
*Reorganización para la sobrevivencia**

El desarrollo sustentable de las pequeñas y medianas empresas latinoamericanas

Carlos López Cerdán Ripoll**



Debido a que en el actual entorno económico latinoamericano es vital sostener y fortalecer al tejido de las pequeñas industrias, resulta fundamental contar con verdaderas alternativas para el desarrollo sustentable de numerosos grupos de pequeñas y medianas empresas (PyME), que representan aproximadamente 90% de la planta industrial de la región.

El principal objetivo de cualquier industria es sobrevivir. En las condiciones que determina el entorno económico de la mayoría de los países latinoamericanos de hoy, la supervivencia está condicionada por la competitividad y la profesionalización de los empresarios.

Los agrupamientos empresariales como un instrumento de competitividad

Las opciones de las PyME para operar dentro de las nuevas condiciones económicas y comerciales que se están dando en la región son: bajar precios, mejorar la calidad de los productos y servicios ofrecidos, mejorar el servicio al cliente, buscar nuevos mercados, adquirir tecnología.

Alcanzar con éxito los objetivos anteriores constituye un reto para las empresas ya establecidas y las de reciente creación; ésta es una de las pocas formas de sostenerse en el mundo actual.

El nuevo esquema de desarrollo industrial que se propone es el agrupamiento de empresas, instrumento utilizado en la década de los setenta por sociedades industriales afectadas por la recesión que se vivió en esos años, manifestada en Estados Unidos como la crisis del acero, en Irlanda como la crisis de la industria textil y en los Países Bajos como el embargo petrolero.

Este recurso consiste en la agrupación de varias empresas pequeñas para crear otra; se trata de una forma de organización mediante la cual las empresas se asocian para mejorar su posición en el mercado sin competir entre sí, lo que les permite tener una estructura de empresa grande y competitiva, así como proporcionar a las compañías asociadas el acceso a servicios especializados de tecnología, compra de insumos, promoción, comercialización, diseño, procesos industriales y actividades en común, evitando el intermediarismo y facilitando el surgimiento de economías de escala.

En el caso de México, los agrupamientos empresariales encajan dentro del marco conceptual y legal de lo que se conoce como empresa integradora, cuyo marco legal, que existe en el país desde mayo de 1993, fue reforzado en mayo de 1995. Dicho esquema ha sido utilizado por algunos organismos promotores del desarrollo industrial con resultados sobresalientes. Los objetivos del agrupamiento son los siguientes:

- Elevar la competitividad de las empresas asociadas.
- Inducir la especialización de las empresas en alguna de las diferentes etapas del proceso productivo.
- Consolidar la presencia de las empresas asociadas en los mercados nacionales e incrementar su participación en el exterior.

* Ponencia presentada en el taller de expertos sobre Asociatividad como Estrategia de Cooperación Interempresarial-Sistema Económico Latinoamericano (AECI-SELA).

** Director general de Competitividad y Capacitación Integral, S.A. de C.V.

Entre los beneficios del agrupamiento se pueden señalar:

- El abaratamiento de los precios de materias primas e insumos, al realizar compras en conjunto.
- El logro de mejores precios de venta, evitando el intermediarismo al vender directamente.
- La posibilidad de acceso a la tecnología.
- La adquisición de maquinaria y equipo.
- El lanzamiento de nuevos productos.
- La subcontratación de productos y procesos industriales.
- La obtención de financiamiento en condiciones de fomento.
- La capacitación de mano de obra y de empresarios.
- Mayor presencia en el mercado de las empresas integradas.
- Más eficiencia y productividad de las empresas integradas.
- El abaratamiento de los servicios administrativos, contables y fiscales y de los costos de operación.

Los agrupamientos empresariales en México

El proceso de instalación se dio a partir de marzo de 1994; este esquema ha crecido con lentitud debido a:

- El lento aprendizaje (“aprender haciendo”).
- La carencia del clima adecuado.
- La falta de instrumentos.
- La experiencia basada en prueba y error.

Referente a la expansión cuantitativa de dicho instrumento, en 1994 se instalaron 111 agrupamientos empresariales; durante 1995 se pusieron en operación 27 más, logrando un total de 138, y para diciembre de 1996 eran alrededor de 195 agrupamientos.

Como puede verse, este recurso aún está en etapa de asimilación por la mayoría de las entidades federativas. Sin embargo, en algunas del norte del país ha despertado gran interés entre los micro y pequeños empresarios.

Aplicaciones concretas del esquema del agrupamiento empresarial

Las principales aplicaciones prácticas son:

- Reforzar a las PyME en operación que constituyen la planta industrial actual de la región, ha-

ciendo posible que las empresas integrantes puedan: sobrevivir en periodos difíciles; consolidar su desarrollo empresarial; elevar sus niveles de competitividad, y reforzar su permanencia en los mercados nacionales e incursionar en mercados globales.

- Desarrollar *clusters* de proveeduría con el objeto de atraer grupos empresariales de tipo multinacional, formando de esta manera una liga entre la pequeña y la gran empresa. La ventaja estratégica de la región que promueva el nuevo esquema es poder ofrecer a los inversionistas potenciales los *clusters* de proveeduría, además de ventajas en lo que se refiere a infraestructura y calidad de vida.
- Presentar a los emprendedores de base tecnológica alojados en las “incubadoras empresariales” que operan en la región, una alternativa para acelerar su graduación, así como para llegar a ser competitivos en el mundo de los negocios.
- Ofrecer a la banca comercial un esquema de apoyo para el cobro de carteras vencidas de la industria pequeña y micro. Este instrumento predispone a ser productivas y competitivas a las empresas y ayuda a que generen el excedente económico para crecer y pagar los pasivos sin la necesidad de solicitar recursos adicionales.

Recomendaciones prácticas para el éxito de los agrupamientos empresariales

Hay éxito si:

- Tienen actividades en común o complementarias dentro de la cadena productiva, como: empresas del mismo giro orientadas al mismo mercado (integración horizontal); empresas de giros complementarios orientadas a mercados diferentes, con la particularidad de que cada producto genera un mercado directo y uno indirecto (integración vertical), y empresas de giros diferentes orientadas a un nicho de mercado global.
- Poseen un programa de trabajo claro y preciso, basado en un plan de negocios que les permita articular: las condiciones para la oportunidad de negocios; el por qué de la existencia de la oportunidad de negociar; la estrategia de arranque y crecimiento; los riesgos más significativos; los prospectos de beneficio a corto y largo plazos, y el futuro financiero de la empresa. El

plan de negocios es una excelente herramienta para ayudar a los agrupamientos empresariales a encontrar la oportunidad de pactar convenios y apoyarlos para el arranque. Asimismo, es un elemento esencial para atraer inversionistas. Un buen plan de negocios debe convencer al inversionista de que se trata de una oportunidad de alto crecimiento.

- Cuentan con un proceso estricto de selección y evaluación de las empresas por integrarse.
- Tienen en su planta laboral un experto en negocios (administrador experimentado) capaz de lograr la vinculación con proveedores a nivel fábrica (antes de tres meses); administrar a la nueva empresa tomando en cuenta las fuerzas y debilidades proyectadas por las asociadas (durante los primeros seis meses), y alcanzar la vinculación con el consumidor final estableciendo una red comercial (a los seis meses).
- Crean un proceso de seguimiento y evaluación de las empresas integradas, mediante auditorías competitivas, para: medir el progreso del agrupamiento (hay que tomar en cuenta que este tipo de empresa es muy dinámica, cambia con gran velocidad (uno o dos meses); detectar debilidades y subsanarlas lo antes posible, y determinar requerimientos de capacitación, para ir adecuando la mentalidad de los empresarios a los requerimientos de una compañía grande. Hay que establecer un proceso de inducción para capacitar a los empresarios interesados (recordemos que quienes se interesan tienen la mentalidad de pequeños empresarios y se necesita convencerlos de incrementar su dimensión).

Los agrupamientos empresariales fracasan si:

- Cuentan con una administración deficiente, es decir, si carecen de un administrador experimentado; si el administrador es uno de los socios, o si es un recién graduado.
- Presentan una gran heterogeneidad en las empresas integradas.

Algunos ejemplos mexicanos

Grupo Industrial Aluminero

Éste se integró hace dos años. Sin embargo, las empresas agrupadas cuentan con una presencia promedio en el mercado de siete años, como personas



Barca I, aguafuerte y aguatinta, 40 x 30 cm, 1995.

físicas con actividades empresariales. Constituyen un grupo compatible de compañías que ofrecen manufactura de productos de aluminio. Sus beneficios son:

- Disminución significativa del costo de producción, debido al contacto con proveedores en fábrica en el país y en el extranjero.
- Incremento de la capacidad para contratar grandes obras.
- Ahorro de tiempo de manufactura, incluyendo mano de obra directa y materiales (entre 15 y 20%), e incremento de calidad y servicio, gracias al desarrollo de sistemas para el control de costos y cotizaciones, los cuales manejan la información de las órdenes de trabajo desde la cotización hasta la entrega de la obra. Los sistemas fueron desarrollados en el periodo marzo-diciembre de 1994.
- Mejora de la distribución física de las plantas, mediante diagramas de relocalización de máquinas y herramientas para hacer eficiente la operación.

- Progreso en la capacidad de innovación. Por ejemplo, la adquisición de una máquina para fabricar domos de acrílico, que incluye un horno para el inflado de los domos, la cual es un recurso que distingue a la empresa que la posee, ya que es el único fabricante de domos en la ciudad de Chihuahua.

Agroquímicos y Servicios de Ascensión

Este agrupamiento está orientado a la producción y el beneficio de algodón para la industria textil. Tiene 48 meses de creado; reúne a 210 productores agrícolas, los cuales reiniciaron el cultivo del algodón después de haberlo abandonado hace cuatro años. Han sembrado unas 15 mil hectáreas. Constituyen un grupo compatible de productores que ofrecen lo mismo. Generan algodón en paca, listo para venderse directamente a empresas textiles. Sus beneficios son:

- Disminución significativa del costo de producción, para poder ofrecer el producto a los precios que marca el mercado internacional, de una manera rentable.
- Adición de valor agregado a la producción del campo, por medio de la incorporación de una fase industrial de beneficio.
- Eliminación del intermediario al integrar verticalmente el proceso de producción y el de beneficio, lo cual le ha permitido contactar con el consumidor final, así como garantizar el volumen de producto y negociar mejores precios.
- Capitalización acelerada, por medio de la adquisición de una planta despepitadora.
- Calidad administrativa a través de los servicios de un administrador de tiempo completo, con un equipo operativo de aproximadamente 28 personas.
- Preparación para modernizar la maquinaria y el equipo de la beneficiadora, con el objeto de incrementar la eficiencia de dicha planta en 80%.
- Capacidad para incorporar tecnología y hacer más eficiente el proceso productivo mediante módulos de cosecha. Esta tecnología está orientada a incrementar la eficiencia del transporte de la cosecha y su descarga en la planta despepitadora.
- Suficiencia para la adquisición de un laboratorio para análisis foliares y de suelos, agua y follaje, para determinar las necesidades nutrimentales del cultivo.

Tanichi Internacional

En los últimos cinco años se ha detectado el cierre de un número creciente de pequeños negocios unifamiliares del ramo abarrotero en Chihuahua, lo que ha hecho decrecer la importancia relativa de este sector.

Los diez socios de Tanichi Internacional, al observar muchos cambios en la demanda y oferta de los productos de abarrotes que comercializan en lo individual, decidieron unirse para formar una empresa grande, garantizar la sobrevivencia de sus negocios y aumentar sus ventas. El agrupamiento se realizó el 11 de julio de 1994. Sus beneficios son:

- Compras en volumen, con diez fábricas proveedoras para todos los socios, obteniendo mejores descuentos.
- Disminución del costo de operación, que repercutió en precios de venta más competitivos.
- Introducción de nuevos productos, por ejemplo una bebida refrescante y reconstituyente que compite con Gatorade.
- Introducción de cinco productos y servicios adicionales para todos los socios: periódicos, fotocopias, lotería instantánea y pronósticos, teléfono público y alimentos frescos (carnes, frutas y legumbres).
- Adquisición de equipos de cómputo para comerciar mercancías con código de barras.
- Mejora de la imagen corporativa al pintar todos los establecimientos con los colores corporativos.

Servicios Médicos de Chihuahua

Las tendencias de los servicios médicos privados a un precio razonable son promisorias, por un lado los servicios de salud públicos son gratuitos y de mala calidad, y por otro los privados son muy costosos.

El agrupamiento fue fundado en el mes de julio de 1994 por cinco médicos que tienen montados sus consultorios particulares desde hace varios años.

La asociación proporciona servicios médicos privados y trabaja con los bancos y empresas, proporcionando consulta médica al personal que trabaja en éstos. Los servicios abarcan las áreas de medicina general, pediatría y ginecología.

El agrupamiento cobra una iguala por empleado al mes. Los médicos en lo particular recaudan los importes de los servicios especializados que

proporcionen, como cirugías y análisis clínicos, por ejemplo.

Por una cuota adicional al mes la integradora proporciona a la empresa contratante el control de los gastos médicos de su respectiva plantilla de personal. Los beneficios del agrupamiento son:

- Captación de un nicho de mercado de gran tamaño.
- Ingresos adicionales para los socios.
- Descuentos de hasta 10% en gastos de hospital, farmacia y laboratorio para sus clientes.
- Capacidad de adquirir laboratorio propio para análisis clínicos.
- Aptitud para establecer clínica y farmacia.

Propuesta

Considerando el fenómeno recesivo que se vive en Latinoamérica, es vital sostener el tejido industrial existente para que continúe y no se pierdan fuentes de empleo. Además, se necesita aportar inversión directa a la región mediante una nueva imagen que la haga más atractiva para el establecimiento de nuevas empresas de tipo internacional que generen alta calidad de vida, aprovechando el interés que han puesto en América Latina diversos corporativos de tipo multinacional. Para ello deben buscarse nuevos y atractivos esquemas de desarrollo industrial que permitan:

- Incrementar sustancialmente la promoción para el establecimiento de agrupaciones industriales, como un instrumento para rescatar y fortalecer a las pequeñas empresas en operación que constituyen la planta industrial actual, así como elevar la competitividad de las mismas, haciendo posible que las empresas integrantes puedan: sobrevivir en periodos difíciles; consolidar su desarrollo y crecimiento empresariales; elevar sus niveles de competitividad, y asegurar su permanencia en el mercado nacional e incursionar en mercados globales.
- Conformar varios agrupamientos de proveeduría, con el objeto de constituir un foco de atracción para conjuntos empresariales de tipo multinacional, formando de esta manera un enlace entre la pequeña y la gran empresa. La ventaja estratégica de la región será ofrecer a los inversionistas potenciales “plataformas de proveeduría”, además de las ventajas propias de la región en lo que se refiere a infraestructura y calidad de vida.

La vinculación con la gran industria como una herramienta de profesionalización acelerada de los pequeños empresarios

Los agrupamientos industriales constituyen una razón necesaria mas no suficiente para el sostenimiento de las PyME. Por tal razón se propone una iniciativa para ayudarlas a profesionalizar sus negocios y a manejar las decisiones administrativas de la manera más provechosa.

Dicha iniciativa está orientada a apoyar a los propietarios y administradores de las pequeñas industrias para que se vinculen con grandes empresas y se beneficien de la experiencia de éstas; se basa en las siguientes premisas:

- Los propietarios de las pequeñas industrias necesitan salir de su aislamiento para poder aprender de otras experiencias y discutir los problemas relacionados con la administración de sus compañías.
- Los administradores de las pequeñas industrias y los ejecutivos de las grandes empresas necesitan relacionarse para que las PyME puedan crecer con la experiencia de las grandes sociedades.

Propuesta

Se propone un programa intensivo de asesoría para los propietarios y administradores de pequeñas industrias latinoamericanas, basado en la idea de un “apadrinamiento” por grandes compañías. Cada programa se divide en cuatro fases:

Búsqueda de “empresas padrino”: en principio, la participación de una gran empresa será discutida con el director general de la misma. Después se realizará una visita personal y se involucrará de manera muy cuidadosa a los ejecutivos que habrán de ser contactados. Es imperativo que la compañía en su totalidad respalde el proyecto, porque del principio al fin del mismo los ejecutivos deben ser capaces de apoyar a todo el personal de las pequeñas industrias.

El programa de entrenamiento: debe desarrollarse un programa de capacitación que prepare a los ejecutivos para su trabajo de asesoría a las pequeñas industrias. En su desempeño laboral, éstos se especializan en una área particular de la administración. El curso de capacitación cubre todos los aspectos de la administración de las pequeñas industrias y será coordinado por conferencistas de universidades y de otras instituciones, tanto priva-

Sin título, óleo sobre tela, 73 x 92 cm, 1986.



das como públicas. El programa es un proceso de rápido aprendizaje para los ejecutivos que proporcionarán la asesoría y, entre otras cosas, establece una red con los funcionarios de grandes compañías.

La selección de los administradores de las pequeñas industrias: con el propósito de estimular el interés de los empresarios locales en el proyecto, se realizarán visitas personales, campañas publicitarias por correo y campañas de sensibilización. Una vez despertado el interés, se procede a involucrar a los empresarios y se seleccionarán unas 100 pequeñas industrias por proyecto. Las empresas deben cubrir requisitos tales como tener cierta estabilidad, contar con un mínimo de tres empleados, tener potencial de crecimiento. Una vez que los participantes han sido seleccionados, se dividen en grupos de 12.

Asesoría a los empresarios: ésta es la fase más importante del proyecto. Se procederá a instrumentar programas de capacitación y de asesoría para dos años, los cuales consisten de dos partes:

- Reuniones cada mes. Un grupo reducido de pequeñas industrias se reunirá con la “empresa padrino” durante la tarde. En dicha reunión se discutirá un tópico específico de administración con un experto, el cual es invitado por el ejecutivo asesor. Después de la presentación, el grupo tiene la oportunidad de discutir el tema e intercambiar experiencias.
- Asesoría individual. Los ejecutivos asesores estarán disponibles cuatro horas a la semana para

discutir de manera individual problemas específicos con los empresarios de las pequeñas industrias. Los ejecutivos pueden contar con el apoyo de algunos colegas para asesorías especiales.

Resultados y beneficios esperados

Se espera que los participantes del proyecto propuesto tengan una gran variedad de beneficios.

- Beneficios para las PyME: ventas constantes, seguras y crecientes; supervivencia, crecimiento y desarrollo; incrementos en la generación de empleos y en los ingresos; cambio de mentalidad en los empresarios, y que los empresarios se sientan más cómodos al resolver ciertos problemas de administración apoyados por los asesores y pares.
- Beneficios para la gran empresa: simplificación administrativa al tratar con un solo proveedor; uniformidad en los precios; calidad controlada, y abasto constante y seguro.
- Beneficios para la región y para los países que la integran: fortalecimiento de las empresas que constituyen la planta de micro y pequeñas industrias; atenuación del problema actual de la pérdida de empleos, al contribuir a la generación de nuevas fuentes de trabajo; mejora de los niveles de calidad de vida; contribución al crecimiento del perfil industrial, e incremento del atractivo de la región para grupos empresariales de tipo multinacional.

Conclusión

El proyecto propuesto será benéfico para todas las partes involucradas. Las pequeñas industrias intercambiarán experiencias con otras empresas y habrá oportunidades de construir redes y alianzas estratégicas. El proyecto creará una visión a largo plazo, de la cual carece usualmente el empresario de las pequeñas industrias.

No hay duda de que las pequeñas industrias serán las principales ganadoras. Sin embargo, las grandes compañías también ganarán mucho al participar en el proyecto. Es importante para las grandes empresas ser una parte de la red de desarrollo regional que proporciona a sus gerentes el contacto con los empresarios de la región donde están trabajando. El proyecto los ayudará a establecer una red de proveedores o subcontratistas.

Lo significativo del proyecto es que cada uno de los involucrados recibirá más de lo que aporte.▲