciones que ya tiene un marco legal aprobado y vigente:

La creación de fideicomisos de dinero, bajo el formato establecido en la Ley 24.441 cuya función es obtener los recursos financieros requeridos por el sector.

El fortalecimiento simultáneo del sistema de garantías recíprocas, regulado por la Ley 24.467, recientemente reformada por la Ley 25.300, cuya función es el otorgamiento de garantías líquidas para asegurar el fiduciante la cobranza de su crédito.

Ambas instituciones legales tienen hoy su operatoria independiente. Pero lo que proponemos ahora es que ambas funciones coordinadamente, sobre un ámbito de aplicación sectorial o regional y que respondan a políticas de fomento diseñadas por esta Secretaría. “

### Cómo se desarrollarían los fideicomisos

- Los fideicomisos son **entes que administran patrimonios independientes de los administradores**, regulados por su contrato de constitución y por la ley 24441. El Banco de Inversión y Comercio Exterior ya está originando y promoviendo fideicomisos financieros vinculados con la promoción de nuevas inversiones.
- Hemos acordado con el Banco la utilización de esos mismos instrumentos dirigidos a prestar fondos a micros y pequeñas empresas que **prioricen los proyectos sanos y con potencial de crecimiento, como así también que sean creadores de empleo en sus respectivas regiones y no tomen, como es norma en el sistema bancario tradicional, como único criterio de evaluación la situación patrimonial del solicitante.**
- De acuerdo con el BICE, este programa se llevará a cabo mediante la constitución de **Fideicomisos Regionales de Inversión**, superando así una de las limitaciones más críticas del sistema bancario tradicional que es la de poder adaptar los requerimientos a las diversas realidades y necesidades locales, manteniendo un contacto directo con los tomadores de los créditos.
- La participación del BICE en los fideicomisos financieros dará el respaldo financiero y las garantías necesarias al mercado financiero de que se seguirán estrictamente los requisitos de la Ley para este tipo de actividades.
- La SEPyME y el BICE participarán en el desarrollo del programa, evaluando la viabilidad, el potencial económico y la capacidad de generar empleo de los emprendimientos que requieran apoyo financiero
- Un punto importante es la constitución de los **Administradores Fiduciarios, que son los Organismos de ejecución del Programa.** Estos administradores pueden ser las instituciones bancarias o empresas de objeto único que se encuentren registradas en la Comisión de Valores con un capital no inferior a \$ 1.000.000.

El crédito a las PyMEs será otorgado por un **Comité de Créditos que debe seguir las normas del Manual de Crédito que forma parte del contrato de fideicomiso.** Nosotros proponemos que el Comité este integrado por el BICE y por el Administrador Fiduciario. El rol del Administrador Fiduciario es de fundamental importancia no solo por formar parte del Comité de Créditos sino para asegurar un funcionamiento ágil y eficaz del sistema y para asegurar que se cumplan los objetivos de promoción definidos por esta Secretaría.

### Cómo operan los Fideicomisos

Serán desarrollados por el BICE.

Se crearán tantos Fideicomisos Regionales de Inversión (F.R.I.) como provincias, regiones o sectores productivos estén dispuestos a participar.

Están dirigidos a prestar fondos a MIPyMEs con proyectos que demuestren su viabilidad económica, su potencial de crecimiento y sean creadores de empleo.

Podrán financiar nuevos emprendimientos (start ups) hasta el 15% del Fondo.

La selección de los proyectos se realiza por un Comité de Crédito integrado por un representante del administrador fiduciario y del BICE y sus decisiones son tomadas por unanimidad.

El Administrador Fiduciario será elegido por concurso entre bancos privados y sociedades inscriptas en la Comisión Nacional de Valores.

### Cómo operan las Sociedades de Garantía Recíproca

La propuesta innovadora de la SEPyME es que las SGR actúen como garantes de los Fondos Regionales o Sectoriales de Inversión promovidos por el BICE.

Para que cumplan su objetivo es necesaria su inscripción en el BCRA a efectos que las garantías que emitan puedan ser consideradas "Preferidas A" por los aportantes de fondos y así incidir fuertemente en el nivel de tasas de interés requerido.

Su finalidad será aportar las garantías para los préstamos que otorgarán los Fideicomisos

Su carácter sectorial apunta a destacar la necesidad de una estrategia colectiva y solidaria para enfrentar las crisis estructurales.

Para su funcionamiento es necesario que:

Estén integradas por 120 empresas PyMEs, o el número que autorice la SEPyME, que aporten el 50% del capital social (\$120.000).

Reciban recursos desgravados impositivamente de grandes empresas, bancos o aportes de gobiernos, destinados a constituir el Fondo de Riesgo.

Estén inscriptas en la Inspección General de Justicia.

Obtengan la autorización para funcionar de la SEPyME.

Se inscriban en el BCRA para calificar las garantías que emitan como "Preferidas A".

Gestionen el reafianzamiento por parte del FOGAPyME.

### Cómo opera el sistema integrado

Las SGR actuarán sectorialmente o regionalmente como garantes de las PyMEs frente a los Fondos Regionales de Inversión.

Esta propuesta supone que a cada FRI le corresponderá como mínimo una SGR, pudiendo varios FRI de un sector o una región ser garantizados por una única SGR.

Qué rol desempeña cada protagonista del sistema SGR – FRI

Las PyMEs	Presentan proyectos de inversión técnica y económicamente viables amparados con toda la información requerida para su evaluación
Los socios protectores	Son junto a las PyMEs los verdaderos protagonistas. Aportan los recursos para los Fondos de Garantía y ayudan a dirigir la SGR, aportando su experiencia y profesionalismo a la evaluación de proyectos presentados por las PyMEs
Los Fiduciantes	Son los aportantes de los recursos prestables que serán garantizados por las SGR
Los Administradores Fiduciarios	Los bancos o las entidades previstas en la Ley N° 24.441 tienen a su cargo la administración del Fondo Fiduciario resolviendo los temas comerciales, crediticios y de administración financiera
El Estado	Promoverá y dirigirá el sistema a través del BICE y la SEPyME. Reafianzará a las SGR a través del FOGAPyME. Aportará el subsidio de tasas a través de los programas vigentes

### Plan de acción inmediata

Firmar OCHO (8) nuevos Convenios con provincias, adicionales a los CINCO (5) ya firmados (San Juan, Mendoza, Neuquén, Entre Ríos y La Pampa).

Desarrollar antes del 31-12-2002 Fondos Regionales de Inversión para la totalidad de las Provincias y por lo menos UNO (1) para cada una de ellas.

Promover la firma de Sociedades de Garantía Recíproca que respalden la totalidad de los Fondos que se creen.

La SEPyME se compromete a gestionar ante las Cámaras respectivas la constitución durante el año 2001 de SGR en los sectores editorial, de indumentaria, de calzado, del mueble, de equipamiento médico y hospitalario, del plástico, del caucho, de producción de bicicletas, de la industria alimentaria, entre otros.

La SEPyME, además del análisis permanente de las demandas regionales y sectoriales que deberán ser atendidas por estos Fondos Fiduciarios, estructurará un área de servicios y tutoría para colaborar con los interesados directos en constituir Sociedades de Garantía Recíproca.

### Acción Permanente de Apoyo de la SEPyMEs

La Secretaría de la Pequeña y Mediana Empresa brinda Asesoramiento gratuito para la constitución y funcionamiento de las Sociedades de Garantía Recíproca, a través de charlas y conferencias a interesados: PyMEs, grandes empresas, gobierno. Temas de asesoramiento:

Modelo de Estatuto.

Requisitos y trámites para su autorización.

Régimen informativo.

#### 4.- ENCUESTAS A PYMEs E INFORMACION SOBRE GRUPOS DE EMPRESAS PARA EXPORTACION.

##### 4.1.- ENCUESTAS A PYMEs

Se han realizado encuestas en 14 empresas PYME, entrevistándose a los responsables de las mismas. A este fin se utilizó un modelo de cuestionario preparado especialmente para esta tarea.

Es importante destacar las dificultades encontradas para realizar las entrevistas en las PYMES, pues frecuentemente los responsables de las mismas no están dispuestos a suministrar información.

La técnica utilizada se basó en una muestra que comprende las 14 empresas PYMEs citadas, de las cuales, trece están ubicadas en la Provincia de Buenos Aires y una en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires. Dicha muestra es ocasional, pues los casos que la componen surgieron en forma natural no programada.

Los resultados obtenidos se indican a continuación.

<b>ANTIGÜEDAD DE LA ORGANIZACION</b>	
a) más de 50 años?	-----
b) De 25 a 50 años?	43%
c) De 10 a 25 años?	36%
d) Menos de 10 años?	21%
<b>DECADA DE MAYOR EXPANSION</b>	
60s	-----
70s	28%
80s	14%
90s	58%
<b>DIRECCION DE LA ORGANIZACIÓN</b>	
- Fundadores	86%
- No Fundadores	14%

CONCENTRACION DE LA ACTIVIDAD COMERCIAL	
- En manos del Titular	43%
- Otros	57%
GRADO DE DESCENTRALIZACION DE LA ESTRUCTURA	
- Descentralizada	43%
- Centralizada	57%
CAPACITACION DE LOS MIEMBROS DE LA ORGANIZACIÓN	
- Con capacitación	43%
- Sin capacitación	57%

CAMBIOS EN LA ESTRATEGIA DE COMERCIALIZACION EN LOS ULTIMOS 10 AÑOS	
- SI	50 %
- NO	50 %
UTILIZACION DE HERRAMIENTAS DE INFORMATICA	
- SI	57%
- NO	43%
RELEVANCIA DE LA CAPACITACION DEL PERSONAL	
- Es relevante	43%
- No es relevante	57%
TIPO DE ORGANIZACIÓN	
- Formal	28%
- Informal	72%

EXISTENCIA DE ORGANIGRAMAS	
- Si	36%
- No	64%

EXISTENCIA DE MANUALES DE PROCEDIMIENTOS	
- SI	14%
- NO	86%
ESTABLECIMIENTO DE OBJETIVOS DE DESARROLLO Y CRECIMIENTO	
- SI	72%
- NO	28%
UTILIZA TECNICAS DE ANALISIS DEL FUTURO	
- SI	36%
- NO	
SE INTERESA POR EL PRESENTE Y FUTURO DEL CONTEXTO	
- Sólo por el presente	72%
- Sólo por el futuro	28%
- Ambos	----
GRADO DE IMPORTANCIA POR LA PROPIA ORGANIZACIÓN Y DEL CONTEXTO	
- Sólo la organización	64%
- Sólo el contexto	36%
- Ambas	-----

<p>FORTALEZAS MAS IMPORTANTES QUE POSEE LA ORGANIZACIÓN</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Precio-producto</li> <li>- Producto-conocimiento</li> <li>- Producto-servicio post-venta</li> <li>- Tecnología-servicio</li> <li>- Otras combinaciones</li> </ul>	<p>22%</p> <p>36%</p> <p>14%</p> <p>14%</p> <p>14%</p>
<p>DEBILIDADES MAS IMPORTANTES QUE POSEE LA ORGANIZACIÓN</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Capital de trabajo/equipo tecnológico</li> <li>- Tecnología empleada/personal idóneo</li> <li>- Estrategia de marketing/concentración de tareas</li> <li>- Otras combinaciones</li> </ul>	<p>28%</p> <p>8%</p> <p>28%</p> <p>36%</p>
<p>OPORTUNIDADES MAS IMPORTANTES QUE POSEE LA ORGANIZACIÓN</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Proyectos/mercados</li> <li>- Mercado/producto</li> <li>-Otras combinaciones</li> </ul>	<p>36%</p> <p>43%</p> <p>21%</p>
<p>AMENAZAS MAS IMPORTANTES QUE POSEE LA ORGANIZACIÓN</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Competencia/productos sustitutos</li> <li>- Productos sustitutos/mercado consumidor</li> <li>- Otras combinaciones</li> </ul>	<p>28%</p> <p>36%</p> <p>36%</p>

### Comentarios sobre las encuestas.

Del relevamiento efectuado a 14 Pymes surgen los siguientes comentarios.

En la mayoría de las mismas su antigüedad ronda entre los 10 y 25 años y en algunos casos menores mayor de 25 años. Consideran como década de mayor expansión la del 90 .

En lo que respecta a la dirección de la organización, en la mayoría de los casos está en mano de los fundadores y la actividad comercial es parcialmente compartida entre el titular del comercio y personas a quienes se le delegan funciones.

Con respecto al tema de capacitación del personal, no se le da demasiada importancia al tema , la mayoría, tanto del personal directivo como dueños y demás personas no hacen cursos de capacitación, salvo algunas empresas que trabajan con profesionales específicos como contadores, abogados etc.

En relación al tema de herramientas informáticas, un porcentaje importante de empresas no las utiliza adecuadamente. Tampoco se aprecian grandes cambios en el tema de estrategias de comercialización en los últimos 10 años, ya que sólo el 50% de los casos muestra esos cambios.

Prevalece la organización informal y en sólo un 28% de los casos hay organización formal. Sólo un 36% de las empresas poseen organigramas, y en cuanto a los manuales de procedimiento es abrumadora la cantidad de firmas que no los tienen (86%) aunque hay un creciente interés en elaborarlos. Existen objetivos de desarrollo y crecimiento establecidos por los responsables en un gran porcentaje.(72%).

Se nota también una baja utilización de técnicas de análisis del futuro (36% de los casos). Se preocupan más por el “hoy y ahora”, (72% de los casos), que por el futuro, y consideran más importante ocuparse de la propia organización que del contexto que la rodea, en un 64% de los casos).

En relación al tema de posicionamiento, consideran como mayor fortaleza de la organización la del producto-conocimiento , equilibrio entre calidad y precio, calidad del producto conocida por la clientela, y como mayores debilidades, la del capital de trabajo-tecnología , la no implementación de las normas ISO , demoras en el desarrollo de nuevos productos, falta de inversión en tecnología de punta, dependencia exclusiva del mercado interno, como oportunidades mas importantes productos sustitutos-mercado , exportaciones y como amenazas productos sustitutos-mercado consumidor, e indisponibilidad de fondos por el corralito financiero, falta de políticas coherentes, dificultad para desarrollar un plan de trabajo.

La encuesta analizada corrobora los matices más salientes que hoy día caracterizan a las PYMEs.

#### 4.2 DATOS SOBRE EL PROCESO DE ASOCIATIVIDAD DE LAS PYMEs ARGENTINAS A LOS FINES DE EXPORTAR.

#### GRUPOS PROMOVIDOS POR LA FUNDACION BANKBOSTON JUNTAMENTE CON LA FUNDACION EXPORT.AR

Este programa se inició en la última parte del año 1998. Hasta 15 de agosto de 2003 se formaron 33 grupos.

A continuación exponemos la composición de los mismos:

<b>NOMBRE DEL GRUPO EXPORTADOR-RUBRO</b>	<b>CANTIDAD DE EMPRESAS</b>
Elementos para el deporte- Buenos Aires	6
De bienes de Capital, equipos médicos y hospitalarios – Buenos Aires	12
De alimentos “Gourmet” - Mendoza	5
De alimentos naturales – GEAN – Buenos Aires	12
De madera aserrada – Misiones	9
Industrial Argentino de productos Eléctricos – GIAPE – Buenos Aires	10
De insumos, productos y equipos sector plástico – Buenos Aires	9
De frutas secas y desecadas – Mendoza	5
De muebles	10
De editores exportadores de libros – Buenos Aires	9
Mercosur de Electrónica – GEME	9
De miel fraccionada – Buenos Aires	5
De miel – Córdoba	15
De la construcción – GEC – Buenos Aires	7
ABC (ambientación de baños y cocinas)	6
De fruta fresca – San Juan	10
De herrajes argentinos – Buenos Aires	6
De alimentos de Mar del Plata – Buenos Aires	10
De pasa de uva – San Juan	8
Argentina Industrial Eléctrica Exportadora – ARIEX – Buenos Aires	9
Red de Empresas Tecnológicas – TECNORED – Santa Fe	6
Textil Aconcagua – GTA – Buenos Aires	6
Industrial y de servicios de ingeniería (Villa Constitución)	6
De aceite de oliva – Catamarca	7
GEMAS – Grupo empresario de manufacturas aplicadas a la seguridad y señalética	5
Conjunto Argentino Exportador – CAEX	6
De Ajos y Cebollas – San Juan	6
Para la Distribución Eléctrica – GEADE – Buenos Aires	6
De Tapicería y Decoración	6
Orgánico de San Juan	6
De Tecnologías de Información – Rosario	10
De Alimentos envasados – Rosario	5
De Software – Buenos Aires	7

## 5.- CONCLUSIONES.

Las conclusiones a que arriba el equipo se desarrollan conforme a la siguiente clasificación:

5.1 - CONSTATAACION DE LAS HIPOTESIS PLANTEADAS.

5.2 - CONCEPTOS FINALES.

Cabe consignar que la labor realizada ha permitido verificar y constatar las tres hipótesis planteadas al inicio de este trabajo. Respalda esta afirmación los argumentos expuestos en el análisis particular de cada una de dichas hipótesis, que se agregan como ítem 5.1.-

Como corolario, en el ítem 5.2 se expresan conceptos finales, en los cuales se tratan aquellos aspectos en que debería basarse el desarrollo de una cultura de colaboración competitiva de las PYMEs.

## **5.1.- CONSTATAION DE LAS HIPOTESIS PLANTEADAS**

**HIPÓTESIS 1.-** La formación de redes de PyMEs es una tendencia creciente en el ámbito mundial, contando con el apoyo de los gobiernos nacionales.

***Panorama de la producción industrial en la Argentina.***

En la Argentina, la situación económica se caracteriza por la presencia de procesos de desindustrialización en regiones y áreas metropolitanas que habían desempeñado un papel importante durante la etapa de desarrollo desde la segunda guerra mundial. A partir de fines de los años setenta y, en particular, durante los años noventa con el marco de la globalización de los mercados, la entrada de nuevos competidores en el escenario mundial, el continuo proceso de cambio tecnológico y el surgimiento de nuevos modelos organizacionales, generaron una fuerte presión competitiva sobre las empresas y los trabajadores que es muy difícil de enfrentar.

Como consecuencia del conjunto de cambios, que por ejemplo se manifiestan en la volatilidad de la demanda, la segmentación de los mercados, el acortamiento del ciclo de vida de los productos, también se ha modificado la concepción de la competitividad considerada como un fenómeno de naturaleza exclusivamente macroeconómica y sectorial. El nuevo marco competitivo a nivel global emerge como un fenómeno sistémico que integra otros planos a los factores citados. La capacidad endógena tecnoproductiva de los agentes y el grado de desarrollo del sistema territorial en el que actúan han pasado a ser elementos claves para la creación de ventajas competitivas.

En el ámbito de la empresa, la base de la eficiencia es la capacidad de especializar sus propias competencias en una actividad específica. Las pequeñas empresas son eficientes cuando de manera individual pueden mejorar y capacitar a las personas que trabajan en estas empresas, cuando hay procesos de reunión en el territorio, cuando el objetivo de la empresa es la calidad, cuando incluso las pequeñas empresas en conjunto con las instituciones del territorio, incluyendo las universidades, se dan un diseño de desarrollo y de integración.

### *La mundialización de la economía.*

En el contexto de las transformaciones que se producen en los últimos años en la economía internacional, queda de manifiesto el aumento de las presiones competitivas como rasgo dominante en el proceso de la denominada globalización en los mercados. Este proceso, que en el orden económico llamaremos mundialización, se manifiesta por la aceleración de la apertura económica y se apoya en el soporte de dos sectores relevantes: los mercados financieros y los medios de comunicación.

El sector financiero se caracteriza por la liberación de los mercados de capitales, la integración de las plazas financieras y la conexión de las bolsas de valores de todo el mundo, distinguiéndose por atributos que le asignan una relevancia fundamental, ya que es inmediato, inmaterial y permanente a nivel planetario.

El segundo soporte que ha influido en la mundialización de los mercados, es el de los medios de comunicación y los sistemas computacionales. La explosión que se da en la tecnología, la información y las comunicaciones, origina una difusión del conocimiento a la que se suma una rápida y masiva divulgación de la información.

En estas condiciones, los nuevos paradigmas tecnológicos y organizativos de la producción, que a partir de la crisis energética de los años setenta potenciaron los desafíos competitivos, han sido afrontados con diversas perspectivas. Las industrias se ven afectadas por el uso de tecnologías microelectrónicas y las importaciones procedentes de los países de bajos salarios, en cuyas economías se han establecido las empresas transnacionales (ET), originando transformaciones en el ámbito productivo. Esta situación es más acentuada en la industria manufacturera, sobre todo en los sectores de alta densidad de mano de obra.

Los cambios estructurales que conlleva el redimensionamiento productivo priorizando la competitividad origina altos índices de desempleo, situación que contrasta con los años de plena ocupación vividos en el pasado reciente. Esta situación expresa novedades en cuanto a que la expansión de la actividad productiva no conlleva necesariamente una reducción proporcional de los niveles de desocupación, tal como ocurría sistemáticamente un par de décadas atrás. Sin embargo este efecto no es homogéneo considerando todos los países desarrollados, porque en muchos casos la disminución de empleos en la industria significa el aumento de trabajadores empleados en los servicios.

En el proceso productivo intervienen unidades de diferente tamaño: pequeñas y medianas empresas (PyMEs), grandes empresas (GE) y empresas transnacionales (ET). La reestructuración ha afectado a las empresas de todas las dimensiones, pero en cuanto a la ocupación de mano de obra, tienen incidencia la declinación relativa de las economías de escala y el crecimiento y la difusión progresiva de economías de especialización, que se caracterizan por una tendencia a la diferenciación y diversificación de los productos. En esta línea es relevante la importancia de las innovaciones, que en particular se desarrollan en la electrónica y microelectrónica, como también los cambios que se generan en cuanto al tipo de gestión, de la capacidad de innovación, de la disposición de recursos humanos calificados y de servicios técnicos de apoyo, entre otros.

### *Aspectos socio-económicos.*

Para algunos analistas internacionales lo que sería el ciclo dominado por el mercado, en el que la política queda supeditada a las decisiones económicas, estaría cambiando en el sentido de buscar una recomposición del sistema social y, en consecuencia, la disminución del desempleo.

La contraposición se presenta porque la sociedad de consumo de los países centrales, que es el modelo que se ha difundido en la mayoría de los países, plantea grandes problemas aún no resueltos, como lo es el de la redistribución de la riqueza, desigualdad que se manifiesta cada vez más asimétrica al ocasionar la exclusión de amplios sectores de la sociedad, la que al fragmentarse provoca la destrucción de la integración nacional.

Aunque la pobreza y exclusión de ninguna manera se limita a los países en desarrollo, el paradigma del problema reside en la situación contrastante de países desarrollados y países en desarrollo, diferenciación que resalta el problema de nuestra coexistencia en un mismo planeta. Una de las derivaciones concretas que se dan en este escenario, es que a la par de la aceleración de la apertura económica y del reordenamiento industrial, mercantil y financiero, el movimiento culmina en un vasto mercado capitalista con un alto grado de concentración en las finanzas mundiales y en las empresas transnacionales.

Estos procesos dejan a la vista la problemática que presenta la mundialización económica en América Latina, con sus evidentes consecuencias económico-sociales, por una parte, y la naturaleza de las oportunidades, riesgos y desafíos que plantea esa apertura, por otra. En Latinoamérica, la crisis mundial de los años setenta fue el preludio de la crisis excepcional de los años ochenta que se manifestó en el deterioro simultáneo y sostenido de los principales indicadores económicos y sociales. Se produjo una drástica reducción del ritmo de crecimiento, empeoró la situación ocupacional disminuyendo las remuneraciones reales, se generalizaron los procesos inflacionarios y se agravaron los problemas del sector externo potenciando el crecimiento de la deuda externa.

La vigencia durante años de precios internos con marcado deterioro para los bienes transables, producto de políticas cambiarias y políticas comerciales contrarias a la producción de bienes exportables, en la Argentina fueron aspectos que castigaron las economías regionales. A ello se agregó el deterioro de la infraestructura (particularmente de transporte: carreteras, automotor y ferrocarril) que incrementó los costos del interior, lo que al originar un desempleo creciente propulsó la migración hacia la concentración en las principales ciudades, en particular Buenos Aires y el conurbano bonaerense que, al incorporar más población que la admitida por su infraestructura urbana, ha dado lugar a crónicos déficit de vivienda y servicios con el natural deterioro de las condiciones de vida de la mayor parte de la población en los centros.

### ***El papel de la tecnología.***

En el nuevo escenario se combinan, simultáneamente, las grandes economías representadas por las grandes empresas, con economías de especialización y flexibilización en condiciones tales que, las pequeñas y medianas empresas ocupan un importante lugar por su dinamismo. Este les confiere rasgos específicos en el marco de las mutaciones de tipo tecnológico y económico por su natural contribución a la creación de empleo, a la renovación económica de ciertas regiones y también al progreso tecnológico.

Las nuevas tecnologías de producción tienden a la disminución de las escalas, principalmente en las industrias mano de obra intensivas, pero con una creciente concentración financiera del capital. Esta perspectiva diferencia a las PyMEs respecto de las grandes empresas (GE), dada la importancia de los elevados costos que implican la compra de estas tecnologías, o su producción o adaptación, o la baja

capacidad de conocimiento y de utilización de las mismas. Es mejor la situación de las PyMEs que disponen de recursos internos de mayor calidad y especialmente de recursos humanos, capacitados para impulsar la innovación o la introducción de nuevas tecnologías de producción, en cuya aplicación es vital el conocimiento constituido por la información científica y tecnológica.

Este conocimiento no se refiere sólo a la existencia, sino también a su nivel de penetración en los mercados y a su utilización por parte de los competidores. Uno de los elementos esenciales de la estrategia de las empresas que les permite adaptarse al cambio, es el acceso al conocimiento de la información tecnológica de tipo colectivo, es decir a las técnicas disponibles en el mercado, a las normas de su utilización y a los recursos necesarios para su aplicación. Encontrar esa información colectiva, facilitar su transferencia y proporcionar los recursos complementarios al mayor número de empresas es una de las principales funciones de los sistemas nacionales de producción.

En cambio, la información de tipo privativo que la mayoría de las veces es reciente o de punta, es la que permite a una empresa distinguirse de las otras, y forman parte de intercambios de diferente complejidad, mucho más restringidos o también de tipo secreto. Es información que aplicada a la producción y a la distribución genera diferencias de competitividad entre las empresas, destacándose que las fuentes de información científica y tecnológica son internas o externas con relación a la empresa. Las fuentes internas están principalmente constituidas por las actividades de investigación y desarrollo (I+D) de las empresas. Las fuentes externas se encuentran en el sistema de investigación público o privado al que las empresas pueden tener acceso: laboratorios públicos, sociedades de investigación bajo contrato, organismos de investigación industrial asociativos o controlados por grupos de empresas o por ciertas profesiones, universidades y otras instituciones de enseñanza superior. En el caso de transferencia de información científica y tecnológica por parte de las universidades a las PyMEs, todavía son relaciones marginales debido a que son recientes y sólo se conocen sus primeros frutos.

### ***Formación de redes.***

Frente a una economía mundializada hay nuevos enfoques que señalan las ventajas competitivas duraderas que resaltan de potenciar determinados factores locales. Este análisis parte de diferenciar el punto de vista de las ventajas comparativas, en el que el crecimiento se logra por la dotación de

factores. Por contraposición, objetivando las ventajas competitivas, el crecimiento se crea a partir de la elección de la especialización. Se valorizan las ventajas competitivas al crearse un sistema económico donde lo importante es la forma en que se utilizan los recursos. En este caso es fundamental mejorar los fundamentos microeconómicos de la competencia. La importancia se centra en tener una fuerte infraestructura, un buen sistema de rutas, puertos y, sobre todo, la eficiencia de la infraestructura comunicacional.

Este desafío propone ver el país como una unidad. La competencia interna es necesaria ya que es motivadora para la superación a la vez que promueve trascender del ámbito local al internacional. Para alcanzar la competitividad interna se considera clave que la demanda sea exigente en cuanto a la diferenciación y calidad de los productos que impulsan la especialización. Como corolario, este proceso de mejoramiento competitivo necesariamente demanda elevar el nivel de educación en todos los niveles, es decir, desde las escuelas primarias y los institutos secundarios, hasta, en este caso fundamental, la educación universitaria.

Desde el antecedente de la experiencia de Italia en los *distritos industriales*, se rescata el éxito notorio en la creación de factores, tanto formal como informal. Los institutos y escuelas de enseñanza media entregan una buena educación básica. Sin embargo, el impulso creativo más dinámico estriba en el aprendizaje que se realiza en determinados sectores, al margen del ámbito académico. Es decir, hay una gran tradición en la transferencia generacional de conocimientos y técnicas altamente especializadas.

Un aglomerado de empresas localizado en un cierto lugar considerado zona industrial, de un mismo sector o no, no es necesariamente un *distrito industrial*. Las PyMes de un *distrito industrial*, necesitan organizarse en redes de especialización y subcontratación, concurriendo en una cooperación horizontal (participación de las PyMes), contemplando la vinculación vertical (complementación por medio de la subcontratación entre las PyMes de los distritos industriales). Un distrito industrial es el producto de la interrelación de las empresas participantes.

La competitividad de los *distritos industriales* no es evaluable por la simple medición en términos de precios o cantidades físicas. La calificación ha de referirse a un conjunto de condiciones tales como

organización, calidad, capacidad técnica, adaptación a las condiciones sociales del trabajo, flexibilidad productiva y penetración en los mercados internacionales. Es dable aclarar las dificultades que presenta el intento de reproducir este modelo en otros contextos, debido a que las diferencias culturales en distintos países o regiones no lo permiten.

Es también muy interesante el caso de Francia, en la que los municipios compiten por alcanzar la disposición de *tecnópolis*, término que cubre realidades diversas, como por ejemplo una ciudad o un lugar que gira en torno a empresas de alta tecnología, o también al establecimiento de relaciones, quizás con alguna localización geográfica, de empresas, laboratorios, servicios públicos y privados que trabajan en torno a una tecnología dada, sorprendiendo la extremada complejidad del sistema de ayuda a la tecnología desde varios niveles de intervención de organismos que pueden ser considerados tutelares.

Cabe agregar también la valoración que desde una visión internacional se brinda a los *clusters*. Un *cluster* es la concentración de empresas de un mismo sector, por ejemplo Munich (Alemania). El lugar cuenta con cuatro grandes *clusters*: el de tecnología de la información, el del sector aeroespacial y de defensa, el de la industria de la electrónica y el de la biotecnología, que además alimentan otros *clusters* cercanos, tal el caso de ingeniería médica en Nuremberg. De tal forma se conjugan comunidades productivas con los mismos intereses empresariales, de suministros, de investigación, de profesionales y técnicos altamente especializados.

La conjugación dinámica de intercambios y de interrelaciones de conocimientos tecnológicos, productos, servicios e informaciones, concurriendo a la generación de un ámbito interactivo entre empresarios y sus asociaciones, sus trabajadores y sus organizaciones sindicales, instituciones de investigación y educativas, gobiernos locales y algunas grandes empresas con sus intereses y objetivos, dan lugar a la articulación de lo que llamamos red.

Cabe resaltar el papel de la innovación como el resultado de un esfuerzo colectivo, sistémico y acumulativo, por lo que demanda de la política industrial privilegiar la creación de condiciones para promover redes de innovadores. El instrumento principal para ese desarrollo es la recreación de un marco en el que se consolide la inclusión y cooperación de instituciones nacionales dedicadas a la educación, la capacitación, la investigación y la difusión del progreso técnico. Dado que de esta forma

las empresas son influenciadas por las externalidades locales y el contexto nacional, la política impulsada se orienta al logro de la convergencia de los sistemas nacionales de innovación y el apoyo de redes, sean locales o transnacionales y de innovadores potenciales para alentar el impulso de un crecimiento endógeno. Las condiciones y las relaciones para la innovación en un país determinado constituyen un sistema nacional de innovación, pero debido a que los mismos difieren en los distintos países, es deseable buscar la introducción de programas estimulando la creación de redes de innovadores.

En esta idea se asume que la interacción de las personas induce la creación de normas de acción colectiva, las que han de promover una dinámica en la que sujetos pertenecientes a diferentes contextos institucionales, trabajan en conjunto para un determinado proyecto. Se entiende que el sistema universitario estará encaminado a ser compatibles en un nuevo concepto de integración al centrar la idea en la creación de programas comunes de cooperación técnica entre universidades y empresas, tendiendo al surgimiento de redes nacionales en cuya acción operen estudiantes, profesores, investigadores, ejecutivos de empresas privadas y administradores públicos para alcanzar una más efectiva integración internacional.

Este proceso pone de manifiesto la necesidad de encontrar equilibrio entre la centralización, movimiento accionado por las políticas nacionales, y la descentralización, que descansa en las autoridades locales por ser las encargadas de la gestión regional de los programas que se implementen en una empresa de colaboración entre las autoridades regionales y locales.

Frente a esta realidad se plantea el acierto en las orientaciones que emanen de las políticas públicas porque resultarán decisivas, en cuanto a la posibilidad de inducir el comportamiento de los distintos agentes económicos, de forma de garantizar que la gestión de los recursos resulte compatible con los intereses de la sociedad en su conjunto.

### *Antecedentes de redes en los países desarrollados.*

Un estudio de la *Organización de Cooperación y Desarrollo Económicos* (OCDE) (1) realizado en 1995, organismo que reúne a los principales países desarrollados, destaca la importancia de las redes en la transferencia de información científica y tecnológica a las PyMEs. Atento a ese interés, la toma de conciencia de las dificultades que se originan por las diferencias entre las instituciones, por ejemplo universidades y PyMEs, ha originado el desarrollo de estructuras intermedias destinadas a ser en cierta forma puentes de comunicación.

Son ejemplo de esas estructuras:

- Los asesores tecnológicos, ofreciendo el caso el de las redes de asesores tecnológicos establecidos en las diferentes regiones francesas, aunque el ejemplo se encuentra reproducido en sistemas comparables de otros países.
- Los centros tecnológicos. Nuevamente se presenta el ejemplo francés de los Centros Regionales de Innovación y de Transferencia de Tecnología (CRITT), los primeros de los cuales fueron creados en 1983.
- Las incubadoras o viveros de empresas. Durante la fase de incubación la empresa se aprovecha del consejo y de los servicios logísticos necesarios mediante el pago de un importe. A continuación la empresa toma en general el camino de un parque de actividades o de un parque tecnológico.

Como definición y naturaleza de las redes en el ámbito del estudio citado, la OCDE caracteriza a las redes como sistemas más o menos complejos para el intercambio de información, señala que representan establecimientos de comunicación creadora en un medio económico, lo que permite desarrollar una sinergia fundada en los conocimientos de cada miembro y que incorpora su aprendizaje en campos comunes o complementarios. Las redes son asociaciones o agrupaciones implícitas o explícitas de agentes, de empresas manufactureras y de servicios, de instituciones que se mueven en terrenos a menudo complementarios y que tienen por objeto aproximar recursos variados (en particular en el campo de la información), desarrollar relaciones de confianza entre los miembros de esos grupos y reducir los costos de obtención de estos recursos, disminuyendo así la incertidumbre a corto y a largo plazo en el mercado.

Las redes, ya sea en el marco de relaciones horizontales o verticales. Horizontales: entre competidores o cuasi competidores y con diferentes servicios complementarios; verticales: con socios más arriba o más abajo. Constituyen así espacios o lugares privilegiados para hacer circular la información “libre”, filtrándola y adaptándola en beneficios de los miembros, acción que permite a los socios tener acceso a las informaciones “compartidas”. Cuanto más estratégicas y permanentes, sean las redes, dice la OCDE, más eficaces llegan a ser.

Entre las razones del recurso a las redes para que las PyMEs adhieran a estas asociaciones cita las siguientes:

- La información requiere por definición relaciones personalizadas. El contacto directo y el diálogo que se establece, apoyado por la relación de confianza que se desarrolla, permiten proporcionar las informaciones suplementarias y los matices necesarios de acuerdo con las necesidades.
- Una segunda razón está relacionada con los escasos recursos de estas empresas que no les permiten obtener la información científica y tecnológica necesaria en el momento apropiado.
- Otra razón estriba en la necesidad por parte de las PyMEs de dominar en la medida de lo posible el entorno socioeconómico en el que operan.

La eficacia de las redes se basa en la presencia y en la calidad de las personas que tienen acceso a la información de tipo más nuevo y oportuno, contribuyendo a su eficiencia el tiempo dedicado por el propietario/dirigente a consultar la red, la densidad de las interacciones entre los miembros de la red y la diversidad de su especialización. La función de los poderes públicos se justifica en la medida en que pueden ayudar a las empresas más jóvenes y con menos experiencia, a compensar la desventaja ayudándolas en la obtención de información de tipo científico y tecnológico necesaria para su desarrollo. De este modo, las incubadoras de empresas, establecidas en diversas regiones, tienen por objeto favorecer la participación de nuevas PyMEs en redes complejas para el logro de su integración en los canales informativos adecuados.

El estudio de la OCDE clasifica los principales tipos de redes en los que se insertan las empresas, distinguiendo en general:

- las redes de mercado (de tipo informal), que corresponde a los proveedores, los socios y los clientes;

- las redes de producción, que incluyen subcontratistas, bancos, empresas de consultoría a las que se recurre de manera regular, servicios externos de mantenimiento y reparación;
- las firmas redes, que son sistemas organizativos con un objetivo determinado, puestos en marcha por empresas de gran tamaño para establecer interacciones estratégicas con proveedores y clientes.

Caracterizando las redes de las PyMEs, el estudio establece cinco factores, en particular en lo que se hace referencia a las empresas más pequeñas:

- El primero es la personalización, que por otra parte constituye la primera característica de estas unidades de producción.
- El segundo factor es el carácter primero informal de la red de la PyME. Sólo después de un tiempo se formaliza la red.
- El tercer factor es la flexibilidad: el propietario dirigente estructura su red o redes de acuerdo con sus necesidades y estrategia específicas.
- El cuarto factor es la multifuncionalidad. Una red sirve para diversos objetivos en la medida en que las estrategias de las PyMEs implican a diferentes funciones de la empresa: la vigilancia tecnológica va unida generalmente a la vigilancia sobre la competencia y comercial.
- El quinto factor es el carácter gradualmente más complejo y más denso de la red. Cuanto mayores sean la diversidad, y por tanto el carácter interdisciplinario, o la diferencia de experiencias, más se enriquece la red.

Resumiendo esta caracterización, concluye la OCDE que, si bien la eficacia de la red depende la calidad y de la diversidad de sus miembros, como de la interacción de las relaciones entre sus miembros y con otras redes, resulta en la práctica que la integración de las PyMEs en redes complejas y formalizadas y en los buenos canales informativos no se lleva a cabo con facilidad. En virtud de la complejidad que plantea la diversidad de casos del sector, ya que las redes informales son la primera fuente de información científica y tecnológica, surge la importancia de saber cómo los poderes públicos pueden contribuir a mejorar la eficacia de las redes tanto formales como informales para las PyMEs.

En este sentido, conviene examinar la actuación de los poderes públicos desde un doble punto de vista:

- La generación de condiciones para ayudar a las PyMEs en sus estrategias de competitividad basada en una gestión apropiada de sus recursos tecnológicos.

- La ayuda a la transferencia de información tecnológica a las PyMEs

A continuación se reproduce un cuadro informativo de ejemplos de programas de apoyo a la transferencia de recursos tecnológicos a las PyMEs en diversos países de la OCDE.

Algunos ejemplos de programas de apoyo a la transferencia de recursos tecnológicos a las PyMEs en diversos países de la **OCDE**

(1986-89)

País	Programa	Autoridad responsable	Costos cubiertos
<i>i) Programas centrados en la difusión de tecnología</i>			
Alemania	Ayudas a la mejora de los resultados	Central RW/BMWi	Inversión para aumento de la productividad
	Préstamos, sociedades financieras para toma de participación en las PYMES	Central ERP	Cooperación, innovación, expansión, racionalización.
Austria	Ayuda a la mejora estructural	Buerges Company	Inversiones para innovación y nuevas empresas
Dinamarca	Créditos para empresas pequeñas y muy pequeñas	Ministerio de Hacienda	Costo de establecimiento y de modernización
España	Ayudas a las organizaciones profesionales que ofrecen servicios a las PYMES	Ministerio de Energía e Industria	Costos de los servicios de Investigación y Desarrollo y consultoría
	Ayudas a las PYMES en el terreno de la calidad y de la moda	Ministerio de Energía e Industria	50% de los costos en Investigación y Desarrollo, diseño/calidad y formación
	Mejora de la calidad	Ministerio de Energía e Industria	Una parte de los costos de inversión para gestión y mejora de la calidad
Estados Unidos	Investigación e innovación para PYMES (SBIR)	SBA	Actividades de Investigación y Desarrollo para la obtención de mercados públicos
	Programa de apoyo a las invenciones relacionadas con la energía	Ministerios de Comercio y Energía	Costos de Investigación y Desarrollo de las tecnologías en el ámbito de la energía no nuclear
Francia	Ayudas regionales a proyectos de fabricación manufacturera avanzada	Regiones	20% de los costos de los sistemas manufactureros innovadores para proyectos piloto de interés regional
Reino Unido	Inversión relacionada con la innovación	Department of Trade & Industry (DTI)	Lanzamiento de productos o procedimientos nuevos o sustancialmente mejorados
Italia	Ayuda a la inversión de las PYMES del Mezzogiorno	Central	Costos de inversiones de nueva instalación y de modernización
	Ayuda a la compra y al arrendamiento financiero de equipamiento de alta tecnología	Central	Costos de compra y arrendamiento financiero de máquinas herramientas de alta tecnología.

**Algunos ejemplos de programas de apoyo a la transferencia de recursos Tecnológicos a las PyMEs en diversos países de la OCDE (continuación)**

63

(1986-89)

País	Programa	Autoridad responsable	Costos cubiertos
Japón	Ayuda a la modernización de los equipos de las PYMES	MITI	Ayuda a los organismos locales que conceden préstamos para modernización de equipo de las PYMES
	Deducción fiscal especial para la adquisición de equipo electrónico	MITI	Costos de equipamientos electrónicos especificados
	Amortización especial para PYMES que utilizan ciertas máquinas de oficinas	MITI	Adquisiciones de pequeñas máquinas de oficina especificadas
Portugal	PYMES nuevas fundadas en tecnologías avanzadas	Central	Costos de puesta en marcha
Comunidades Europeas	Apoyo a los pequeños proyectos de inversión	Central	Puesta en marcha, desarrollo y modernización de empresas
	PYMES que desean proponer un proyecto de Investigación y Desarrollo tecnológico	Comisión	Primas de viabilidad
	PYMES que tienen necesidades comunes de Investigación y Desarrollo tecnológico	Comisión	Primas exploratorias y de intercambio de tecnologías (VALUE)
	PYMES que desean explotar resultados de Investigación y Desarrollo tecnológico	Comisión	Primas exploratorias y de intercambio de tecnologías (VALUE)
	PYMES que desean integrar nuevas tecnologías	Comisión	MINT(SPRINT)

*ii) Programas referentes a la transferencia de la información*

Alemania	Ayuda al asesoramiento en el ámbito del ahorro energético	BMFi	Contribución a los costos de los servicios ofrecidos por organismos especiales
	Medidas de apoyo a las PYMES	BMFi	Contribución a los costos de consultoría para puesta en marcha
Australia	National Industry Extension Service (NIES)	Gobierno Federal de Estados y Territorios	Subvenciones para servicios, información, análisis y asesoramiento

**Algunos ejemplos de programas de apoyo a la transferencia de recursos tecnológicos a las PyMEs en diversos países de la OCDE (continuación)**

(1986-89)

<b>España País</b>	<b>Programa</b>	<b>Autoridad responsable</b>	<b>Costos cubiertos</b>
Francia	Ayuda al desarrollo comercial	Ministerio de Energía e Industria	Costos de promoción y de marketing (participación en ferias, congresos, etc.)
Japón	Ayuda para el asesoramiento y consultoría	Regiones	Contribuciones a los costos de los servicios de consultorías externas
Noruega	Ayuda al asesoramiento	MITI	Contribuciones a los costos de los servicios de organismos de ayuda tecnológica
	Mejora estructural	Instituciones públicas	Asesoramientos y préstamos para servicios de consultoría
	Subvenciones al Instituto Nacional de Tecnología	Central	Transferencia de información a las empresas
	Servicios de información	Central	Ayuda a la transferencia de nuevos servicios y de conocimientos técnicos a las empresas
Reino Unido			
Países Bajos	Servicios de asesoramiento sobre diseño, calidad, productividad, etc.	DTI	Contribución a los costos de los servicios de consultoría
	Centros de información	Central	Red de centros de innovación regional que sirven de mediación entre los solicitantes y los proveedores de saber tecnológico
<b>iii) Programas que se dirigen a los protagonistas</b>			
Japón			
	Asistencia con organización	MITI	Costos de la asistencia proporcionada por la Federación Nacional de Asociaciones de PyMEs y los organismos locales en los terrenos de la organización y de la formación
Reino Unido	Ayuda al asesoramiento en los ámbitos de la gestión y de las cualificaciones técnicas	MITI	Costos de la asistencia proporcionada por asociaciones industriales y mercantiles
	Formación en gestión		Costos de formación para empresarios

Fuentes: OCDE, División de Industria, Base de datos referente a las subvenciones, 1992

**HIPOTESIS 2.- La Asociatividad o formación de redes constituye un mecanismo válido para que las PYMEs alcancen un nivel competitivo que les permita adaptarse a la nueva economía e insertarse en los mercados mundiales.**

Importantes fenómenos que se han presentado a partir de la segunda mitad del siglo XX, produjeron la actual configuración económica mundial. La globalización se constituyó en una realidad, conformando una nueva totalidad histórica, donde las relaciones, los procesos y las estructuras económicas se mundializan, los países se convierten en sectores de una sociedad global, que se transforma en subsistema, segmento o provincia de una totalidad geográfica más amplia.

La globalización de los mercados ha sido el resultado natural de la presión a la que se vieron sujetas las compañías, para mantenerse en un mundo altamente competitivo, en el que el éxito depende de una elevada productividad y eficiencia, que sólo es posible a partir de cuantiosas inversiones en equipamiento, tecnología y marketing.

En la actualidad el objetivo de buscar la expansión internacional es lograr el armado de una cadena de valor más competitiva. La moderna corporación concibe sus actividades mundialmente, adaptándose para funcionar en un mercado globalizado con una estrategia única.

La desregulación de la actividad económica, la liberación comercial, la privatización de activos productivos del sector público, han introducido profundos cambios en el comportamiento de las economías de América Latina. En ellas se está difundiendo gradualmente un clima competitivo más intenso a medida que las empresas, los mercados y las instituciones se van adaptando a un nuevo escenario micro y macroeconómico.

Los productos son reemplazados unos a otros a expensas de condiciones especiales requeridas por un mercado consumidor cada vez más exigente en materia de precios y diferenciación. Las exigencias obligan a cambios en los productos que a su vez

inciden sobre el cambio tecnológico, que a su vez cambia el perfil de los bienes, todo esto ocurre a alta velocidad y va transformando los lineamientos culturales de las empresas. Este hecho microeconómico ha gravitado sobre la macroeconomía y sobre los patrones que rigen el ordenamiento de la economía mundial, así como el de las transacciones Inter.-empresarias.

Todo esto obliga a los empresarios a dejar de lado viejas formas de organización de la producción. Se produce una mayor subcontratación de insumos intermedios y servicios de apoyo a la producción. La estructura gerencial y empresarial de corte familiar tiene dificultades para asimilar las complejidades de principios organizativos

Por todo esto, a muchas empresas Pymes les ha sido imposible sobrevivir en esta atmósfera mucho más competitiva y como resultado aparecen compras y absorciones de empresas, así como de una elevada tasa de quiebras, muchas veces hasta la mitad de las Pymes se vio forzada a abandonar el mercado.

Algunas Pymes subsistieron porque se transformaron en subcontratistas de grandes firmas transnacionales o se mantuvieron aisladas en pequeños nichos de mercado. Sólo unas pocas tuvieron éxito gracias a que optaron por invertir, mejorar considerablemente sus plantas fabriles y sus capacidades tecnológicas, re-entrenar a su personal y transformar en profundidad sus principios de gestión y administración empresarial.

El proceso de integración "MERCOSUR" es uno de los nuevos condicionantes del escenario económico regional, está teniendo una repercusión estructural en la conducta productiva de las empresas, en la definición de sus estrategias futuras de negocios y en las decisiones de inversión.

Así el MERCOSUR ha dejado progresivamente de ser percibido sólo como un factor de mayor presión competitiva y comenzó a ser considerado como un amplio abanico de nuevas oportunidades comerciales y opciones productivas (acuerdos de

complementación empresarial, posibilidades de subcontratación, fusiones empresariales, extensión vía licencias, etc.

Podría describirse la situación actual como de “rediseño de negocios”, es decir, de reconceptualización o de refundación de la actividad productiva y de las estrategias empresariales. Esto ocurre porque las condiciones en las cuales estas empresas fueron creadas y manejadas por sus dueños en el pasado se han modificado sustancialmente, y porque las firmas necesitan reinsertarse en un nuevo escenario de negocios, comercial, productivo, tecnológico, que no sólo está mucho más internacionalizado sino que además comienza a estructurarse sobre la base de un esquema de mercado ampliado y con tratamiento especial.

El enfoque tradicional de mercadotecnia desarrollado por Porter a partir de Las Estrategias Horizontales, en la búsqueda de las VENTAJAS COMPETITIVAS, reafirma la idea del aprovechamiento de dichas ventajas, con un deseado efecto de sinergia, que se potencia a partir de las propias interrelaciones de sus unidades de negocios.

#### 1. Relaciones de Colaboración Tangibles

Para identificar un tipo de relaciones, denominadas tangibles, entre empresas independientes, se parte de analizar la cadena de producción de valor de cada empresa.

Las relaciones tangibles pueden aportar oportunidades de compartir actividades de valor significativas para cada empresa y generar una mejora, si el hecho de compartir baja costos, o aporta diferenciación, o aporta participación en el mercado lo suficiente para superar los costos de compartir.

El logro de las relaciones tangibles a veces significa desarrollar en forma conjunta una actividad de valor. También puede representar agregar actividades de valor.

Ejemplos de lo antedicho, surge cuando dos o mas empresas acuerdan ventas cruzadas de sus respectivos productos, compartiendo fuerzas de venta entre las empresas relacionadas, a efectos de potenciar o maximizar sus ingresos; bien puede

ser estableciendo nuevas actividades de valor, que no figuraban en el desempeño anterior de cada empresa, o que pueden impactar en la cadena de valor del comprador o en el valor anterior requerido a los proveedores o bien, generar un crecimiento de los beneficios a partir de mejoras en las actividades actuales o al desarrollo de nuevas actividades de valor que optimicen el eslabonamiento.

## 2. Relación Costo-Beneficio

El hecho de compartir puede mejorar las ventajas competitivas de los participantes, si las actividades que se incluyen potencian la estrategia de la empresa, ya sea a partir de una mejora en los costos de producción o en la diferenciación, según sea la estrategia abordada.

Es bien sabido que el incremento producido en las economías de escala reduce los costos aceleradamente.

Las actividades compartidas generan un aprendizaje más rápido que aprovecha la experiencia para la reducción de costos. También cuando la capacidad generada por la nueva actividad es utilizada en tiempos diferentes, la reducción de costos resulta verdaderamente significativa (ej. Al compartir una máquina de alto valor con un uso intensivo, como podría ser un tractor o alguna maquinaria agrícola).

Frente a la situación de cooperación, las actividades aisladas, es muy probable que las empresas no reduzcan sus costos, no mejoren la calidad del producto o no aporten ventajas significativas, siendo muy probable que se aumenten los costos sin agregado de valor alguno.

Las diferencias acentuadas de tamaño y capital entre empresas debieran ser analizadas en función de la relación costo-beneficio de compartir para cada empresa.

Si la relación costo beneficio, que a su vez puede estar condicionada por posibles diferencias estratégicas entre las empresas no es significativa, y consecuentemente no es percibida como atractiva por los empresarios, se resta sustentabilidad a las actividades de compartir.

Las asimetrías de escala entre las empresas que pueden compartir compras introduce diferencias en los beneficios a obtener por cada empresa, e incluso alguna

empresa puede no aceptar el juego de compartir, por no obtener ningún beneficio si la escala resultante del compartir puede ser lograda por ella misma.

También mejoras en la posición de costo, pueden ser muy importantes para una empresa, pero menos significativa para otra para la cual la diferenciación de producto es alta y compite con calidad y servicio.

Las interacciones entre las empresas pyme facilitan la existencia de una gran rivalidad y diversidad competitiva y produce resultados altamente satisfactorios para el conjunto. Las organizaciones, compartiendo los mismos objetivos, logran dar respuesta conjunta a las demandas de su entorno. Se producen lazos permanentes y se benefician al poder actuar más productivamente en el abastecimiento de insumos, al tener mejor y mayor acceso a la información y a la tecnología, al poder crear colectivamente instituciones de soporte necesarias para todas las empresas miembros del “cluster”.

Formar parte de un “cluster les beneficia en la coordinación con empresas relacionadas y es un mecanismo para medirse y motivar el mejoramiento frente a las otras empresas miembros del grupo.

Los beneficios ya considerados de actuar en forma conjunta permite aumentar la productividad de las empresas miembros y además entre otras cosas podemos mencionar las siguientes ventajas

- Mejor acceso a mano de obra calificada, y servicios conexos.

Los costos para la contratación de personal se reducen al existir un “pool” de operarios que sirven a todas las empresas del “cluster”, creando incluso mayor estabilidad de esos operarios dentro del cluster, lo que, a su vez, aumenta la productividad de la mano de obra.

- Sinergia entre los miembros del Grupo

La creciente interdependencia y interrelación entre los diversos miembros del cluster conduce a incrementar la competitividad de las empresas en razón de la

capacidad competitiva de los participantes. Se genera un ambiente de constante innovación e intercambio de información entre los participantes del grupo.

- La ubicación dentro de un cluster puede brindar un menor costo de transacciones que si se obtienen de fuentes distantes. Abastecerse dentro del cluster minimiza los costos de inventarios y elimina el costo y las demoras de la importación. Frena el comportamiento oportunista de los proveedores que cobran precios excesivos o no cumplen con los compromisos.

- La comunicación se facilita y se reducen los costos por la prestación conjunta de servicios auxiliares o de apoyo, tales como instalación, depuración, capacitación de usuarios, detección y corrección de fallas.

Todo esto hace que la competitividad de la empresa sea potenciada por la competitividad del conjunto de empresas y actividades que conforman el complejo al cual pertenecen. Los participantes se refuerzan mutuamente; la información fluye casi sin estorbo, los costos de transacción son menores, las nuevas oportunidades se perciben más tempranamente y las innovaciones se difunden con rapidez a lo largo de la red. La fuerte competencia de precio, calidad y variedad da lugar a nuevos negocios, fortalece la rivalidad entre empresas y contribuye a mantener diversidad.

### 3. Costos de compartir.

Los costos de compartir surgen de los cambios que implica compartir una actividad de valor.

Los costos más importantes para las Pymes son de dos tipos:

- a) Costos de coordinación
- b) Costos de compromiso
- a) Costos de coordinación:

La actividad de los empresarios orientada a fijar prioridades, resolver problemas y programar las actividades a compartir implican tiempo y recursos.

El costo de coordinación es diferente según la actividad: Una fuerza común de ventas requiere una coordinación continua mientras que la utilización de un equipo compartido pero utilizado en tiempos diferentes puede requerir solo una comunicación periódica. Los costos de coordinación iniciales pueden ser altos y disminuir en el tiempo cuando se consolidan relaciones de confianza recíproca.

Las tecnologías TIC tienen un papel determinante en la reducción de costos de coordinación.

La comunicación más ágil, los mejores sistemas de información hacen más fácil la coordinación.

Esta tendencia a la reducción de costos del manejo de coordinaciones complejas para compartir, es una de las razones que favorecen el desarrollo de la asociatividad.

b) Costos de compromiso.

Por más que el desempeño de una actividad compartida se realice en forma consistente, el resultado puede no ser óptimo para cada empresa considerada separadamente.

Compartir fuerza de ventas puede significar que el agente de ventas puede prestar menos atención a cada producto particular y conocer menos sobre el producto, que si fuera una fuerza de ventas dedicada a cada empresa.

La fabricación de un componente compartido para insumo por diversas empresas puede en condiciones que su diseño no pueda responder exactamente a las necesidades de cada empresa individual, porque difieren en especificaciones. En estos casos el costo de compromiso puede incluir los costos no solo de la actividad compartida, sino de otras actividades de valor eslabonadas donde incidan los cambios producidos.

Es un hecho que las empresas deben de alguna manera comprometer sus necesidades para poder compartir una actividad.

El costo de compromiso será seguramente diferente para cada empresa, o puede ser lo demasiado grande para anular los beneficios de compartir.

El costo de compromiso puede diferir porque la actividad de valor en particular puede jugar un papel diferente según la estrategia de cada empresa.

El compromiso que encierra el abastecimiento común de leche diferirá si se necesita para un producto de calidad superior o un producto de bajo costo.

El costo de compromiso requerido para lograr una alianza es mucho menor si las estrategias de las empresas implicadas son consistentes, respecto del papel de la actividad de valor compartida.

Lograr esta consistencia, puede demandar poco esfuerzo si la coordinación de las direcciones estratégicas es factible.

Un componente común puede ser altamente efectivo si el diseño sobre la base de ese componente se plantea como un acuerdo/requisito a cumplir por cada empresa. La consistencia estratégica de las actividades compartidas no se producirá en forma espontánea.

Por ello los beneficios y costos de una relación se analizan a través de toda la cadena de valor y no sólo en la actividad compartida.

#### 4. La ventaja competitiva neta.

Las ventajas de compartir una actividad deben separarse contra los costos de coordinación y compromiso para determinar la ventaja competitiva neta de compartir.

La evaluación de la ventaja competitiva a partir de una relación de cooperación debe ser realizada para cada una de las Pymes implicadas.

#### 5. Las formas de compartir.

Para identificar las relaciones de colaboración posibles de entablar, el punto de partida es catalogar todas las formas de compartir que puedan darse en la práctica, las fuentes de cada categoría de relación y las posibles formas de compartir que contemplan algún aspecto común.

##### a) Relaciones de cooperación de mercado.

Las relaciones de cooperación de mercado implican actividades de valor primarias orientadas a lograr o interactuar con el comprador, desde logística externa a

servicio, pero en todos los casos el comprador no puede ser considerado de manera amplia o genérica.

Las oportunidades significativas para considerar relaciones de cooperación de mercado entre empresas aparecen sólo cuando los tomadores de decisiones para la compra de los diferentes productos coinciden o tienen contacto efectivo entre sí.

La utilización de canales comunes dependerá del tipo de venta de cada producto.

Cuando las empresas venden productos complementarios a compradores comunes la ventaja de compartir con frecuencia es significativa.

Actividades indirectas como información de mercado, administración de fuerzas de ventas y publicidad se pueden compartir más fácil que actividades directas que involucran mayores costos de compromiso.

b) Relaciones de cooperación de producción.

Suponen compartir actividades de valor, logística interna, fabricación de partes y /o componentes, ensamble, ensayos y pruebas o funciones indirectas como mantenimiento.

En general, salvo las indirectas, requiere hacer juntas las actividades, en la misma ubicación, y esta posibilidad será función de la ubicación de las empresas y los costos de compromiso que esas diferencias generen.

c) Relaciones de colaboración en abastecimiento.

Implican el abastecimiento de insumos comprados en común.

d) Relaciones de cooperación en tecnología.

Pueden implicar compartir desarrollo de tecnología en toda la cadena de valor.

Se diferencian de las relaciones de producción porque su impacto está en los costos o exclusividad del desarrollo de tecnología. Sin embargo, es importante señalar, que en las relaciones de colaboración en lo productivo o de mercado pueden manifestarse relaciones de colaboración en el desarrollo de tecnología de procesos a partir de las actividades compartidas.

6. Secuencia de pasos para promover la asociatividad.

La conclusión técnica de este enfoque se traduce en una secuencia lógica de pasos iniciales para la conformación de grupos de colaboración, que debieran relacionarse con los necesarios procesos de cambio cultural y de desarrollo de vínculos de confianza que se resumen en el siguiente detalle:

- I. Establecer un área de colaboración. ¿Qué compartir?(grupal)
- II. Establecer una visión común de la actividad a compartir. ¿Cómo sería la actividad compartida? Beneficios.(grupal)
- III. Establecer el costo de compromiso para cada empresa. (individual). Cómo modifica o se cambia la nueva actividad compartida a cada empresa individual?
- IV. Cada empresa ratifica, modifica o se excluye de la participación en la actividad compartida. Se evalúan las causas.(grupal).
- V. Se establece un plan para instalar la nueva actividad. Cómo lo hacemos?(grupal). ¿Qué tenemos? ¿Qué falta?.
- VI. Se elabora matriz de problemas y acciones. (grupal) Se distribuyen tareas y responsabilidades.
- VII. Se elabora por escrito un borrador donde constan los acuerdos alcanzados. (grupal)
- VIII. Se establecen consultas profesionales a los efectos legales.

Podemos comprender que las Pyme locales fueron adaptándose a las coyunturas económicas y de mercado a medida que aparecían los problemas, pero las modificaciones del contexto macroeconómico, regulatorio y tecnológico, incluido obviamente el proceso de integración MERCOSUR, ha cambiado su forma de encarar los problemas de tipo estructural especialmente. Sus objetivos, su modalidad de funcionamiento y toma de decisiones, como así también sus ventajas competitivas y las capacidades y recursos requeridos, se encuentran en un permanente cambio.

La transformación e innovación es el desafío actual de la Pyme . Ello significará modificar comportamientos históricos y pautas de funcionamiento muy arraigados en las empresas y poner en marcha un proceso deliberado de construcción de nuevas capacidades competitivas. Será necesario basarse en el conocimiento y aprendizaje disponible en las empresas y convalidarse en las nuevas condiciones de la dinámica de la demanda y los mercados.

Para enfrentar la competencia derivada de las aperturas económicas se fueron diseñando una variedad de estrategias, siendo sin duda, una de las más viables, este esquema de cooperación bajo el modelo de clusters.

### **HIPÓTESIS 3.- “Las redes de PyMEs hacen posible la creación de una cultura de colaboración orientada hacia la competitividad”**

#### **1. El contexto actual y la competitividad**

Hoy en día las empresas enfrentan una nueva realidad competitiva. En la última década las estrategias empresarias a nivel global han cambiado para dar respuesta a la mundialización de la economía. El viejo esquema fordista en el que la empresa se encargaba de todo desde la obtención de la materia prima hasta la comercialización de los productos ha sido abandonado y reemplazado por un nuevo enfoque empresarial en el que se combinan la especialización y la flexibilidad.

En esta nueva realidad, donde las grandes empresas se han beneficiado gracias a la gran porosidad de las fronteras internacionales, las PyMEs se han visto perjudicadas debido a una menor capacidad financiera para sacar provecho de las oportunidades del mundo globalizado. Ciertamente es que en la actualidad, la información y la innovación se difunden más rápidamente, pero no es menos cierto el hecho de que tal información no puede ser aprovechada, ni la innovación adquirida sin los medios materiales que así lo permitan.

Ante esto, las PyMEs se ven obligadas a encontrar una manera de ser lo suficientemente eficientes como para hacer frente a la creciente competitividad e inestabilidad que se verifica en los mercados tanto nacionales como internacionales.

Bien es conocido el principio administrativo por el cual la eficiencia se logra a través de la especialización. Pero en la actualidad la producción en masa no permite lograr la competitividad. El mercado del presente es exigente y demanda diferenciación; la variable determinante es, luego, la calidad.

Una mejor calidad permite que las empresas productoras puedan obtener un mayor margen de ganancias, y a la vez puedan satisfacer al cliente lo cual es el objetivo último de la empresa, tanto desde el punto de vista económico como social.

En definitiva, la PyME del presente debe lograr simultáneamente eficiencia, flexibilidad y calidad, y al mismo tiempo aprovechar el nuevo flujo de información así como lograr innovaciones si es que quiere ser competitiva. No obstante, como hemos señalado, carece en forma individual de los elementos materiales que se lo posibiliten. Es en esta instancia en que las redes y grupos de empresas aparecen como un camino viable para lograr el objetivo tan deseado de la competitividad.

Particularmente en el caso de nuestro país, las políticas aplicadas tendientes a la integración dentro de la economía-mundo tuvieron un impacto demasiado fuerte sobre las empresas de menor envergadura, y sobre todo sobre las economías regionales, que no estaban preparadas para enfrentar la fuerte competencia de las redes transnacionales. Este hecho ha dejado a las PyMEs argentinas un tanto atrasadas respecto a las del resto del mundo, dado que su esfuerzo debió volcarse a la supervivencia.

En el caso argentino, el plan de convertibilidad monetaria, la apertura económica, la desregulación de actividades y servicios son medidas que, conjuntamente al proceso de integración regional, cambiaron el esquema económico vigente en un muy corto período, hecho que se revirtió drásticamente hacia fines del año 2001, a partir de, especialmente, una imprevista devaluación monetaria, y la pérdida casi absoluta del crédito. Estas políticas impactan de diferentes maneras en las regiones del país y sus áreas urbanas, modificando las ventajas competitivas de las mismas y de sus distintos sectores productivos. En este contexto, las empresas tratan, dificultosamente, de adaptarse a las circunstancias, aunque se avizora una mejor situación competitiva.

Las grandes empresas, a fin de incrementar su competitividad, se reestructuran y pospusieron toda inversión tecnológica, mientras que las pequeñas y medianas empresas intentan retomar el protagonismo frente a una significativa caída de las importaciones, tratando de satisfacer en lo inmediato, las alicaídas demandas locales. La falta de circulante, la aparición de bonos provinciales, la interrupción del crédito y la casi interrumpida cadena de pagos, ha castigado al ya golpeado sector industrial argentino sobreviviente. Como resultado de tan radicales transformaciones, grandes porcentajes de la mano de obra han visto disminuidos sus ingresos reales, mientras que el desempleo, aún no logra revertir la tendencia creciente, a pesar de los cambios del escenario económico.

Esta situación originó un excedente de mano de obra que, al no encontrar trabajo, ha orientado sus esfuerzos desarrollando sus propias fuentes de ocupación. Si bien la mano de obra expulsada presenta distintos niveles de calificación, se puede destacar un sector calificado que frente a las escasas posibilidades de inserción en el mercado laboral, comenzó a generar pequeños emprendimientos productivos, tomando como base los conocimientos técnicos adquiridos durante su trayectoria laboral. Son las nuevas formas de autoempleo.

Frente a esta realidad, y como parte de solución a estos problemas, asumiendo la responsabilidad de mantener el equilibrio social, han surgido en Argentina, diversas iniciativas públicas tendientes a la creación y consolidación de pequeños emprendimientos productivos, como una forma de aumentar las oportunidades de empleo para la población.

No obstante el considerable impacto que tienen las microempresas en la Argentina, el esfuerzo por promover y apoyar a este sector de empresas es todavía muy reducido y concentrado fundamentalmente en el sector gubernamental. Es por ello, que es importante realizar un análisis crítico de las acciones implementadas hasta este momento por parte del Estado ya sea nacional, provincial o municipal, para incentivar el desarrollo de este sector.

Dado que se ha intentado copiar modelos exitosos de otras economías, todas las intenciones de vincular empresas para potenciar sus resultados, se ha visto a la carencia de capital de trabajo y la ausencia de crédito y fomento económico como responsable del escaso éxito de tales Organismos, aunque el problema resulta más amplio. Es cierto que existe una amplia brecha entre las necesidades de estos emprendimientos y la oferta de instrumentos que actualmente están a su alcance para poder desarrollar estrategias que les permita mantener un nivel de actividad creciente que aliente la competitividad, pero no es menos cierto que

tampoco existe, ni existió en la Argentina una cultura de colaboración empresarial sostenida en el tiempo.

Mas esto no debe ser un hecho desalentador dado que la experiencia internacional muestra que en muchos casos el nacimiento de redes y clusters exitosos tuvo lugar en respuesta a la crisis que enfrentaban las empresas, ante la incapacidad para hacer frente a los nuevos desafíos por sí solas. El surgimiento de la red, en su mayoría, y casi necesariamente tiene su raíz en la necesidad de cooperar para obtener objetivos comunes que varias empresas persiguen simultáneamente y no podrían lograr individualmente. Esto exige pasar de una estrategia de competencia pura en la que se gana o se pierde, a otra de colaboración en la que todos ganan.

Las redes, entonces, canalizan la necesidad de cooperar y actúan como generadoras y catalizadores de una creciente cultura de colaboración que se ve reforzada en la medida en que la red resulta exitosa. Ante el éxito en lograr un objetivo, las PyMEs se ven más motivadas a continuar y profundizar la colaboración, solidifican las relaciones económicas y sociales entre los miembros y ganan experiencia.

Y este proceso de consolidación de la cultura de colaboración entre las PyMEs miembros de redes es un elemento que incrementa la competitividad de aquéllas, dado que de esta manera se logra que los objetivos de eficiencia, flexibilidad y calidad se expandan a lo largo de toda la cadena de valor. Ello resultaría imposible de lograr para una PyME, al mismo tiempo sería en vano, si el resto de la cadena de valor no lo logra.

Por lo tanto, estamos en condiciones de decir que las redes y grupos de empresas contribuyen a afianzar la cultura de colaboración, logrando una mayor competitividad para las empresas involucradas lo cual no resulta posible sino mediante la coordinación y cooperación en las actividades a lo largo de toda la cadena de valor.

## 2. Las redes de PyMEs y la competitividad

Los distritos industriales constituyen un caso particular en el desarrollo local de algunos países - como ciertas regiones de Italia. El distrito industrial está compuesto por un conjunto de agentes entre los cuales existen *interdependencias sociales e industriales* y que se encuentran *en un lugar determinado*. Estas interdependencias suelen estar dadas alrededor de una actividad económica dominante en sentido amplio, que puede dividirse en distintas fases con empresas especializadas en cada una de ellas.

En el distrito, las economías de escala son obtenidas por el distrito y no por las empresas, y el distrito constituye un ***factor clave para la competitividad*** de las PyMEs en él comprendidas. Esto es así porque en el distrito industrial el espacio aparece como una variable económica relevante, que modela tanto los costos de transacción como los costos de producción, mediante la generación de las llamadas ***economías de aglomeración***.

Tal aglomeración es fomentada por la intervención de factores como la existencia de recursos naturales no transportables, la incertidumbre (especialmente si va asociada con altos costos de relocalización), las interdependencias entre actividades, las economías

externas (costos de búsqueda, la imitación para reducir incertidumbre y riesgo, clima industrial/cultural).

El distrito industrial ayuda a reducir los costos de transacción que enfrentan las pequeñas empresas, en la medida de que **la proximidad interempresarial reduce la incertidumbre**, lo que hace que aquellas encuentran más posibilidades de supervivencia. Cuando esta proximidad empresarial opera a lo largo de la cadena de valor y se verifica una articulación de relaciones muy estrechas, permite obtener una cuasi-renta organizativa tanto por la reducción de los costos de transacción a que induce la cooperación, como por el aprovechamiento de circunstancias que, como la segmentación del mercado de trabajo, aun no constituyendo costos de transacción en el sentido estricto, pueden influir en ellos.

**El objetivo de las empresas redes es responder en forma más eficiente a la demanda.** Tal objetivo va más allá de "la empresa y la optimización de sus costos" y se refiere al conjunto de costos de los diversos actores implicados en la operación productiva sin tener en cuenta quien es el propietario del capital.

En este sentido, este tipo de cooperación interempresarial resulta distinta a los típicos contratos de aprovisionamiento y pasa de una decisión individual sobre el costo de transacción a buscar la reducción del costo de transacción total de los diversos actores implicados en la operación productiva, es decir, de todos los intervinientes en la cadena de valor.

La empresa red logra una estructura organizativa sinérgica que articula contractualmente, a mediano plazo, relaciones interempresariales, a fin de responder conjunta y solidariamente de manera flexible a una demanda -final o intermedia- volátil, en un espacio económico de relaciones productivas de bienes y de servicio. De este modo se crea una pequeña empresa dentro de una gran dimensión, para **explotar conjuntamente las ventajas de la gran empresa y de la pequeña empresa**, para así lograr más flexibilidad y más autonomía.

Las firmas que se integran en redes pueden obtener mejor información del consumidor final, pueden predecir tendencias, y pueden reorganizar las relaciones contractuales hacia los nuevos objetivos, y por ello mismo, son consideradas, desde el punto de vista sistémico, como más competitivas.

En resumen, la tendencia hacia el paradigma de la **cooperación interempresarial** a través de redes de empresas, permite la reducción de los costos de transacción para todos los participantes y constituye un **mecanismo viable para la competitividad de las PyMEs**.

### 3. Las redes de PyMEs y la cultura de colaboración

Las redes de PyMEs, que colaboran a través de la especialización, han sido la clave para el éxito de muchos distritos industriales en los países desarrollados que con más frecuencia aparecen en las discusiones acerca de los clusters - y más particularmente en Italia -. En el llamado *modelo italiano*, la **clave del éxito competitivo** de los distritos no ha descansado principalmente en bajos precios de los factores sino que lo ha hecho sobre la **eficiencia colectiva del grupo de firmas**.

Para lograr esa eficiencia colectiva, las redes de cooperación entre PyMEs requieren **un nivel mínimo de contacto, confianza y de beneficios mutuos potenciales**. Una vez que ello se logra, es más probable que se profundice y extienda la interacción a otras áreas ya que los participantes estarán conscientes de que se lograrán economías a través de la cooperación.

Los clusters y distritos industriales exitosos suelen encontrarse apoyados por una cultura de promoción de la cooperación. **Tal cohesión coadyuva a menores costos de transacción** al proveer un alto nivel de confianza entre los miembros del grupo.

En el mundo de los negocios tal **sentimiento de confianza** posee un rol importante dado que todas las transacciones económicas involucran riesgos, no sólo relacionados con los posibles fraudes, sino también a eventos impredecibles. Estos riesgos, si no son controlados, podrían evitar la realización de los negocios que beneficiarían a todos los participantes.

Siempre han existido dos mecanismos principales de tratar los riesgos, y así reducir los costos de transacción: la internalización de riesgos y el mercado. Ambos constituyen diferentes formas de coordinación de la actividad económica. No obstante, hay formas de coordinación que no son aseguradas por la compañía ni por el mercado. Precisamente la coordinación de la actividad económica para hacer frente a estos riesgos que no pueden ser controlados por medio de los dos mecanismos antes mencionados, es la que impulsa a las PyMEs hacia la cooperación; hacia las redes de cooperación interempresariales, que se basan simplemente en la confianza o fe como elemento para eliminar o disminuir los costos de transacción.

Por ejemplo, en los distritos italianos las unidades de producción a menudo transan la una con la otra no sólo por vía de las señales de precio del mercado sino que también lo hacen a través de una variedad de segmentos de propiedad compartida, contratos informales y lazos sociales, la mayoría de los cuales tienden a ser más fuertes cuando las partes se encuentran en contacto cercano y cuyo objetivo es incrementar la confianza entre los participantes. Así la cooperación actúa como una suerte de seguro informal contra la inestabilidad de la demanda y de las ganancias de los participantes individuales.

Luego, la confianza resulta ser un elemento clave en la relación de cooperación, es un factor decisivo que permite a los socios respetar los compromisos asumidos entre las empresas dentro de la red específica. Y la confianza entre los socios dependerá en gran medida de la cultura predominante en el ámbito en que se desarrolla la red de cooperación y de las instituciones que brinden apoyo para facilitar tal cooperación.

Además, la cultura de promoción de la cooperación se basa en mayor o en menor grado en distintas formas de afinidad cultural. Esto responde al simple hecho que la afinidad cultural entre los potenciales participantes en una red de cooperación tiende a implicar una mayor homogeneidad de objetivos, patrones de comportamiento y elementos similares, los que a su vez pueden facilitar la interacción tendiente a la cooperación.

En consecuencia, puede decirse que el establecimiento de las redes de cooperación entre PyMEs depende de la infraestructura no sólo física sino también humana, del grado de interés que exista entre las firmas, el nivel de cohesión social, y (influenciada por los factores citados) la capacidad de las firmas para interactuar efectivamente y de emprender acciones colectivas, por ejemplo, a través de asociaciones de negocios. Estos factores determinan tanto el grado de éxito de la interacción inter-firma como la extensión y las formas en las que el gobierno puede involucrarse productivamente, incluyendo actividades de fondo tales como las reglas de juego dentro del mercado, la provisión de educación y entrenamiento relevante, etc.

#### 4. La cultura de colaboración y la competitividad

A escala internacional, se observa una evolución desde los enfoques de desarrollo que centraban su interés exclusivo en las *grandes empresas extranjeras* como motores de la inversión y la creación de puestos de trabajo, hacia una revalorización del rol de las PyMEs.

Este protagonismo asignado a los emprendimientos de escala reducida requiere contar, no sólo con ciertas capacidades vinculadas al empresario individual, sino con una malla de relaciones que incluye tanto el plano de las *articulaciones con otros colegas* como también con las instituciones que forman parte de su *sistema de apoyo* (organizaciones que brindan servicios para su desarrollo, consultores, etc).

Las redes ayudan a reproducir la vocación y el espíritu emprendedor de la comunidad local actuando como plataforma de *apoyo moral y de legitimación social* del proyecto, permitiendo complementar sus recursos materiales -técnicos/económicos- y de información -estratégica/técnica- y contribuyendo a la generación de *ventajas competitivas no alcanzables a nivel individual*. La interacción entre los agentes locales favorece los procesos de aprendizaje basados en la experiencia y facilita la difusión y socialización del conocimiento técnico.

Las redes incluyen a los actores, así como las relaciones y los recursos que forman parte de los intercambios entre los mismos. Estos intercambios no sólo comprenden flujos de transacciones comerciales de tipo vertical sino también las comunicaciones, la información y el apoyo ante desafíos y problemas técnicos y de gestión registrados tanto a nivel horizontal como transversal, haciendo que las PyMEs que participan en redes de cooperación sean más capaces de enfrentar los riesgos de su actividad.

En este contexto, *los esfuerzos individuales de los empresarios* si bien son una condición necesaria, *no son suficientes para lograr la competitividad* de sus negocios. Más aún, de no colaborar con sus colegas, los empresarios pueden verse obligados a recurrir a formas de competitividad "espurias" (no sustentables) que están sustentadas en bajos salarios, tipos de cambio elevados, subsidios a las exportaciones, sobreprotección de importaciones, devaluación, etc. Por lo tanto, *la competitividad sistémica requiere de una cultura de colaboración* entre los participantes de la actividad económica de la que puedan beneficiarse todos ellos.

## 5. Las redes de PyMEs, la cultura de colaboración y la competitividad

Luego de lo expuesto podemos señalar que las redes de cooperación entre PyMEs fortalecen la cultura de colaboración que lleva a una mayor competitividad de las empresas. Las redes de cooperación y grupos de PyMEs actúan como catalizadores que canalizan y reflejan la cultura de colaboración y permiten obtener mejores resultados en términos de competitividad, gracias a la reducción de los costos de transacción a lo largo de toda la cadena de valor y a la sinergia que la red permite obtener a la hora de utilizar la información disponible y de innovar.

En esta época de nuevos desafíos, las redes se avizoran como un camino viable para superar los obstáculos que las PyMEs enfrentan. En los casos de las exportaciones se ha observado una creciente tendencia de asociación entre las PyMEs para acceder a las oportunidades que se presentan en los mercados extranjeros. De la misma manera puede observarse cierta tendencia hacia las sociedades de garantía recíproca como instrumento para acceder al crédito. Pero en muchos otros aspectos la cooperación entre las PyMEs argentinas aún es muy reducida.

Sin embargo, esta nueva realidad puede ser un incentivo para que las PyMEs se inclinen más y más hacia la cooperación a través de redes y grupos de empresas. En este aspecto, debe trabajarse para superar ciertos problemas o barreras que socavan la eficacia de las redes, tales como:

1. La falta de compromiso real y de fe entre los socios de este tipo de redes;
2. Las PyMEs no acostumbran cooperar unas con otras. Muy a menudo, los dueños de las empresas (“los hombres que se hicieron a sí mismos”) están satisfechos con su situación real y no se preocupan acerca de ningún tipo de nuevas oportunidades de negocios;
3. La precaria estructura organizacional y la cultura organizacional específica de las PyMEs muy a menudo es el principal factor de muchos de los problemas que involucra la relación con otras compañías o socios. Las formas de cooperación no siempre son formalizadas en el sentido de una colaboración oficial;
4. Las PyMEs generalmente sólo están concentradas en el desempeño de las operaciones diarias y no poseen visión a largo plazo;
5. La carencia de recursos en lo que se refiere a la tecnología de la información (IT). Las PyMEs no están acostumbradas a manejar la IT de la misma manera que lo están las grandes compañías.

En definitiva, las PyMEs pueden encontrar en las redes un instrumento viable y eficaz que fortalece la cultura de colaboración, y por ende el sentimiento de confianza entre sus miembros, lo que conlleva hacia una mayor competitividad gracias al logro de eficiencia, calidad y flexibilidad a lo largo de toda la cadena de valor. Pero para que estas empresas puedan sacar provecho de este instrumento es necesario que desde el gobierno se apliquen políticas tendientes a sobrellevar las barreras descriptas a través de una educación acorde a

las necesidades y características del empresario PyME y a través del desarrollo de un adecuado sistema de apoyo de las redes.

5.2.- **CONCEPTOS FINALES.**

## **CONCEPTOS FINALES**

Hasta aquí nos hemos referido a las tres hipótesis planteadas en este trabajo. Ahora, como cierre de las conclusiones, cabe expresar que consideramos a la asociatividad, preferentemente orientada a la exportación, como el medio idóneo para crear una cultura de colaboración competitiva en las PYMEs. La posibilidad de exportar y competir a nivel internacional constituye el gran incentivo para que las pequeñas y medianas empresas conformen grupos o consorcios (clusters), y se apoyen mutuamente, trabajando en red.

Pero este proceso de asociatividad que se procura fomentar, requiere un entorno y condiciones que lo respalden y lo hagan eficiente, para lograr el gran objetivo de ser competitivos. A estos fines, son condiciones fundamentales: el diseño de un marco legal adecuado; el papel que desempeñe el Estado ( a nivel nacional, provincial y municipal); y la acción de las universidades.

Para ampliar la exposición de los conceptos expresados en los párrafos precedentes, consideramos oportuno formular los siguientes comentarios:

### **1.- Asociatividad para exportar.**

En base a los conceptos expuestos a lo largo de este trabajo; y tomando especialmente como punto de referencia a la experiencia internacional, podemos decir que la *asociatividad* es el camino apropiado para lograr el desarrollo de una cultura de colaboración competitiva. Esta asociatividad se caracteriza por la formación de redes de PYMEs, que se estructuran como grupos o consorcios (clusters), y que les permiten obtener ventajas competitivas que resultan muy valiosas, especialmente para las exportaciones.

Los proyectos exportadores de pequeñas y medianas empresas se enfrentan, muchas veces, con la falta de herramientas básicas, como un plan de negocios, o una cartera de productos que se ajusten a las normas internacionales de calidad. Ante la evidencia, proporcionada por la experiencia internacional, de que la formación de redes de empresas es el mejor camino para enfrentar estas limitaciones, hay entidades gubernamentales y privadas que promueven la asociación entre las PYMEs para incursionar en los mercados externos.

En nuestro país es notoria la resistencia cultural de los empresarios a compartir información, pero una vez que viven la experiencia se dan cuenta de los beneficios que trae el asociarse. Para que un proyecto de asociación sea exitoso, se necesita confianza entre los socios. A menudo está presente el temor a que alguien utilice a un grupo para exportar y cuando lo logra, y consigue un mercado, abandone la sociedad.

Cabe recordar que el grupo o consorcio no es una cooperativa, pues nadie pierde el control de su empresa.

Una estrategia asociativa permite fortalecer la competitividad, ampliar la oferta, y maximizar las oportunidades de negocios con vistas a la exportación. Otro punto a favor de la asociatividad es la capacidad de negociación que se logra actuando grupalmente a la hora de solicitar créditos o también para adquirir materias primas y componentes a precios más bajos.

La actividad exportadora impone altos costos a una PYME, pues, hay que viajar, exponer y desplegar políticas de marketing; y no todos están en condiciones de hacerlo. Por ello: *la formación de un consorcio de empresas es la única salida para aquellos con inquietud exportadora.*

Es importante también el *efecto contagio* que generan los casos exitosos de consorcios de PYMEs en materia de exportación.

## **2.- Necesidad de diseñar un marco legal adecuado.**

Actualmente, los grupos asociativos exportan utilizando la figura jurídica de las Uniones Transitorias de Empresas (UTE), comentada en el Capítulo 3, o lo hacen a través de terceros.

La ausencia de un marco legal que contemple a los consorcios de exportación como figura jurídica para ser reconocidos en la Dirección General de Aduanas y en la Dirección General Impositiva es, según los expertos en el tema, la mayor asignatura pendiente.

Existe un proyecto de ley de 2002 impulsado por la Fundación Bank Boston con la colaboración de técnicos de la Fundación Exportar, la Cancillería, el Ministerio de Economía y los coordinadores de los grupos, que espera su dictamen.

“La figura de Consorcio de Exportación otorgaría grandes ventajas, como unificar los despachos, y contratar fletes conjuntos para bajar la tarifa, entre otros beneficios”, dice el Dr. Elvio Baldinelli, Director del Programa de Desarrollo Sectorial de las Exportaciones Argentinas de la Fundación Bank Boston.

El principal propósito de este proyecto de ley es que tanto los reembolsos como los reintegros a la exportación sean acreditados al consorcio, como así también el recupero del IVA por las operaciones realizadas.

### **3.- El papel del Estado.**

El apoyo que brinda el Servicio Exterior de la Nación por medio de las embajadas, consulados y oficinas comerciales resulta vital para las empresas. Las embajadas elaboran informes que brindan una idea general acerca de qué se puede comerciar en cada país: cuánto se importa del producto en cuestión y de dónde proviene.

La ayuda no termina allí pues las embajadas preparan los programas de visitas, ofrecen sus instalaciones para las reuniones y, si se lo solicitan, se encargan de buscar representantes.

Pero la acción que debe cumplir el Estado es mucho más amplia que la gestión en el ámbito diplomático. Actualmente el Estado y el sector privado tienen que unirse, coordinando sus actividades, en una función que antes quedaba completamente en manos oficiales: la elaboración de medidas económicas y de apoyo. Hasta las estructuras más pequeñas como son las que agrupan a las PYMEs se sumaron a este desafío: desde el año 2002 las 20 principales Cámaras que agrupan a las firmas de este sector se unieron en un consejo asesor que trabaja con la Secretaría de la PYME en la elaboración de políticas activas.

A diferencia de otras épocas, casi nadie solicita fondos de un Estado quebrado, aunque sí se demandan rebajas impositivas que, en cierta manera, son entendibles en algunas actividades en las que la estructura tributaria argentina termina sofocando la producción. Seguramente este tipo de pedidos chocará con las exigencias de organismos internacionales, como es el caso del Fondo Monetario Internacional, que cuestiona políticas basadas en reducciones de impuestos.

Pero no es lo único que se pide, se demanda al Estado *un rol más agresivo* como coordinador de tareas, que encare acuerdos con proveedores para reducir precios de ciertos insumos que aumentaron por encima de la devaluación, que se use parte de las retenciones para crear un Instituto PYME de Comercio Exterior que las asesore para exportar, que se otorgue estabilidad fiscal por diez años, o que se levanten restricciones para importar maquinarias usadas.

Asimismo, también se requiere del Estado una clara política de promoción de las PYMEs, encarando aspectos tales como: remoción de barreras institucionales, eliminación de trabas burocráticas; fijar incentivos fiscales; fomento de sectores específicos; financiamiento, participación en obras públicas; facilitación del acceso al “know how” y

apoyo a la capacitación de empresarios y personal (a este fin podría diseñarse un esquema de subsidios y becas para asistir a universidades e institutos técnicos).

Evidentemente el Estado ( nacional, provincial y municipal) debe desempeñar un papel muy activo para asegurar la competitividad de las PYMEs en los mercados externos, lo que favorecerá el desarrollo de una cultura de colaboración entre estas empresas mediante la formación de grupos o consorcios.

#### **4.- La acción de las universidades.**

Las universidades están llamadas a cumplir una tarea de gran importancia para la creación de una cultura competitiva en las PYMEs. Las instituciones universitarias pueden colaborar estrechamente con el Gobierno Nacional, Provincial y Municipal, con las entidades empresarias y comunitarias, y, desde luego, con las propias empresas. La contribución de las universidades, comprende los siguientes aspectos:

- Formación de profesionales e investigadores especializados en las cuestiones propias de las PYMEs.
- Trabajos de investigación que permitan fijar objetivos y políticas.
- Asesorar a las autoridades nacionales, provinciales y municipales en el diseño de políticas y planes que favorezcan la asociatividad de las PYMEs.
- Capacitar a empresarios y personal de las PYMEs.
- Colaborar en la formación de una conciencia de comunidad favorable al proceso de asociatividad de las PYMEs.

Para estos fines será fundamental: la existencia de objetivos claros y un proyecto concreto; contar con personal docente y de investigación altamente capacitado y con dedicación “full time”; y desde luego, disponer de un presupuesto adecuado.

## **BIBLIOGRAFÍA SELECCIONADA**

- Ander, Egg, Ezequiel.  
Título: “TECNICAS DE INVESTIGACIÓN SOCIAL”.  
Editorial Humanitas, Buenos Aires, 1990.
- Asociación de Importadores y Exportadores de la República Argentina (AIERA).  
“CURSO INTENSIVO DE COMERCIO EXTERIOR”, Buenos Aires, 2001.
- Ballvé, Alberto  
Título: “TABLERO DE CONTROL: ORGANIZANDO INFORMACION PARA CREAR VALOR”.  
Ediciones Macchi, Buenos Aires, 2000.
- Bertini, Silvano y otros.  
Título: “TERRITORIO, CONOCIMIENTO Y COMPETITIVIDAD DE LAS EMPRESAS: EL ROL DE LAS INSTITUCIONES EN EL ESPACIO GLOBAL”.  
(Compiladores: Boscherini, Fabio y Poma, Lucio).  
Editorial Miño y Dávila Editores. Madrid, 1999.
- Carro, Roberto  
Título: “ELEMENTOS BASICOS DE COSTOS INDUSTRIALES”.  
Ediciones Macchi, Buenos Aires, 1998.
- Chacracarthy, Balaji y Lorange, Peter  
Título: “MANAGING THE STRATEGIC PROCESS”.  
Editorial Prentice Hall, Nueva York, 1991.
- Díaz Cebosa, Angel y Rodríguez de Cora, Rafael.  
Título: “UN SISTEMA SINÉRGICO PARA LAS PYMES”.  
Revista Alta Dirección, N° 197, Madrid, España, Julio de 1998.
- Elgue, Mario César (Compilador)  
Título: “GLOBALIZACIÓN, DESARROLLO LOCAL Y REDES ASOCIATIVAS”.  
Edic. Corregidor, Buenos Aires, 1999.
- FOGABA,  
Título: “RESPALDO PARA CRECER”.  
Buenos Aires, 2000.
- Fundación de Investigaciones Económicas Latinoamericanas. (FIEL).  
Título: “LAS PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS EN LA ARGENTINA”.  
Ed. FIEL, Buenos Aires, 1996.

- Hernández Peinado, Salvador.  
Título: “COOPERACIÓN EMPRESARIAL”  
Curso dictado por el autor en la UNLM, en 1998
- Jiménez, Carlos M. y colaboradores.  
Título: “GESTIÓN Y COSTOS”.  
Ediciones Macchi, Buenos Aires, 2001
- Jiménez, Carlos M.; Kaplan, Robert S.; Mallo, Carlos y Meljem, Sylvia  
Título: “CONTABILIDAD DE COSTOS Y ESTRATEGIA DE GESTION”  
Editorial Prentice Hall Iberia, Madrid, 2000.
- Jiménez, Carlos M. y colaboradores.  
Título: “COSTOS PARA EMPRESARIOS”  
Ediciones Macchi, Buenos Aires, 1995.
- Kantis, Hugo  
Título: “ALIANZAS DE NEGOCIOS EN LA ACTIVIDAD EXPORTADORA DE PYMES ARGENTINAS”.  
Título pub. Seriada: Boletín informativo Techint.
- Kantis, Hugo (editor et al).  
Título: “DESARROLLO Y GESTIÓN DE PYMES. APORTES PARA UN DEBATE NECESARIO”  
Ed. Universidad Nacional de General Sarmiento, San Miguel, Pcia. de Buenos Aires, Argentina, 1998.
- Kantis, Hugo; Mori Koenig, Virginia; Yoguel, Gabriel  
Título: “LAS EMPRESAS MEDIANAS Y PEQUEÑAS DE BIENES DE CAPITAL ANTE LA APERTURA Y EL MERCOSUR. PERFILES EMPRESARIALES Y ESCENARIOS PARA DISEÑAR ACCIONES DE FORTALECIMIENTO DE SU COMPETITIVIDAD”.  
Editorial: NU. CEPAL, Buenos Aires.  
Fecha publicación: enero 2000.
- Martínez, Tovilla, Carlos.  
Título: “INTERVENCIÓN FINANCIERA Y APOYO A LA MICRO Y PEQUEÑA EMPRESA EN MÉXICO”  
Revista Comercio Exterior, Vol. 51, N° 8, México, Agosto de 2001.

- Migliardi, Marcos  
Título: "PEQUEÑA Y MEDIANA INDUSTRIA: UNA NUEVA Y MEJOR RELACIÓN ENTRE LAS GRANDES EMPRESAS Y LAS PYMES".  
Título pub. Seriada: Boletín informativo Techint.  
Volumen:  
Número: 284  
Fecha de publicación: octubre – diciembre 1995.  
Páginas: pp. 65-69
- Mungaray Lagarda, Alejandro.  
Título: "ESTABILIZACIÓN MACROECONÓMICA Y DESARROLLO MICROEMPRESARIAL"  
Revista Comercio Exterior, Vol. 51, N° 9, México, setiembre de 2001.
- Narodowski, Patricio y Sierra, Pablo H.  
Título: "JAPÓN: LAS PYMES EN UN PAIS QUE ¿CAMBIA?"  
Boletín Informativo Techint, N° 306, Buenos Aires, Abril – Junio de 2001.
- O.C.D.E.  
Título: "LAS PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS- TECNOLOGIA Y COMPETITIVIDAD-".  
Ediciones Mundi Prensa, Madrid, 1994.
- Olivera, Guillermo  
Título: "EL FIN DEL CICLO MUNDIAL DE CRECIMIENTO DE LA MICRO Y PEQUEÑA INDUSTRIA Y SU EVOLUCIÓN EN MÉXICO"  
Revista Comercio Exterior, Vol. 51, N° 8, México, Agosto de 2001.
- Porter, Michael.  
Título: "LA VENTAJA COMPETITIVA DE LAS NACIONES."  
Editorial Vergara, Buenos Aires, 1994.
- Romero Ullmann, Roberto.  
Título: "PYMES – FORMAS ASOCIATIVAS DE COMERCIALIZACIÓN Y EXPORTACIÓN"  
Ediciones Depalma, Buenos Aires, 1999.
- Safón Cano, Vicente  
Título: "LAS REDES DE PYMES EN LOS DISTRITOS INDUSTRIALES ESPAÑOLES: PROPUESTAS DE DESARROLLO Y CONSOLIDACIÓN".  
Revista Alta Dirección, N° 201, Madrid, España, Noviembre de 1998.

- Scheel Mayenberg, Carlos.  
Título: “CREANDO LAS CONDICIONES PARA LA EFICIENTE INCUBACIÓN DE CLUSTERS INDUSTRIALES”.  
Monterrey, México, 2000.
- Segré German y Segré Gustavo.  
Título: “BRASIL – COMO EXPORTAR A BRASIL”  
Ed. Center Group, San Pablo, Brasil, 1999.
- Yoguel, Gabriel  
Título: “ESTRATEGIAS DE COOPERACIÓN EMPRESARIAL DE LAS PYMES ARGENTINAS Y BRASILEÑAS A PRINCIPIOS DE LOS NOVENTA.”  
Editorial: NU.CEPAL. Oficina en Buenos Aires,  
Fecha publicación: agosto 1996.

INDICE

<u>CAPITULOS</u>	<u>PAGINA</u>
1.- INTRODUCCION.	1
2.- CONCEPTOS Y EXPERIENCIAS SOBRE ASOCIATIVIDAD, COOPERACION Y REDES.	4
3.- ANALISIS DEL MARCO LEGAL.	17
4.- ENCUESTAS A PYMEs E INFORMACION SOBRE GRUPOS DE EMPRESAS PARA EXPORTACION.	40
5.- CONCLUSIONES.	46
5.1.- CONSTATAACION DE HIPOTESIS.	47
5.2.- CONCEPTOS FINALES.	82
<b>BIBLIOGRAFIA SELECCIONADA</b>	<b>87</b>