

**UNIVERSIDAD ANDINA SIMÓN BOLÍVAR**

**SEDE ECUADOR**

**ÁREA DE GESTIÓN**

**PROGRAMA DE MAESTRÍA  
EN DIRECCIÓN DE EMPRESA**

**TÍTULO**

**ASOCIATIVIDAD EMPRESARIAL COMO ESTRATEGIA PARA LA  
INTERNACIONALIZACIÓN DE LAS PYME**

**AUTORA: ING. ROCÍO MEJÍA PRIETO**

**AÑO 2011**

Al presentar esta tesis como uno de los requisitos previos para la obtención del grado de magíster de la Universidad Andina Simón Bolívar, autorizo al centro de información o a la biblioteca de la universidad para que haga de esta tesis un documento disponible para su lectura según las normas de la universidad.

Estoy de acuerdo en que se realice cualquier copia de esta tesis dentro de las regulaciones de la universidad, siempre y cuando esta reproducción no suponga una ganancia económica potencial.

Sin perjuicio de ejercer mi derecho de autor, autorizo a la Universidad Andina Simón Bolívar la publicación de esta tesis, o de parte de ella, por una sola vez dentro de los treinta meses después de su aprobación.

.....

Ing. Rocío Mejía Prieto

01 de abril de 2011

**UNIVERSIDAD ANDINA SIMÓN BOLÍVAR  
SEDE ECUADOR**

**ÁREA DE GESTIÓN**

**PROGRAMA DE MAESTRÍA  
EN DIRECCIÓN DE EMPRESA**

**TÍTULO**

**ASOCIATIVIDAD EMPRESARIAL COMO ESTRATEGIA PARA LA  
INTERNACIONALIZACIÓN DE LAS PYME**

**AUTORA: ING. ROCÍO MEJÍA PRIETO**

**TUTOR: ING. ROBERTO HIDALGO**

**QUITO, ECUADOR**

**AÑO 2011**

## **RESUMEN**

Las PYME ecuatorianas tienen en frente una gran fuente de oportunidades generadas por la globalización y el avance tecnológico, las cuales deben ser aprovechadas a tiempo y con eficiencia, para ello, deben cambiar sus estructuras estratégicas y buscar su internacionalización.

Estas estrategias deben fomentar el crecimiento y permanencia en el tiempo, con mejores niveles de competitividad y productividad.

Una de esas estrategias es la Asociatividad Empresarial que busca desarrollar redes para optimizar recursos, lograr economías de escala, mejorar el nivel de negociación y lograr la internacionalización de las PYME participantes.

Este estudio consta de cinco capítulos:

En el primer capítulo, se hace una introducción del estudio a realizarse.

En el segundo capítulo, se presenta la teoría existente sobre el tema investigado para establecer teóricamente la relación entre la Internacionalización y la Asociatividad Empresarial.

En el tercer capítulo, se describen las características del comercio exterior, la situación de las PYME en América Latina y las políticas que han tomado los gobiernos de Argentina, Chile, Colombia y Ecuador para estimular la competitividad y productividad, fomentando la Asociatividad en las PYME exportadoras.

En el cuarto capítulo, se busca contestar las hipótesis planteadas en el primer capítulo enfocando su análisis a los beneficios que la Asociatividad Empresarial ha logrado en casos de éxito en Argentina, Chile, Colombia y Ecuador.

Finalmente, en el quinto capítulo se establece las conclusiones y recomendaciones respectivas.

## **AGRADECIMIENTO**

Un agradecimiento especial a la Universidad Andina Simón Bolívar, por la enseñanza recibida que me ha servido en el desarrollo de la tesis y en el ámbito laboral dándome las pautas para competir en el mismo.

A mi Tutor y Lectores de Tesis, por el apoyo constante durante la realización del presente trabajo, por el gran aporte de su conocimiento y experiencia en el tema que supo orientarme desde el inicio al fin de la Tesis.

A mis familiares, por su apoyo constante e incondicional durante este período demostrando su dedicación y confianza en mí.

## **DEDICATORIA**

A Dios, por ser mi fuente de inspiración

A mis padres Pilar y Jorge, por su apoyo incondicional

A mi hermano Juan Carlos, por ser mi gran amigo

## ÍNDICE DE CONTENIDOS

1	INTRODUCCIÓN: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA .....	9
1.1	Descripción del problema .....	9
1.2	Pregunta central .....	10
1.3	Objetivo general .....	10
1.4	Objetivos específicos .....	10
1.5	Hipótesis.....	10
1.6	Metodología de la Investigación .....	11
2	MARCO TEÓRICO.....	13
2.1	Pequeñas y medianas empresas (PYME) .....	13
2.1.1	Definición de las PYME según criterios cuantitativos .....	14
2.1.2	Definición de las PYME según criterios cualitativos.....	15
2.1.3	La globalización económica y el avance tecnológico .....	18
2.1.4	Efectos de la globalización en las pequeñas y medianas empresas.....	19
2.2	La competitividad internacional.....	20
2.3	Internacionalización de las PYME.....	22
2.3.1	Tipología de la internacionalización.....	24
2.3.2	Obstáculos para la internacionalización de las PYME .....	26
2.3.3	Tendencias del Macroentorno frente a la internacionalización de las PYME.....	27
2.3.4	Objetivos de la internacionalización .....	28
2.4	Estrategia Empresarial .....	30
2.5	Asociatividad Empresarial .....	31
2.5.1	La Asociatividad a través de las fases del proceso empresarial.....	33
2.5.2	Factores de riesgo .....	35
2.5.3	Factores de éxito .....	36
2.5.4	Rol del estado y otras instituciones en el proceso de Asociatividad .....	37
2.6	La Asociatividad Empresarial: una propuesta estratégica para la internacionalización de las PYME .....	38
3	ASOCIATIVIDAD EMPRESARIAL EN LAS PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS (PYME) INTERNACIONALIZADAS EN AMÉRICA LATINA.....	39
3.1	Internacionalización .....	39
3.1.1	Comercio Exterior.....	39
3.1.2	Integración regional .....	43
3.2	Situación de las PYME en América Latina .....	45
3.2.1	PYME exportadoras.....	46

3.2.2	Marco institucional de apoyo a las PYME .....	52
3.3	Asociatividad Empresarial .....	57
3.3.1	Argentina .....	58
3.3.2	Chile.....	58
3.3.3	Colombia .....	59
3.3.4	Ecuador.....	60
3.4	Asociatividad Empresarial en las PYME Internacionalizadas .....	60
4	CASOS DE ÉXITO: EXPERIENCIAS ASOCIATIVAS DE LAS PYME INTERNACIONALIZADAS EN AMÉRICA LATINA.....	64
4.1	A mayor nivel de organización para la coordinación y cooperación, mayor efectividad en el logro de los objetivos comunes.....	64
4.2	A menor número de agentes que intervienen en la comercialización de productos, menor el riesgo en el manejo de estos. ....	68
4.3	El elevado grado de incertidumbre ligado a la expansión de los negocios hacia un nuevo mercado incrementa la necesidad de disponer de información. ....	70
4.4	Las PYME internacionalizadas reflejan una productividad mayor con relación a las que no lo son.....	72
4.5	Beneficios logrados en las PYME Internacionalizadas bajo esquemas asociativos.....	73
5	CONCLUSIONES .....	76
6	RECOMENDACIONES .....	79
7	BIBLIOGRAFIA.....	82
8	ANEXOS .....	88

## ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro 1 Clasificación de empresas en la Unión Europea en vigencia desde 01/01/05 .....	14
Cuadro 2 Definición de las MIPYME en América Latina .....	14
Cuadro 3 La Asociatividad en el proceso de creación de valor .....	34
Cuadro 4 Crecimiento del PIB y Exportaciones, 2003-2010 (en porcentajes) .....	42
Cuadro 5 América Latina y El Caribe: Tasas anuales de variación del Comercio de Bienes (en porcentajes) .....	42
Cuadro 6 Diversas Regiones del Mundo: Tasas de crecimiento medio anual del valor de las exportaciones de Bienes y Servicios, 2000-2009 .....	43
Cuadro 7 Participación de las PYME en el total de la economía formal período 2006-2007 .....	45
Cuadro 8 Creación Neta de Empresas (en tasas de variación anual).....	47
Cuadro 9 Presencia de las PYME en el Mercado Exterior, Año 2005.....	48
Cuadro 10 Participación de las PYME exportadoras respecto del total nacional .....	49
Cuadro 11 Distribución de las PYME por tamaño y sector .....	50
Cuadro 12 Exportaciones GIAPE 2001-2008 .....	70



## CAPÍTULO I

### 1 INTRODUCCIÓN: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

#### *1.1 Descripción del problema*

Las PYME son estructuras económicas con características particulares que sobreviven en un contexto de alta competencia a nivel nacional e internacional y que se han constituido en el motor de muchas economías, en consecuencia, se han convertido en el centro de investigaciones de instituciones privadas y públicas con el objetivo de aportar conocimientos que les permita perdurar en el tiempo y estimular su desarrollo.

A nivel mundial, las PYME presentan similares características positivas, como: la flexibilidad, compromiso de su fundador, poco tiempo perdido en actividades no orientadas al giro del negocio, innovación y creatividad.

Sin embargo, también presentan características negativas como: la dificultad para conseguir fondos de inversión, limitaciones tecnológicas, poca capacidad para lograr economías de escala, personal poco capacitado y dificultades para identificar oportunidades de negocio en el exterior.

En el Ecuador, de acuerdo con la clasificación en función de su tamaño realizada por la Cámara de la Pequeña Industria de Pichincha (CAPEIPI, 2006), las PYME deben tener menos de 200 empleados y registrar ventas anuales totales inferiores a US\$ 4'000.000,00. Dentro de este sector se encuentran 15.000 empresas que generan 1'686.000 empleos con una concentración en las ciudades de mayor desarrollo (Quito y Guayaquil con el 77% de los establecimientos).

Su realidad, en el Ecuador, no es muy diferente a las de sus similares de otros países, siendo una de sus alternativas estratégicas los modelos asociativos que tienen como objetivo desarrollar ventajas mediante aglomeraciones, formando cadenas de valor competitivas.

## **1.2 Pregunta central**

¿Cómo la Asociatividad Empresarial puede ser una estrategia para la internacionalización de las PYME?

## **1.3 Objetivo general**

Dar a conocer una propuesta estratégica que permite mejorar la competitividad y estimular la internacionalización de las PYME ecuatorianas a través de una visión integradora que promuevan procesos de cambio para el mejoramiento del bienestar colectivo.

## **1.4 Objetivos específicos**

- Revisar el marco teórico que aborda temas relacionados y que aporten elementos que permitan establecer la importancia del tema con un enfoque estratégico.
- Recopilar y discutir un resumen de experiencias, modalidades y lecciones a través de casos de desarrollo económico local de países latinoamericanos y europeos.
- Revisar las actividades realizadas en Ecuador haciendo énfasis en lo relacionado a redes de producción o cooperación, complementando la información con entrevistas a informantes calificados.

## **1.5 Hipótesis**

- La internacionalización de las PYME se ha materializado con las alianzas estratégicas y/o cooperación empresarial.
  - o A mayor nivel de organización para la coordinación y cooperación, mayor efectividad en el logro de los objetivos comunes.
  - o A menor número de agentes que intervienen en la

comercialización de productos, menor el riesgo en el manejo de estos.

- El elevado grado de incertidumbre ligado a la expansión de los negocios hacia un nuevo mercado incrementa la necesidad de disponer de información.
- Las PYME internacionalizadas reflejan una productividad mayor con relación a las que no lo son.

### **1.6 Metodología de la Investigación**

La herramienta de investigación utilizada es el método de estudio de casos con el objetivo de identificar y describir los distintos factores que ejercen influencia en el fenómeno estudiado (descriptiva), y conseguir un acercamiento entre las teorías inscritas en el marco teórico y la realidad objeto de estudio (exploratoria).

Se ha considerado este método ya que es una herramienta cuyos datos pueden ser obtenidos desde una variedad de fuentes, tanto cuantitativas como cualitativas; esto es, documentos, registros de archivos, entrevistas directas, observación directa, observación de los participantes e instalaciones u objetos físicos.

Hay tres aspectos metodológicos básicos que serán abordados en esta investigación y que merecen ser destacados aquí:

- Delimitación del objeto de estudio.- analizar experiencias de articulación empresarial representativas basados en variables obtenidas a través del análisis del marco teórico.
- Identificación de los casos a estudiar.- por un lado se obtendrá información a través de informantes calificados vinculados con las PYME ecuatorianas; y por otro lado se buscará información en casos a nivel nacional e internacional cuyas características permitan aumentar el conocimiento respecto del comportamiento de las PYME sobre el tema investigado.

- Definición de los instrumentos de captación de información.
- Finalmente, el desarrollo de conclusiones del estudio realizado.

## CAPÍTULO II

### 2 MARCO TEÓRICO

#### 2.1 *Pequeñas y medianas empresas (PYME)*

Cuando se analiza la estructura económica de cualquier país, se observa la convivencia de empresas de distinta envergadura, participando en distintos sectores, como: producción, comercio y servicios.

Entendiéndose, como empresa a “una entidad que, independientemente de su forma jurídica, se encuentra integrada por recursos humanos, técnicos y materiales, (...), con el objetivo de obtener utilidades o prestar servicios a la comunidad.”<sup>1</sup>

La empresa es un factor clave, ya que aporta múltiples elementos básicos para el desarrollo de los productos y de las personas, crea riqueza, ofrece trabajo y posibilidades de inversión.

A pesar de que una gran parte de la literatura especializada se enfoca sobre el análisis de las grandes empresas. Actualmente, las PYME están ganando terreno, pues, muchos países han visto su importancia en la política de redistribución del ingreso a los estratos medios y bajos de la escala social y se han preocupado por la generación, sostén y desarrollo de este tipo de empresa.

Hoy por hoy, las PYME en todas las economías del mundo se muestran cada vez más proactivas frente a los efectos de la globalización, a pesar de sus diferencias en la disponibilidad de recursos, sistemas y estilos de dirección, procesos, entre otros.

---

<sup>1</sup> David Urbano y Nuria Toledano, *Invitación al emprendimiento, una aproximación a la creación de empresas*, Barcelona, Editorial UOC, 2008, p. 20, 04.06.10, en <http://books.google.com>.

## 2.1.1 Definición de las PYME según criterios cuantitativos

Clasificar a las PYME a través de criterios cuantitativos, genera dificultades ya que no existen criterios unificados entre los países, haciendo complejo realizar análisis representativos. Esta gran variedad de formas de considerar y definir a las empresas depende de las necesidades propias de cada país o de los objetivos que se persigan. A continuación se presentan algunas definiciones cuantitativas:

**Cuadro 1 Clasificación de empresas en la Unión Europea en vigencia desde 01/01/05**

Tipo de empresa	Empleados	Facturación (Millones de €)	Total de Balance (Millones de €)
Microempresa	< 10	≤ 2	≤ 2
Pequeña empresa	< 50	≤ 10	≤ 10
Media empresa	< 250	≤ 50	≤ 43

Fuente: es.wikipedia.org

En el siguiente cuadro, se presenta la clasificación de las MIPYME en varios países en América Latina:

**Cuadro 2 Definición de las MIPYME en América Latina**

Tamaño País	Argentina Ventas (1)	Bolivia Coeficientes (2)	Chile Ventas (3)	Colombia Activos (4)	Costa Rica Empleo (5)	Ecuador Empleo (5)	Perú Ventas (6)	Uruguay Empleo (7)	Venezuela Empleo (8)
Micro	610.000,00	Inferior a 0,04	Hasta 2.400	Menos de 501	Hasta 5	1-9	Hasta 150	1-4	
Pequeña	4.100.000,00	0,04-0,11	2.400-25.000	501-5.000	6-30	10-49	Hasta 1700	5-19	11-50
Mediana	24.100.000,00	desde 0,12	25.000-100.000	5.001-30.000	31-100	50-159		20-99	51-100

(1) En pesos argentinos, se define por ventas anuales y según tipo de empresa. La información presentada es para el sector Agropecuario

(2) Las Pyme posee tres criterios básicos: Ingresos por Venta, Patrimonio Neto y Personal Ocupado

(3) En UF. La definición por número de empleados es: micro hasta 9, pequeña entre 10-49 y mediana entre 50-199

(4) En Salario Mínimo Legal Mensual Vigente. La definición por número de empleados: micro 1-10, pequeña 11-50 y mediana 51-200

(5) Según CAPEIPI Ventas anuales (USD): micro inferior 100.000, pequeña 100.000-1.000.000, mediana 1.000.000- 5.000.000.

Por activos (USD): micro hasta 100.000, pequeña entre 100.000 y 750.000 y mediana 750.000 y 4.000.000.

(6) En UIT. Por número de empleados: micro 1-10, pequeña 1-100

(7) Ventas Anuales (US\$): micro hasta 60.000, pequeña hasta 180.000 y mediana hasta 5.000.000.

Activos máximos (US\$) micro 20.000, pequeña 50.000 y mediana 350.000

(8) Ventas Anuales en Unidades Tributarias: pequeña 9.001-100.000 y mediana 100.001-250.000

Elaborado por: Rocío Mejía

Fuente: es.wikipedia.org

En términos generales se puede decir que existe una definición basada en la cantidad de ocupados por empresa y otra que utiliza las ventas como criterio para identificar el tamaño económico de las empresas.

### **2.1.2 Definición de las PYME según criterios cualitativos**

Es importante presentar algunos criterios cualitativos que permiten diferenciar a las PYME del resto de las empresas:

- Sensibilidad al cambio. Cuando cambian las condiciones económicas, ellas se adaptan a la nueva realidad para seguir siendo competitivas. El reducido tamaño con el que se identifica a las PYME, se ha convertido en la actualidad en una fuente de ventaja competitiva.
- Importante fuente de innovación. Se destacan la innovación y la personalización del producto y/o servicio ofrecido por estas empresas, atributos que han servido para diferenciarlas de las de mayor dimensión.
- Creación de puestos de trabajo. Mucha de la fuerza laboral despedida por las grandes empresas, en momentos de recesión, son absorbidas por las pequeñas, quienes por lo general son subcontratadas para proporcionar servicios que, a pesar de ser necesarios en el desenvolvimiento de las actividades de las grandes, son menos lucrativas.
- Espíritu empresarial. Las PYME se encuentran en un proceso incesante de búsqueda y reconocimiento de oportunidades de negocio, además de la intención de actuar de tal forma que permita aprovechar dichas oportunidades.
- Desarrollo personal. Facilita la satisfacción de necesidades de realización personal e independencia.
- Flexibilidad. “la habilidad para cambiar rápidamente de dirección o desviarse de un curso de acción predeterminado es la capacidad para hacer algo de una forma diferente de la prevista inicialmente.”<sup>2</sup>

---

2 D. Urbano y N. Toledano, *Invitación al emprendimiento: una aproximación a la creación de empresas*, 26

Esta última característica, la flexibilidad, genera otros rasgos con los que han sido identificadas las PYME. Entre ellos:

- Amplia visión y el conocimiento que tienen los empresarios-directivos de las PYME sobre las capacidades de la empresa.
- Estructuras organizativas simples y planas que predominan en la mayoría de las PYME. Los equipos directivos suelen ser pequeños, y la mayoría de ellos trabajan estrechamente con los empleados.

También, las PYME presentan obstáculos para su gestión, entre los más importantes están:

- Acceso al financiamiento. La falta de financiamiento a largo plazo les ha impedido la concreción de negocios, siendo las principales fuentes de créditos los proveedores, los cheques diferidos y los adelantos en cuenta corriente.
- Servicios e infraestructura. Los costos de servicios públicos resultan elevados en la relación calidad-precio, problemas en el transporte y la logística, tecnología obsoleta, escaso aseguramiento de la calidad y certificaciones.
- Inseguridad Jurídica. El cambio constante en las políticas macroeconómicas, generan un contexto de incertidumbre en el cual es difícil planificar a largo plazo.
- Competencia desleal. Las prácticas comerciales desleales por parte de grandes empresas y la apertura indiscriminada a la importación de productos, colocan a las PYME en inferioridad de condiciones para competir.
- Burocracia y corrupción. Tanto en el tema tributario como laboral, hay un alto costo de cumplimiento, tanto por la complejidad de los trámites como el tiempo que llevan.
- Costos impositivos y laborales. La estructura impositiva es considerada como muy compleja, con numerosas trabas para las devoluciones y



reintegros de impuestos. En el tema laboral, se considera que los convenios laborales son muy rígidos.

- Concentración. “El 43% de las empresas señala que sus 3 principales clientes concentran más del 50% de las ventas. En tanto, el 83% realiza sus ventas únicamente de forma individual. Solamente el 3% vende en asociación con otras empresas (principalmente hacia el mercado externo), y menos del 10% utiliza ambas modalidades.”<sup>3</sup>
- Poco uso de instrumentos de apoyo público. Uno de los problemas de las políticas públicas de promoción para las empresas es la falta de consistencia de los distintos programas y la poca información que tienen los empresarios sobre estos.
- Falta de Tecnología e Innovación. Los altos costos de la tecnología son señalados como el problema principal para el atraso tecnológico.
- Falta de capacitación. Las PYME en general no tienen recursos para invertir en la capacitación de su propio personal y por ello el problema las golpea de lleno.

Pese a sus dificultades el sector de las PYME a nivel latinoamericano ha experimentado un crecimiento importante y, por ello, se debe estimular su desarrollo a través de:

- Leyes, normas y reglamentos para orientación y protección
- Políticas de fomento para el desarrollo
- Creación de redes e instituciones para integración y divulgación
- Creación de programas y fondos para el financiamiento
- Programas de asistencia y capacitación

---

<sup>3</sup> Gabriela Ensínck, “Las 10 trabas a la competitividad”, Revista Fortuna, 05 de abril de 2007, 05.06.10 en [http://www.fortuna.uolsinectis.com.ar/edicion\\_0205/management/nota\\_02.htm](http://www.fortuna.uolsinectis.com.ar/edicion_0205/management/nota_02.htm)

### 2.1.3 La globalización económica y el avance tecnológico

La realidad económica actual está caracterizada por dos fenómenos de indudable relevancia: la globalización y el avance tecnológico.

El concepto de globalización se emplea para caracterizar varios fenómenos que se manifiestan en una escala planetaria, lo mismo en el terreno de la ecología que en la economía o la cultura, y otros.

En este estudio se considera a la globalización como “un fenómeno de creciente interpenetración de las economías nacionales, una verdadera extensión mundial de las relaciones económicas, una expansión de las oportunidades de negocios y al mismo tiempo un mayor reto, derivado de la competencia creciente en el ámbito internacional.”<sup>4</sup>

El fenómeno de la globalización también puede interpretarse como una respuesta de las empresas ante el ambiente cambiante y su necesidad de maximizar ganancias, exige estrategias mundiales de competitividad, a las empresas, promoviéndose el principio de libre mercado y la búsqueda de las ventajas competitivas.

Uno de los factores que motiva la globalización de las economías es el avance tecnológico, en especial las telecomunicaciones que facilitan el acceso a información, reduciendo las barreras para el movimiento de capitales y de mano de obra calificada, pero sobre todo, ha permitido a las PYME aprovechar oportunidades de mercados nacionales e internacionales.

El avance tecnológico ha dinamizado la globalización a través de los siguientes elementos:

- La innovación tecnológica. El destino de la humanidad ha quedado supeditado a la tecnología, en especial a las llamadas tecnologías de información y comunicación (TIC), que permite a la sociedad ser más global.

---

4 Juan José Flores, *Integración económica al TLCAN y participación estatal en el sistema de innovación tecnológica en granos y oleaginosas en México*, México, P y V Editores, 2003, p.22, 05.06.10, en <http://books.google.com>

- Liberación y desregulación jurídica. Poco a poco las fronteras que limitan la libre circulación tanto de productos y/o servicios y de mano de obra calificada están siendo eliminadas a través de acuerdos comerciales en el ámbito global.
- Instituciones impulsoras. El Banco Mundial, el Fondo Monetario Internacional, Banco Interamericano de Desarrollo y Corporación Andina de Fomento, son organizaciones que tienen bajo su responsabilidad de incorporar a las PYME en proyectos de desarrollo sostenible.

#### **2.1.4 Efectos de la globalización en las pequeñas y medianas empresas**

El proceso de globalización presenta una serie de oportunidades y amenazas para las PYME. Entre ellos:

- Provoca la aparición de mercados potenciales emergentes que eran inviables en el pasado.
- Los procesos de apertura han permitido revitalizar el rol del estado en la economía de los países, a través de la consecución de impuestos aduanales especiales.
- Pone al descubierto falencias estructurales de las PYME frente al surgimiento de nuevos competidores que se apoyan, en muchos casos, en localizaciones de bajo costo.
- Tendencia hacia la homogenización de los procesos productivos sujeto al paradigma de la eficiencia que ha excluido a productores que no lograron dominarlo.
- Establece nuevos conceptos como el de economía valor-conocimiento donde el conocimiento es un factor esencial para generar valor.

Lo expuesto conlleva a establecer retos para las PYME en cuanto a su dirección estratégica frente a una escala tecnológica mundial, y a una inevitable inserción en los procesos de globalización de la economía.

## **2.2 La competitividad internacional**

El término competitividad puede ser definido atendiendo a tres niveles diferentes de análisis, en función de la amplitud y del objeto de estudio. En este sentido, es posible detectar tres nociones de competitividad: la noción microeconómica, ligada a la empresa, la noción macroeconómica que se refiere a los países y la competitividad estructural, relacionada con el entorno económico y productivo:

- Competitividad microeconómica. La noción microeconómica de competitividad se refiere a la capacidad de las empresas para competir en los mercados; medida a través de los índices de cuota de mercado, los beneficios, los dividendos y el volumen de inversiones.

La competitividad en este nivel está en función de la gestión de los recursos y de los factores tecnológicos necesarios en la cadena de valor para lograr la calidad de los productos, economías de escala, tecnología de proceso, sistemas de distribución eficiente y la organización de la producción.

Sobre una plataforma flexible donde la capacidad de adquirir y generar conocimientos proporcione mayor nivel competitivo a las empresas.

- Competitividad macroeconómica. “Se refiere a la capacidad de un país de producir bienes y servicios, en condiciones de libre comercio, tanto en el mercado doméstico como en el mercado internacional de modo que pueda crecer o por lo menos mantener sus cuotas de mercado y aumentar la renta nacional.”<sup>5</sup>

Para medir la competitividad en este nivel se observa el grado en que los productos importados cubren la demanda interna y a la vez la cuota de mercados externos, en otras palabras, para medir el grado de competitividad de un país se utiliza como indicador la balanza comercial o de pagos.

---

<sup>5</sup> Santos Ruesga y Julimar Da Silva Bichara, “Competitividad y Globalización: nuevos y viejos desafíos”, Universidad Autónoma de Madrid, 2007, p. 5, 06.06.10, en <http://revistas.ucm.es/cee/15766500/articulos/PAPE0707220007A.PDF>

Los factores tradicionalmente considerados como determinantes son: los precios y los costes de los insumos y el tipo de cambio: cuanto menores son los precios y los costes de los insumos, mayores deberían ser las exportaciones. Sin embargo, con la globalización también se debe tomar en cuenta los factores tecnológicos y organizativos que en el largo plazo son los determinantes de la competitividad.

- La competitividad estructural. Michael Porter condiciona la competitividad de una empresa, región o país a través de cuatro elementos:
  - o Condiciones de insumos e infraestructura. En este factor se incluye la calidad del trabajo, disponibilidad de capital, infraestructura de comunicación e investigación y la infraestructura socio-cultural.
  - o Industrias relacionadas y de apoyo. Calidad de la industria local; “en particular, se trata de una explotación completa de las oportunidades tecnológicas requeridas para efectuar una satisfactoria división del trabajo entre pequeñas, medianas y grandes empresas; y además, generar una colaboración estrecha entre el creador y el usuario del nuevo producto o proceso desarrollado.”<sup>6</sup>
  - o Estrategia, estructura sectorial y rivalidad empresarial. Fomente el desarrollo de nuevas tecnologías para lograr mayor competencia.
  - o Condiciones de la demanda. Las características de la demanda estimula el desarrollo de nuevos productos/servicios a través de nuevas tecnologías.

Tradicionalmente, la competitividad empresarial es vista como la capacidad que tiene una empresa para satisfacer las exigencias de valor de los clientes a partir de ventajas comparativas. Actualmente, la competitividad es vista como un proceso dinámico donde el capital intelectual es un factor

---

<sup>6</sup> S. Ruesga y J.Da Silva Bichara, “Competitividad y Globalización: nuevos y viejos desafíos”, 7

decisivo generado a través de la educación y la investigación, cuyas características supera la disponibilidad de recursos naturales de los países e incluso, de la existencia de capital físico.

El capital intelectual dentro de este proceso soporta a largo plazo el desarrollo y la productividad, elevando el nivel de vida de un país y mejorando la rentabilidad de una empresa que depende de su capacidad para mantener satisfecha su demanda local o madura y su capacidad de conquistar nuevos mercados.

Este último, la conquista de nuevos mercados, implica una visión global condicionada a normas más estrictas impuestas por la globalización donde bienes y servicios superan las pruebas de los mercados internacionales, al mismo tiempo que los ciudadanos pueden alcanzar un estándar de vida creciente y sustentable en el largo plazo.

### **2.3 Internacionalización de las PYME**

La década de los ochenta del siglo XX se caracterizó por una globalización progresiva de la actividad económica, desde entonces, “las empresas han ido transitando de una orientación exclusivamente nacional a la progresiva internacionalización de su actividad, primero en el área comercial mediante la búsqueda de nuevos clientes en los mercados exteriores, y más tarde en el área productiva mediante la inversión directa en el exterior.”<sup>7</sup>

Los cambios se presentan en las PYME a través de nuevas fórmulas institucionales de proyección internacional; exportación, *join-ventures*, franquicias, subsidiarias de producción, subsidiarias de ventas, entre otras, y, a nivel gubernamental en una amplia batería de iniciativas para estimular la cooperación entre empresas.

---

7 Mario Buisán y Ester Espinosa, “Una aproximación al perfil de la empresa española internacionalizada: datos y reflexiones”, Boletín Económico ICE, No. 839, p. 9, 2007, 10.06.10, en [http://www.revistasice.com/cmsrevistasICE/pdfs/ICE\\_839\\_9-21\\_\\_E0B665B75909B901454CC7D5E3951DF8.pdf](http://www.revistasice.com/cmsrevistasICE/pdfs/ICE_839_9-21__E0B665B75909B901454CC7D5E3951DF8.pdf)

La Internacionalización empresarial se entiende, básicamente, como “un proceso integrador de decisiones y operaciones estratégicas que facilitan el establecimiento de vínculos y/o relaciones crecientes y cada vez más estables entre una determinada organización y sus mercados en el exterior.”<sup>8</sup>

En el contexto planteado, es un proceso de creciente implicación y proyección internacional mediante el cual la organización está sujeta a cambios en el que se pone a prueba su capacidad de compromiso con su objetivo; abrir y penetrar nuevos mercados exteriores.

Exige una decisión estratégica pues el resultado puede determinar no sólo el crecimiento de una empresa sino su supervivencia a largo plazo. Las acciones buscan la forma de entrada para operar en cada país-mercado exterior; en solitario o a través de plataformas de internacionalización como son los consorcios de exportación.

La internacionalización es una alternativa estratégica cuyo proceso demanda un compromiso real con el desarrollo de la empresa, pues integra e involucra a los tres niveles tradicionales de la empresa:

- Corporativo. Decisión sobre dónde va a competir la empresa, es decir, una decisión de ampliar geográficamente el campo de actividad de la empresa; como: entrar en nuevos mercados, crecer, mantenerse o retirarse con el producto actual.
- Negocio. Decisión sobre cómo competir a nivel internacional para conseguir el éxito en los mercados extranjeros, es decir, son decisiones para alcanzar las metas de un negocio.
- Funcional. Decisión sobre cómo maximizar la productividad de los recursos dentro de cada área funcional, el efecto en las prácticas de recursos humanos, las políticas financieras, las estrategias de marketing, etc., que se van a ver fuertemente condicionadas por la expansión internacional de la empresa.

---

<sup>8</sup> Piedad Martínez, *PYME estrategia para su internacionalización*, Barranquilla, Editoriales Uninorte, 2009, p. XII

Para internacionalizarse una PYME puede seguir un proceso gradual, es decir, puede comenzar exportando para progresivamente, ir profundizando en su aventura internacional, conforme adquiere la experiencia y los conocimientos necesarios.

Ó, puede buscar formas más atractivas para internacionalizarse, como es la cooperación interempresarial porque son:

mecanismos cada vez más preferidos para penetrar en nuevos mercados (...) ya que la cooperación puede configurarse como una opción estratégica que permite a organizaciones de reducida dimensión acceder a los recursos financieros, técnicos y humanos necesarios para instaurar y sostener unas infraestructuras comerciales en destino que les posibiliten el desarrollo hacia un estado más avanzado en su proceso de internacionalización.<sup>9</sup>

### 2.3.1 Tipología de la internacionalización

Una empresa puede seguir tres formas para cruzar las fronteras nacionales, puede ir desde la exportación, pasando por la relación contractual con el exterior hasta la inversión externa.

Estas formas de internacionalización tienen un enfoque de alianzas estratégicas, cuyo objetivo es lograr un crecimiento significativo de la empresa que se traduzca en un crecimiento de su valor económico en el futuro:

- Exportación. Es la forma más común para internacionalizarse ya que requiere de una inversión baja en relación con las otras formas.
  - o Exportación indirecta. Se la realiza por intermedio de una tercera persona, que es en realidad la que está exportando.
  - o Exportación directa. La propia empresa es responsable y se encarga de la gestión de exportación en su totalidad, tanto en el país de origen como en el de destino.

---

<sup>9</sup> Enrique Claver y Diego Quer, *Estrategias de internacionalización de la empresa*, Alicante, Editorial Club Universitario, 2000, p. 115, 05.06.10, en <http://books.google.com/books?id=gUW66-CI1aUC&printsec=frontcover&hl=es#v=onepage&q&f=false>.



- Relación contractual con el exterior. Consiste en la cesión de determinados derechos a otra empresa, la cual se encuentra ubicada en un tercer país.
  - o Exportación con representante en el exterior. Existe un contrato con una empresa importadora y distribuidora, ubicada en el país de destino.
  - o Licencias al exterior. Permiso que la empresa concede a otra entidad ubicada en un tercer país para la realización de determinadas actividades, procesos o productos, según los términos de la licencia.
  - o Franquicias al exterior. Derecho que se entrega a una empresa ubicada en un tercer país con la finalidad de que ésta inicie determinadas actividades, teniendo bajo su responsabilidad la marca y otros aspectos estratégicos del producto o procesos franquiciados.
  - o Contratos de fabricación en el exterior. Una empresa entrega el derecho a fabricar y vender en un tercer país sus propios productos a otra a través de la subcontratación.
  - o Contratos de gestión en el exterior. Una empresa entrega la gestión de su actividad empresarial a otra empresa ubicada en otro país, de acuerdo con las propias condiciones y obligaciones del contrato.
  
- Inversión externa. Implica la inversión de grandes cantidades de dinero en los países de destino.
  - o Oficina de representación en el exterior. Es una extensión de la propia empresa en el mercado de un tercer país, se requiere inversiones necesarias para su constitución y el desarrollo de sus actividades.
  - o *Joint-venture* en el exterior. Acuerdos entre dos o más empresas, en los cuales cada una mantiene su independencia, con la

finalidad de crear una nueva organización en un tercer país distinto a la de las entidades matrices.

- Consorcios en el exterior. Implican dos o más empresas que mantienen un contrato de *joint-venture* en el exterior, llevan contratos de gran envergadura y de inversiones altas.
- Inversión directa en el exterior. Una empresa hace una inversión directa en otro país ya sea para adquirir una empresa ya existente o constituye una nueva.

### **2.3.2 Obstáculos para la internacionalización de las PYME**

Al afrontar el reto de internacionalización, las PYME se enfrentan a los siguientes obstáculos que hay que superar:

- Obstáculos internos. Entre ellos están:
  - Inexperiencia en la operatoria del comercio exterior; falta de contactos en el mercado de destino.
  - Datos poco fiables sobre el mercado internacional.
  - Falta de conocimientos y personal capacitado.
  - Dificultad para equipararse con el nivel de precios de los competidores.
  - Dificil acceso a los compradores potenciales en el extranjero.
  - Carencia de adecuación de su producto a los gustos y preferencias del mercado objetivo.
  - Normas técnicas (ISO, IRAM, API, etc.), reglamentaciones sanitarias y fitosanitarias.
  - Ausencia de certificaciones de calidad y falta de créditos para financiar la oferta exportable desde el proceso productivo hasta el cobro del envío.

- Poder de negociación.
  - Complejidad de los canales de distribución extranjeros.
  - Dificultades en la comunicación directa de la empresa con distribuidores y consumidores.
- Obstáculos externos. Entre ellos están:
- Infraestructura escasa e ineficaz.
  - Falta de recursos financieros.
  - Encarecimiento de costos de transporte y de producción.
  - Inexistencias de políticas reguladoras y macroeconómicas favorables.
  - Políticas comerciales desleales.
  - Desconocimiento de los procedimientos de exportación.
  - Normas nacionales desfavorables.
  - Diferencias de los hábitos de competencia.
  - Riesgos cambiarios; fluctuaciones adversas de los tipos de cambio.
  - Protección insuficiente de los derechos de propiedad.

### **2.3.3 Tendencias del Macroentorno frente a la internacionalización de las PYME**

A pesar de las dificultades, las PYME deben tomar en cuenta que si bien la gran empresa puede producir bienes estandarizados, las PYME poseen una elevada flexibilidad para responder a demandas singulares o cambiantes de segmentos de mercado muy diferenciados o con un rápido ritmo de innovación.

En este contexto, el macroentorno internacional presenta las siguientes tendencias que facilitan cada vez más el acceso a los mercados internacionales:

- Entorno político e institucional. Auge de organismos e instituciones multilaterales que promueven la liberación de los mercados y la eliminación de las barreras al comercio entre los países que los forman (UE, MERCOSUR, ASEAN, etc.).
- Entorno económico. Los sistemas de economía de mercado promueven la liberación del comercio, la desregulación de los mercados y el fomento de la libre competencia.
- Entorno tecnológico. La difusión de la tecnología es cada vez más rápida permitiendo la deslocalización de las actividades productivas optimizando su participación en el mercado internacional.
- Entorno físico. Lo ecológico incrementa la regulación legal, política, económica y social.
- Entorno sociocultural. El entorno cultural presenta una creciente homogenización debido a sistemas comunicaciones globales.

#### **2.3.4 Objetivos de la internacionalización**

Los principales estímulos para la internacionalización pueden ser explotar oportunidades comerciales en otros países o aprovechar ventajas de localización para las actividades productivas. Pero más allá de estos impulsos generales se puede establecer un conjunto de factores motivadores que se pueden interpretar como un verdadero objetivo empresarial:

- Mercado doméstico saturado o que los mercados exteriores sean menos competitivos, en función de la etapa del ciclo de vida del producto o que el producto o servicio competitivo en calidad o precio en los mercados exteriores.

- Economías de localización donde se requiere un suministro exterior o incluso el desarrollo de alguna de las fases del proceso productivo en otros países donde sea más barato garantizando seguridad del suministro.
- Ubicación cercana a los consumidores proporciona flexibilidad a la empresa ante cambios en la demanda, evita la pérdida de oportunidades frente a los competidores.
- Economías de escala para lograr eficiencia a través de la obtención del tamaño mínimo eficiente, a través de mercados más amplios para aprovechar la capacidad ociosa de producción o reducir los costos de producción.
- Explotar sinergias a través de las economías de alcance, que se podrán conseguir en tanto que la empresa posea determinados activos susceptibles de ser explotados en mercados distintos.
- El efecto experiencia también puede influir, puesto que el volumen necesario de producción acumulada se podrá lograr antes si la empresa confía en los mercados exteriores.
- La rivalidad entre competidores puede ser otra explicación de la internacionalización mediante dos vías: seguir a un competidor nacional que se ha internacionalizado o contrarrestar el ataque de uno extranjero.
- Interrelaciones que pueden existir entre una empresa y sus proveedores y clientes, fundamentalmente en aquellas actividades donde la cercanía a unos u otros resulte un factor clave de éxito.
- Deseo de diversificar los riesgos, siempre que los distintos mercados sean independientes, con lo que será posible asegurar una mayor estabilidad en los resultados globales de la empresa.

La internacionalización es un tema de gran importancia para el desarrollo y crecimiento de las PYME, es un proceso complejo y que requiere una estrategia que ayude a superar las debilidades individuales y multiplique los efectos de las fortalezas de las PYME.

## **2.4 Estrategia Empresarial**

Existen múltiples definiciones de estrategia orientadas hacia el mundo de los negocios, entre ellas:

Constantinos C. Markides establece que una estrategia superior “consiste en encontrar y explotar una posición estratégica singular en el negocio de la compañía al mismo tiempo que continuamente se buscan nuevas posiciones.”<sup>10</sup>

Este autor menciona en su obra, que la estrategia es una cuestión de:

- Elegir una posición distinta de las de todos los competidores, es decir, definir en qué negocio cree que está para determinar que oportunidades deben aprovechar y cuales desechar como no aplicables a su negocio.
- Establecer a quiénes debe buscar como clientes, qué les debe ofrecer y cómo hacer esto en una forma eficiente.
- Desarrollar competencias y el ambiente organizacional que facilite la ejecución de la estrategia; y,
- Fomentar un pensamiento estratégico eficaz, en donde, la empresa constantemente cuestione su posición y busque nuevas posiciones a ser explotadas.

Michael Porter, expone las estrategias genéricas que tienen como principal objetivo el desarrollo general de una empresa, soportada por una ventaja competitiva, que distinga a la empresa de las demás, ya sea a través del liderazgo en costos, la diferenciación o el enfoque.

En síntesis, la Estrategia Empresarial define los objetivos generales de la empresa y los cursos de acción fundamentales, de acuerdo con los medios actuales y potenciales de la empresa, a fin de lograr una inserción óptima de esta en su entorno.

---

10 Constantinos C. Markides, *En la estrategia está el éxito*, Bogotá, Editorial Norma, 2002,p.IX

## **2.5 Asociatividad Empresarial**

Dentro de las empresas, se toman decisiones de diferente naturaleza a partir de la información y recursos disponibles y en función de los objetivos a alcanzar, entre esos objetivos esta el crecimiento, en el que, la empresa busca incrementar las operaciones aumentando el número de productos que ofrece o los mercados que atiende, esto se logra a través de tres estrategias, que son:

- La concentración (enfoco a línea principal de negocios o mercado).
- Integración vertical (control de proveedores y clientes).
- Y, la integración horizontal (combinando operaciones con la competencia).

En el medio ambiente que rodea a las empresas, la mayoría de gente desea una mayor y mejor sociabilidad, sin embargo, las personas dan más importancia al esfuerzo individual para su bienestar, olvidándose de que, la “identidad individual no puede ser elaborada en forma aislada, ello remite siempre a identidades colectivas (...). Es, pues la afirmación misma de la libertad individual la que conduce a preocuparse del vínculo social.”<sup>11</sup>

Este vínculo social se convierte en capital cuando el aporte creativo de determinadas organizaciones dinamiza la vida social a través de redes donde la confianza social y las de cooperación son sólidas y contribuyen al bienestar general.

Las relaciones de confianza y de compromiso permiten:

- Compartir información y disminuir así la incertidumbre acerca de la conducta de los otros.
- Reducir la tentación de actitudes oportunistas mediante la coordinación.
- Gracias al carácter reiterativo de la cooperación, incentivar la prosecución de experiencias exitosas; y,

---

<sup>11</sup> Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD), *Asociatividad y Capital Social*, Santiago de Chile, Fyrma Gráfica, 2000, p. 109, 03.05.10, en <http://www.desarrollohumano.cl/archivos/parte3ok.pdf>.

- Fomentar una toma de decisión colectiva y así se logran resultados equitativos para todos los participantes.<sup>12</sup>

Esta realidad también se aplica a las PYME, que deben superar patrones mentales, donde, se establece la existencia de un sólo ganador y muchos perdedores en la búsqueda del crecimiento; en tal situación, estas empresas para superar los efectos de la apertura, deben, reestructurar sus sistemas productivos a través de estructuras flexibles, promoviendo la Asociatividad y la articulación productiva en todos los niveles.

La Asociatividad es un mecanismo de cooperación mediante el cual se desarrollan redes o “agrupaciones de empresas similares y de proveedores especializados y relacionados con éstas, lo cual permite la articulación horizontal -entre las empresas en un mismo rubro- y vertical -entre proveedores y clientes-.”<sup>13</sup>

Para las PYME, la Asociatividad es “un mecanismo de cooperación (...), en donde cada empresa participante, manteniendo su independencia jurídica y autonomía gerencial, decide voluntariamente participar en un esfuerzo conjunto con los otros participantes para la búsqueda de un objetivo común.”<sup>14</sup>

En otras palabras, las empresas que pertenecen a la red cooperan en algunas actividades sin que eso impida que compitan entre sí, en un mismo mercado. Este tipo de redes nace con el objetivo de superar retos comunes como, por ejemplo, disminuir las barreras para la exportación y explotar oportunidades en mercados internacionales.

Y, es diferente a la tradicional concepción de las asociaciones empresariales cuyo objetivo principal es la representación ante el sector público y la defensa de intereses sectoriales frente a políticas públicas.

---

12 Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD), *Asociatividad y Capital Social*, 109.

13 Aura Elena Peña y María Carolina Bastidas, *La pequeña y mediana empresa ante el fenómeno inmanente de la globalización*, Red Actuales Contables Faces, 2005, p. 9

14 Ramón Rosales, “*La asociatividad como estrategia de fortalecimiento de la pequeña y mediana empresa en América Latina y el Caribe*”, en PYMES: escenario de oportunidades en el siglo XXI, Caracas, SELA/AECI, 1999, p. 11.



El proceso de formación y ejecución, puede ser estimulada por instituciones ajenas a las empresas, como el estado o los gremios empresariales, que deben orientar a los participantes con objetividad y equidad, además, se debe destacar que:

- A pesar de la independencia en la gestión de las empresas que constituyen la red, cada empresa debe responder ante el resto de participantes por la cuota parte de los esfuerzos que le corresponde.
- No hay restricciones para la participación en cuanto al tipo de actividad que desempeñe la empresa participante, determinando su alta flexibilidad de afiliación, operación y ámbito de acción.
- Las empresas pueden integrarse en forma vertical u horizontalmente al mismo tiempo sin que afecte sus actividades dentro de esta modalidad.

Las PYME que se encuentran dentro de las redes tienen oportunidad de participar en un proceso de aprendizaje continuo, donde los conocimientos sobre el manejo de los recursos y capacidades les permiten desarrollar núcleos productivos dinámicos con proyección a largo plazo.

Los conocimientos adquiridos estimulan el desarrollo de métodos para optimizar la gestión de la cadena de valor desde la misma materia prima hasta la comercialización final, ya que al unir sus recursos, fuerza, poder y conocimientos se produce la ventaja competitiva sostenible.

### **2.5.1 La Asociatividad a través de las fases del proceso empresarial**

Todas las empresas sin importar su naturaleza requieren de tres fases primordiales para lograr la creación de valor en sus productos y/o servicios; la Asociatividad de las PYME genera oportunidades atractivas a través de este proceso empresarial:

**Cuadro 3 La Asociatividad en el proceso de creación de valor**

Fases	Etapas	Beneficios de la asociatividad
Fase I. Diseño del producto / servicio	Investigación que lleva a una innovación.	Permite la explotación colectiva de oportunidades y habilidades de las empresas individuales que puede dar excelentes resultados en las PYME.
	Innovación que eventualmente puede requerir la elaboración de pruebas y ensayos.	
	Diseño del producto.	
Fase II. Producción	<b>Alrededor del producto:</b>	
	Los componentes	Permite la elaboración conjunta de algunos componentes que individualmente las empresas no lo puedan fabricar por diversas razones; o, para comprar esos componentes a un proveedor ya establecido.
	Volumenes de producción	A través de esta modalidad pequeñas empresas pueden agregar sus capacidades de producción individuales y satisfacer un volumen grande de productos.
	<b>Sobre el proceso:</b>	
	Ingreso de recursos	Adquisición, control de calidad o tratamientos especiales de la materia prima.
	Transformación	Entorno a servicios básicos que generalmente se necesitan en todas las plantas; capacitación al personal sobre el manejo de equipos y maquinarias; estandarización del proceso.
	Salida de productos finales	En la Inspección del producto final, especialmente cuando para ello se requiere equipos costosos y análisis especializados.
Fase III. Comercialización	Recepción de pedidos o solicitudes	Una debilidad frecuente de las PYME es la falta de coordinación y poca eficiencia en la entrega de los despachos y pedidos más aún si los puntos de entrega están dispersos en una extensa área geográfica o fuera del país de origen. La Asociatividad puede e
	Despachos o entregas de productos	
	Transporte de productos	
	Servicio Postventa	Tiene un rango de acción amplio ya que permite alcanzar economías de escala y favorece a las empresas para entrar a los mercados.
	Investigación de Mercado	Permite un manejo más directo y confidencial que si lo realizan a través de alguna subcontratación o alianza estratégica.

Elaborado por: Rocío Mejía

Fuente: Ramón Rosales, "La asociatividad como estrategia de fortalecimiento de la pequeña y mediana empresa en América Latina y el Caribe"

La Asociatividad es una plataforma en la que se establece una nueva organización formal o informal integrada por varias PYME, entre los resultados más importantes están:

- Disminución de costos
- Economías de escala
- Acceso a nuevos mercados

- Adopción de nuevas formas de hacer negocios
- Modernización empresarial y reconversión industrial
- Aumento de productividad y competitividad
- Estimulación a la investigación e innovación
- Oferta exportable viable
- Intercambio de experiencias y conocimientos
- Presencia de marca
- Mayor poder de negociación
- Acceso a tecnologías de productos o procesos y a financiamiento.

### **2.5.2 Factores de riesgo**

Los factores a los que con frecuencia se atribuye el fracaso son:

- Falta de fomento de la autonomía y desarrollo de la organización.
- Carencia de confianza.
- Carencia de objetivos claros; muchas empresas entran sin investigar los pasos necesarios y principios básicos de cooperación.
- Falta de solidaridad entre los miembros de la red.
- Carencia de coordinación entre las empresas participantes.
- Diferencias en los procesos operativos y actitudes entre los socios; se produce, cuando una de las empresas participantes realiza mal el trabajo provocando desconfianza en el grupo.
- Falta de compromiso con los acuerdos y el trabajo general.
- Cambios de políticas gubernamentales y por causas internas como por la carencia de competencia en ciertas áreas.

- Entorno institucional; falta de un entorno que estimule y soporte la existencia de mecanismos de cooperación.
- Estudio de buenas prácticas; falta de difusión de las experiencias que pueden ser tipificadas como praxis de redes.

### **2.5.3 Factores de éxito**

Para que una organización funcione adecuadamente y pueda lograr sus objetivos, es necesario que existan ciertas condiciones detalladas a continuación:

- Comunicación entre los participantes la cual favorece la cooperación en el desarrollo de actividades.
- Participación de los miembros para definir objetivos, metas, actividades y compromisos.
- Coordinación mediante la planificación de acciones por parte de los miembros de la organización para el cumplimiento de una tarea o actividad.
- Respeto a las ideas de los demás y aceptación de las personas como tales.
- Confianza mutua.
- Manejo adecuado de los conflictos.
- Delegación de autoridad
- Conocimiento de derechos y obligaciones
- Compromiso del máximo ejecutivo de las empresas participantes.
- Objetivos comunes

#### **2.5.4 Rol del estado y otras instituciones en el proceso de Asociatividad**

Al ser la Asociatividad una red horizontal donde una de las principales características es la participación voluntaria y una independencia en la gestión empresarial, es importante que existan actores fuertes con actitud activa para motivar la formación y perdurabilidad de esta modalidad.

Entre los agentes que pueden tener un papel importante en la proliferación de estos modelos, se destacan:

- El Estado. Cumple el rol de facilitador al estimular la apertura de mercados mediante acuerdos comerciales y promoción de los productos, y, por su participación en el desarrollo de la Asociatividad a través de programas de apoyo.
- Los gremios empresariales, las universidades, los entes que establecen estándares, la cooperación internacional. Son los actores principales en la generación de la riqueza; por ello es importante destacar la importancia de la inversión en la capacitación, innovación y tecnología para fomentar las acciones asociativas como pilar de desarrollo competitivo.

Estos entes, además de cooperar para generar un ambiente propicio para la creación de estos grupos, pueden brindar servicios específicos:

- Promoción de la Asociatividad
- Financiamiento
- Asesoramiento
- Capacitación
- Generación de ámbitos de mediación para la resolución de conflictos.

## ***2.6 La Asociatividad Empresarial: una propuesta estratégica para la internacionalización de las PYME***

La empresa es un factor clave en la estructura económica de cualquier país pues crea riqueza, ofrece trabajo y posibilidades de inversión. En el caso específico de las PYME su importancia radica en la política de redistribución del ingreso a los estratos medios y bajos de la escala social.

Si bien, los obstáculos para su gestión limitan su desarrollo, sus cualidades como su influencia en el desarrollo social de todos los países han generado una ola de investigación y programas de apoyo tanto de empresas públicas como privadas con el objetivo de fomentar este tipo de emprendimiento.

La globalización de las economías y el avance tecnológico que ofrece oportunidades en mercados nacionales e internacionales exigen estrategias mundiales de competitividad que promuevan el principio de libre mercado y la búsqueda de las ventajas competitivas.

En esta realidad, las PYME han ido transitando de una orientación exclusivamente nacional a la progresiva internacionalización a través de decisiones y operaciones estratégicas que facilitan el establecimiento de vínculos y/o relaciones en mercados globales.

Entre las estrategias utilizadas por las PYME para internacionalizarse esta la Asociatividad con la que se logra reducir los riesgos para ingresar en países-mercados y posicionarse en los mismos con costos de transacción y recursos menores al que necesitarían en un proceso individual; además, la interacción entre los participantes establece lazos de comunicación y confianza que fortalecen las estructuras organizacionales posibilitando la innovación de las empresas.

## CAPITULO III

### 3 ASOCIATIVIDAD EMPRESARIAL EN LAS PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS (PYME) INTERNACIONALIZADAS EN AMÉRICA LATINA

#### 3.1 *Internacionalización*

##### 3.1.1 Comercio Exterior

Durante 2003-2007, la economía mundial vivió el mejor ciclo de los últimos 40 años, donde, casi la mitad del crecimiento económico mundial correspondió a países emergentes como Brasil, la India y China.

En América Latina y el Caribe se observó un mejor desempeño económico producto de la mejor calidad de las políticas macroeconómicas y por la alta demanda mundial de energía, alimentos y otros productos básicos, que impulsó las exportaciones de la región.

Según la Conferencia de las Naciones Unidas sobre Comercio y Desarrollo, entre 2002 y 2005, la mejora del intercambio en un 9% de Latinoamérica con el resto del mundo, se debió a los altos precios de los bienes primarios; fundamentalmente al aumento en un 44% de los precios de los *commodities*, cuyo principal demandante es China.

En 2006, la economía estadounidense comenzó a mostrar una desaceleración gradual, siendo los mayores peligros el precio del petróleo y las altas tasas de interés, sin embargo, mercados emergentes como China e India mantenían un gran dinamismo y, por consiguiente un crecimiento mayor al esperado; convirtiéndose en mercados atractivos y de gran potencial para los países de América Latina y el Caribe.

A pesar de ello, si se compara a América Latina con otras regiones, entre 2003 y 2005, “la mejora de los términos del intercambio explicó un aumento de 1,4% del ingreso de América Latina, contra 2,1% en África y 5,9%

en Asia Occidental”<sup>15</sup>, situación que se encuentra acompañada por un lento progreso en materia de innovación y a la fuerte dependencia de la importaciones de productos con valor agregado del resto del mundo.

En 2008, la situación económica mundial fue sacudida por la crisis de las hipotecas de alto riesgo que se originó en Estados Unidos, durante el 2007, que, como consecuencia produjeron sucesivas quiebras y reordenamientos en la industria financiera en este país y Europa; marcando un período de recesión donde, el dólar perdió fuerza y los precios de materias primas tendieron a la baja, debido al pánico financiero y la fuerte desaceleración en las economía industrializadas.

A mediados de octubre de 2008, el Congreso Estadounidense aprobó inicialmente un paquete de rescate por US\$ 700 millones de dólares, con resultados muy pobres, posteriormente la Corporación Federal de Seguros de Depósitos de los Estados Unidos hizo anuncios de garantías sobre depósitos bancarios subordinados, cuentas corrientes sin intereses y papeles comerciales con una cifra cercana a los US\$ 3.6 billones de dólares; el monto total de rescate ascendió a US\$ 4.3 billones de dólares.

La Unión Europea también estableció un paquete de rescate de US\$ 2.4 billones de dólares, enfocado a rebajar las tasas de interés y de salvataje del sistema financiero europeo, la respuesta inicial fue positiva y se logró estabilizar muchas bolsas de valores.

Las repercusiones de esta crisis mundial se observaron con mucha fuerza en 2009, debido al impacto en la actividad económica y el nivel de empleo marcando un crecimiento menor que en 2008.

En América Latina y el Caribe, la reducción prevista de los precios de los productos básicos en el último trimestre de 2008 y 2009, puso en dificultades a los países en desarrollo exportadores de materias primas, pues se presenciaba una disminución de los volúmenes exportados y una desaceleración en las

---

15 Julio Sebares, “¿Cooperación Sur-Sur o dependencia a la vieja usanza? América Latina en el comercio internacional”, Revista Nueva Sociedad, No 207, 2007, p. 13, 08.08.10, en [http://www.nuso.org/upload/articulos/3402\\_1.pdf](http://www.nuso.org/upload/articulos/3402_1.pdf)



importaciones; sin contar que, a corto plazo la turbulencia financiera y económica internacional dificultó el acceso al financiamiento externo; envío de remesas de emigrantes; y, a la inversión extranjera directa.

La magnitud de la caída varió en términos de la composición del comercio por productos y destino de las exportaciones; Bolivia, Colombia, Dominica, Ecuador, Guatemala, Guayana, Haití, Panamá, Perú, República Dominicana y Uruguay lograron tasas positivas. Siendo las economías más afectadas las más estrechamente asociadas a la actividad económica de los Estados Unidos, principalmente México (-6%), El Salvador y Venezuela (-3%)

A mediados de 2010, la recuperación comenzó en China, continuó en la India, se difundió al resto de Asia y el Pacífico y de allí, a las restantes economías emergentes estimulando la demanda de materias primas, dinamizando las economías de los exportadores de estos rubros.

Durante el primer trimestre de 2010, la economía mundial creció a una tasa anualizada superior al 5%, debido básicamente al rápido ritmo del crecimiento en Asia; el comercio internacional, creció un 25% en valor durante ese trimestre, respecto del mismo trimestre de 2009.

El comercio y los mercados abiertos impidieron un agravamiento de la crisis ya que ofrecieron espacios para que se pudiesen adoptar medidas de emergencia sin salirse de sus reglas.

El Fondo Monetario Internacional (FMI) también incrementó su proyección en 0,4 puntos porcentuales, al 4,6% (agregación por paridad de poder adquisitivo).

#### Cuadro 4 Crecimiento del PIB y Exportaciones, 2003-2010 (en porcentajes)

	Producto interno bruto				Exportaciones de bienes y servicios			
	2003-2007	2008	2009	2010	2003-2007	2008	2009	2010
Mundo	4,7	3	-0,6	4,6	8	2,8	-11,3	9
Países industrializados	2,7	0,5	-3,2	2,6	6,7	1,8	-12,6	8,2
Estados Unidos	2,8	0,4	-2,4	3,3	8,5	5,4	-9,6	
Zona del euro	2,1	0,6	-4,1	1	5,7	0,8	-12,9	4,2
Japón	2,1	1,2	-4,9	1,4	9,7	1,6	-24,1	
Países en desarrollo	7,4	6,1	2,5	6,8	11,5	4,5	-8,5	10,5
Países en desarrollo de Asia	9,2	7,7	6,9	9,2	16,2	6,2	-8	11
China	11	9,6	9,1	10,5	20,4	13,9	-9,1	
India	8,6	6,4	5,7	9,4	24,6	19,3	-6,7	
América Latina y el Caribe	5	4,2	-1,9	5,2	7,5	1,1	-8,9	
Brasil	4	5,1	-0,2	7,6	9	0	-9,8	
México	3,4	1,5	-6,5	4,1	6,1	0,4	-14,1	

Fuente: Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL)

De manera general, la confianza de los agentes económicos y la demanda privada empieza a recuperarse, mientras que la producción y el comercio mundial registran un crecimiento de dos dígitos.

Finalmente, América Latina y el Caribe también muestran una recuperación del producto y el comercio más rápida que la anticipada. El mejor desempeño se observa en los países exportadores de materias primas.

#### Cuadro 5 América Latina y El Caribe: Tasas anuales de variación del Comercio de Bienes (en porcentajes)

	Exportaciones			Importaciones		
	2008	2009	2010	2008	2009	2010
América Latina y el Caribe (35 países)	16,2	-22,6	21,4	21,7	-24,9	17,1
América Latina (19 países)	15,8	-21,9	22	21,7	-24,9	18,2
Mercado Común del Sur (MERCOSUR)	24,4	-21,9	23,4	40,3	-27,4	29,6
Países Andinos	30	-27,8	29,5	21,9	-20,8	5,8
Mercado Común Centroamericano	8,3	-9,3	10,8	14,5	-22,8	14,6
Comunidad del Caribe	31,1	-43,6	23,7	20,1	-25,6	9,8

Fuente: Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL)

Las cifras de 2010 son proyecciones preliminares

Sin embargo, el balance preliminar del desempeño exportador en la reciente década concluye que el crecimiento de las exportaciones de la región fue menor al del mundo y al de otras regiones en desarrollo como Asia, África y Oriente Medio, tanto en valor como en volumen.

**Cuadro 6 Diversas Regiones del Mundo: Tasas de crecimiento medio anual del valor de las exportaciones de Bienes y Servicios, 2000-2009 (en porcentajes)**

	Bienes	Servicios
Mundo	7,6	9,3
América Latina y el Caribe	7,4	7,2
África	13,3	10,7
China	19,1	17,5
Asia	8,7	10,5
Unión Europea	9,7	9,7
Estados Unidos	3,4	6

Fuente: Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL)

### 3.1.2 Integración regional

Desde los años noventa ha habido avances en el comercio intrarregional, no obstante, estos han demostrado ser insuficientes ante la magnitud de los desafíos; debido en gran parte, a las deficiencias de las respectivas políticas nacionales.

Sin embargo, el ambiente dinámico de la globalización plantea grandes desafíos que requieren acuerdos subregionales que den lugar a compromisos a largo plazo a través de mecanismos más vinculantes y una mayor certidumbre jurídica, donde, se profundice la cooperación regional o subregional para afrontar los desafíos de competitividad de América Latina y el Caribe.

#### 3.1.2.1 Mercosur

En 2008 se aprobó el Plan de Acción para la Profundización del Programa de Liberalización del Comercio de Servicios en el ámbito del MERCOSUR; proceso conformado por cuatro etapas que finalizará en 2015.

En ese mismo año se creó el Fondo MERCOSUR de Garantías para Micro, Pequeñas y Medianas Empresas, destinado a garantizar, directa o indirectamente, operaciones de crédito contratadas por micro, pequeñas y medianas empresas que participen en actividades de integración productiva.

En 2009, la República Bolivariana de Venezuela se integra como miembro al MERCOSUR, aprobación otorgada por el Congreso brasileño, con ello, sólo resta obtener la aprobación del Congreso del Paraguay.

En 2010, en materia de negociaciones comerciales con socios extrarregionales, se materializa las negociaciones para un acuerdo de asociación con la Unión Europea y entró en vigor para el Brasil, el Paraguay el Uruguay el tratado de libre comercio entre el MERCOSUR e Israel.

En 2010, el MERCOSUR llegó a acuerdos relacionados con la eliminación gradual, del doble cobro del arancel externo común, el establecimiento de un mecanismo para la distribución de la renta aduanera y la adopción de un código aduanero común.

### **3.1.2.2 Comunidad Andina (CAN)**

En 2010, las mayores tasas de crecimiento de las exportaciones deben registrarse en los Países de la Comunidad Andina (29,5%) mientras que las menores son en los países centroamericanos (10,8%).

Los miembros de la CAN han continuado profundizando su cooperación e integración en una serie de áreas, como: la elaboración de normas técnicas andinas, fortalecimiento de los sistemas andinos de sanidad agropecuaria, de inocuidad de los alimentos y de calidad, y la facilitación del comercio y en Ciencia y Tecnología se formula una política comunitaria y la creación de un fondo para financiar proyectos.

### **3.1.2.3 El Arco del Pacífico Latinoamericano**

Desde la creación de este foro en 2007, se han explorado iniciativas encaminadas a lograr la convergencia comercial; por ejemplo, se ha privilegiado la búsqueda de la convergencia mediante la acumulación de origen, que consiste en permitir que los insumos originarios de cualquiera de los países miembros del Arco califiquen para recibir tratamiento arancelario preferencial al ser incorporados en productos comerciados entre los países miembros.

### 3.2 Situación de las PYME en América Latina

Las pequeñas y medianas empresas son actores importantes en el desarrollo productivo de los países de América Latina, ya que, una parte significativa de la población y de la economía de la región dependen de su actividad en el mercado interno.

No obstante, su participación en las exportaciones es bastante reducida como resultado de un escaso desempeño en términos de competitividad, que también se expresa en la marcada brecha de productividad respecto de las grandes empresas.

**Cuadro 7 Participación de las PYME en el total de la economía formal  
período 2006-2007**

País	Número de empresas	Empleo	Ventas	Exportaciones
Argentina	26,8	43,6	41	8,4
Brasil	15,4	42,6	25,9	12,5
Chile	17,2	21,2	18,3	2,2
Colombia	3,8	32	17,1	n.d.
Ecuador	44,3	24	15,9	menos de 2
El Salvador	8,2	27,7	34,3	menos de 2
México	4,3	30,8	26	menos de 5
Perú	1,9	11,9	27	menos de 2
Uruguay	21,2	47	n,d	n.d.

Fuente: Carlo Ferraro y otros, Políticas de apoyo a las pymes en América Latina

La participación de las PYME en el total de la economía formal depende del peso de las microempresas formales. Así, en países con mayor cantidad de microempresas formales se evidencia una baja participación de las PYME en el total de las firmas y si el porcentaje de microempresas formales registradas es más reducido, el peso de las PYME es mayor.

Por otro lado, se puede observar que la capacidad exportadora de las PYME es bastante limitada debido en buena medida a la marcada orientación hacia el mercado interno, y, además, porque la estructura de exportación de los países de América Latina radica en rubros basados en recursos naturales, energía, petróleo, minería e insumos que están concentradas en grandes empresas.

Además, cabe mencionar, que la permanencia en el negocio de exportación resulta difícil para estas firmas, por las dificultades para competir en los mercados externos, debido a los altos costos de información y transacción relacionados al proceso de internacionalización.

Si bien, es cierto, las PYME aportan con una contribución relativamente modesta al total de las exportaciones, pueden jugar un importante rol para la generación de una canasta de exportaciones más diversificada, tanto en términos de variedad y calidad de productos como de mercados a los que se dirigen.

Para lograr un verdadero desarrollo de las potencialidades de las PYME los gobiernos latinoamericanos deben poner en marcha iniciativas de fomento orientadas al desarrollo de políticas e instrumentos en la promoción de la cooperación empresarial y la articulación productiva.

### **3.2.1 PYME exportadoras**

El proceso de inserción internacional más típico de las PYME suele comenzar con el desarrollo de ventas hacia un mercado o país limítrofe para, una vez adquirida cierta experiencia exportadora, diversificar los destinos de exportación.

Este proceso involucra el desarrollo de habilidades para entender y satisfacer a clientes con necesidades y culturas diferenciadas respecto a las de los clientes locales, además, de fuertes inversiones en recursos humanos y tecnología.

En América Latina, los acuerdos entre los países de la región han sido una estrategia de profundización de las relaciones comerciales, promocionando una expansión de sus exportaciones, particularmente de aquéllas consideradas como no tradicionales, a través de diferentes esquemas regionales de comercio preferencial.

Para efectos de estudio, en esta investigación se enfocará la atención en la información obtenida sobre las PYME de Argentina, Chile, Colombia y Ecuador.

### 3.2.1.1 Argentina

A partir de los años 90, la estrategia general de fomento productivo se orienta a promover las competencias tecnológicas y de gestión de las empresas, principalmente pequeñas y medianas, y a atraer la inversión extranjera directa.

A partir del 2003, se produce una ruptura del patrón de crecimiento caracterizado por una estructura industrial orientada a actividades de explotación de los recursos naturales y capital, que provocó la salida del mercado de firmas de menor tamaño que no pudieron enfrentar la creciente presión competitiva basadas en ventajas comparativas estáticas, situación que, favoreció a la crisis económica de los años 2001 y 2002.

**Cuadro 8 Creación Neta de Empresas (en tasas de variación anual)**

	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006
Medianas	3,41	9,76	4,15	-0,65	-0,57	-4,34	-3,73	6,26	11,27	9,56	9,81
Pequeñas	2,05	4,49	1,2	-0,43	-1,44	-4,31	-3,43	4,93	9,6	9,41	7,67
Microempresas	2,82	-0,15	-2,63	-1,64	-2,75	-5,43	-0,09	6,05	10,01	3,73	2,48
Total	2,69	1,15	-1,56	-1,34	-2,37	-5,14	-0,97	5,83	9,98	5,16	3,94

Fuente: Carlo Ferraro y otros, Políticas de apoyo a las Pymes en América Latina

En cuanto a la creación neta de empresas, entre 1996 y 1997, la última etapa del régimen de convertibilidad, la tasa de variación fue positiva, situación que cambió durante la etapa de recesión y crisis entre 1998 y 2002 donde los valores son negativos, sin embargo, esta situación se ve superada en el período de recuperación, a partir del 2003, donde las cifras superan a la última etapa de la convertibilidad con un alto crecimiento de las pequeñas y medianas empresas con relación a las microempresas.

En cuanto al comercio exterior, entre 2002 y 2005 las PYME aumentaron el valor de sus ventas al exterior por un valor cercano a los 4.100 millones de dólares. En 2005 el número de PYME exportadoras ascendió a 6.021, las que representaron el 41% de las empresas exportadoras, aunque sólo el 10,4% del valor total de las exportaciones.

### Cuadro 9 Presencia de las PYME en el Mercado Exterior, Año 2005

	Número de empresas	Exportaciones de las PYME (1)
Medianas	6021	2.925,00
Pequeñas		1.245,00
Total exportaciones de las Pyme		4.170,00
Participación del total de exportaciones		10,40
(1) En millones de dólares		
(2) En porcentajes		
Elaborado por: Rocío Mejía		
Fuente: Carlo Ferraro y otros, Políticas de apoyo a las Pymes en América Latina, Naciones Unidas		

Siendo, más del 80% de las ventas al exterior rubros correspondientes a manufacturas, donde, el 77% de las exportaciones de las PYME y el 88% de las de las microempresas son manufacturas diferenciadas.

#### 3.2.1.2 Chile

Entre 1989 y 1997 el PIB alcanzó un 7,7%, sin embargo, debido a los efectos de la llamada crisis asiática, se produjo una marcada desaceleración del ritmo de crecimiento que venía experimentando el país, el PIB disminuyó a 3,5% entre 1998 y 2005.

Las exportaciones crecieron entre 1998 y 2005 a 12,6%, de 10,1% del período entre 1989 y 1997, debido a que Chile buscó acuerdos comerciales con las principales economías mundiales. Es así, que a fines de 2006, Chile había suscrito convenios comerciales con más de 50 países, que representan un 83% del comercio global.

En este escenario, las PYME chilenas se enfrentan a una mayor exigencia en materia de competitividad y a un alto endeudamiento medio debido al deterioro del entorno que se ha ido recuperando lentamente a partir del 2001.

Entre los datos más relevantes de las PYME entre 1997 y 2004 están:

- En 2004, en Chile existían 707.634 empresas de las cuales el 18,2% (128.479) eran PYME.



- En 2004, las PYME emplearon un total de 3'186.504 personas; la pequeña empresa generó 1'846.344 puestos de trabajo, en comparación con 1'340.160 en el caso de la mediana.

Si bien entre 1997 y 2003 la participación de las PYME en el número total de empresas se mantuvo estable, no ocurrió lo mismo con su aporte relativo a las ventas y al empleo. En ambos aspectos perdieron importancia en comparación con el segmento de grandes empresas, reflejando una eventual pérdida relativa de competitividad de este segmento.

El desempeño exportador de las PYME en el período 1997-2003 muestra un relativo deterioro. Si bien el número de empresas exportadoras aumenta, la proporción respecto del total de empresas exportadoras se mantiene en torno al 54% y su importancia en cuanto a valor exportado se reduce significativamente.

En cuanto al monto exportado, el comportamiento de las PYME muestra una tendencia a la baja, perdiendo espacio en comparación con la gran empresa.

**Cuadro 10 Participación de las PYME exportadoras respecto del total nacional**

Año	Número de PYME	Total exportaciones	Proporción (porcentajes)	Valor Export. PYME	Valor total exportaciones	Proporción (porcentajes)
1997	2.748	5.099	54	515.358	16.677.891	3,1
1999	2.895	5.295	55	464.656	15.618.924	3,0
2001	2.830	5.320	53	483.043	18.745.057	2,6
2003	3.080	5.719	54	449.703	20.076.304	2,2

Fuente: Carlo Ferraro y otros, Políticas de apoyo a las Pymes en América Latina

### 3.2.1.3 Colombia

En Colombia, como en el resto de países, no existe una unificación de criterios sobre la definición de las PYME, lo que hace muy difícil su evaluación, por ello, FUNDES a realizado un estimado basado en datos tomados entre enero y marzo del 2003, donde se establece que el parque empresarial

colombiano registra aproximadamente 47.750 PYME distribuidas en los sectores de industria, comercio, servicio y agropecuario.

**Cuadro 11 Distribución de las PYME por tamaño y sector**

Sector	Pequeña		Mediana	
	No. Empresas	%	No. Empresas	%
Servicio	14.956,00	37	2.861,00	37
Comercio	14.039,00	35	2.096,00	27
Industrial	8.414,00	21	1.958,00	25
Agro	2.554,00	6	871,00	11
Total	39.963,00	100	7.786,00	100

Fuente: Astrid Rodríguez, La Realidad de la Pyme Colombiana

De acuerdo con los registros mercantiles, la estructura empresarial colombiana está conformada primordialmente por microempresas (88,9% de los establecimientos), seguidas de las PYME (9,83%), siendo muy bajo el número de empresas categorizadas como grandes.

En el año 2000, las exportaciones como porcentaje de las ventas brutas (medidas en pesos) sólo alcanzaron el 14%, siendo el sector de envases y cajas de cartón con el 37.6% el de mayor coeficiente exportador y el de muebles con el 10.5% el de menor coeficiente, esto deja entrever que las PYME colombianas han nacido y crecido considerando, básicamente el mercado local y sólo cuando la demanda nacional se ha reducido han buscado el mercado mundial.

### 3.2.1.4 Ecuador

El Ecuador se ha caracterizado, a lo largo de su historia, por ser un país mono-exportador, cuyos productos de exportación son principalmente alimentos y materias primas que no poseen mayor valor agregado, situación que obliga a competir con productos del resto de países y ganarse una plaza dentro del mercado internacional lo que genera una disminución de precios.

Por si fuera poco, esta situación, determina las características de las importaciones que se caracterizan por productos de alto valor agregado, por lo regular equipos y máquinas necesarias para la producción con altos precios y,

no conforme con esto, la industria nacional en su mayoría se muestra muy ineficiente, lo que genera el ingreso de bienes de menor costo.

A partir de la dolarización en 2000, en el Ecuador se ha evidenciado grandes cambios macroeconómicos, como: el crecimiento sostenido del PIB que pasó de 15.934 millones de dólares en 2000 a 50.242 millones de dólares en 2009, y la inflación que en 2008 fue del 4,2%.

La apertura comercial ha sido congruente durante los últimos años, en 2005 el indicador de apertura comercial alcanzó el 53,9%, superando el nivel histórico más alto registrado en el año 2000, además en el año 2002 el Consejo de Comercio Exterior e Inversiones (COMEXI) redujo los aranceles de numerosos productos, fundamentalmente aquellos que son requeridos como insumos para la producción de la industria nacional.

En el parque empresarial ecuatoriano, en 2004 se encontraban inscritas apenas 33.890 firmas, de las cuales 18.029 (un 53,2%) son microempresas; 10.969 (el 32,4%) son pequeñas; 4.093 (el 12,1%) son medianas; y 799 (un 2,4%) son grandes empresas.

De acuerdo con la información recopilada por INSOTEC en su Diagnóstico de la Pequeña y Mediana Industria, en 2002, estos son algunos de los datos más relevantes de las PYME:

- Las PYME industriales ocupan a 331.364 trabajadores (74% de los puestos de trabajo), en el sector artesanal existen 200.000 PYME que generarán alrededor de 600.000 empleos y por último existen 18.029 microempresas con un total de 54.087 trabajadores.
- Del total de la producción de las PYME industrializadas sólo el 6% es exportado, destacándose que el 19% de las exportaciones son dirigidas a Colombia con el 19% del total, a los Estados Unidos con el 16,6%, el Perú con el 13,3% y Centroamérica con el 10,9%.

Entre las dificultades que se presentan para que las PYME ecuatorianas exporten se puede mencionar; que aún no tienen la suficiente capacidad para atender grandes volúmenes, desconocimiento de los requisitos nacionales e

internacionales, precios no competitivos, limitaciones de calidad, y trabas arancelarias y no arancelarias que imponen otros países.

### **3.2.2 Marco institucional de apoyo a las PYME**

En esta última década, los gobiernos de los países en América Latina poco a poco están orientando sus esfuerzos al desarrollo productivo de las PYME, enfocándose principalmente en programas para el mejoramiento de la competitividad y productividad.

El interés sobre las PYME ha tomado auge en los últimos años, debido a que son estructuras económicas cuyas características cualitativas les permiten el desarrollo de instrumentos innovadores.

Además, porque las PYME se encuentran en una etapa del ciclo de vida, donde, ya han superado las dificultades y barreras de introducción al mercado, han generado experiencias a través de su gestión y están en su etapa de crecimiento.

Este crecimiento requiere de un sistema de políticas gubernamentales, programas, instrumentos y, sobre todo de estrategias que integren a los principales actores (empresa, estado, universidades y recursos) para lograr este objetivo.

Por ello, los gobiernos han desarrollado programas que ofrecen servicios como: la capacitación, asistencia técnica, inversión en la innovación tecnológica, financiamiento a corto, mediano y largo plazo para mejorar la estructura productiva, apoyo a emprendimientos e incentivos tributarios y arancelarios. Además, de sus esfuerzos para abrir mercados externos a través de instituciones creadas con ese fin.

No obstante, los resultados en la participación de las PYME en las exportaciones no son significativos, esto se debe, a que las PYME aún ven al sector externo como un territorio desconocido y lleno de peligros, negándose el derecho a incursionar y posicionarse en nuevos mercados por el miedo a

fracasar y en muchos casos a desaparecer, por ello, muchas prefieren apuntar sus actividades en los mercados locales que ya conocen.

### **3.2.2.1 Argentina**

Los instrumentos de apoyo a las PYME se caracterizan por satisfacer objetivos específicos y son coherentes consigo mismos, pero no tienen una articulación fuerte con el resto de las políticas públicas.

En 1995, aparece la primera ley PYME (Nº 24.467), la cual, nunca se llegó a implementarla, es entonces, que en el año 2000, la ley Nº 25.300 surge con nuevos instrumentos de promoción, actualiza los programas existentes, establece una Red de Agencias Regionales de Desarrollo Productivo y estipula un régimen de compras con preferencias para las PYME.

Esta nueva ley con apoyo de la Subsecretaría de la Pequeña y Mediana Empresa y Desarrollo Regional (SEPYME), creada en 1997, logra gestionar las políticas y programas desarrollados.

Los programas gestionados por SEPYME son cofinanciados por instituciones públicas y privadas, como: el BID, el Banco Nacional de Argentina y la Secretaría de Hacienda.

Los programas tienen acceso al financiamiento de organismos internacionales de crédito que en muchos casos es más alto que del gobierno argentino.

Los programas para fomentar las PYME siguen los siguientes objetivos:

- De Competitividad. Los cuales están enfocados a: desarrollar y apoyar la investigación e innovación tecnológica y la capacitación del personal; facilitar el acceso al financiamiento y sistemas de garantía; y, apoyar el emprendimiento.

El instrumento de motivación para la participación de las PYME son los beneficios del crédito fiscal que a través de la entrega de certificados, los fondos propios pueden ser recuperados a través de beneficios en el pago de impuestos nacionales.

- De Inversión. Estos programas están enfocados a financiar inversiones a corto, mediano y largo plazo, los cuales cubren tasas de interés, capital de trabajo, adquisición de bienes de capital y aumento de la capacidad productiva de las PYME argentinas.
- De exportación. Son los únicos programas de este tipo en su clase a nivel nacional, buscan aumentar la competitividad de las PYME a través del apoyo a cadenas productivas y a esquemas asociativos para lograr que las PYME se internacionalicen.

Su aporte se concreta a través de la asistencia técnica, capacitación, desarrollo de actividades de promoción de comercio exterior, asistencia financiera para actividades vinculadas a la producción y pre financiamiento de exportaciones facilitando el acceso de las PYME a los mercados externos.

### **3.2.2.2 Chile**

La política de fomento productivo en Chile se ha orientado de preferencia a facilitar el acceso de las PYME a factores que les permitan mejorar su competitividad, bajo modalidades de carácter no reembolsable como subsidios, garantías y cofinanciamiento precompetitivo o reembolsable como los créditos focalizados.

Una de sus características más importantes es el grado de continuidad desde 1990 hasta 2010 basada en una institucionalidad fundamentalmente pública lo que ha disminuido incertidumbres y ha permitido el desarrollo de las PYME chilenas.

Los ámbitos de acción de los instrumentos de fomento productivo implementados son: apoyo a la capacitación de recursos humanos, asistencia técnica, fomento de la Asociatividad Empresarial, acceso al crédito, promoción exportadora, apoyo a la innovación y transferencia tecnológica y apoyo a la reconversión productiva en zonas rezagadas, la promoción de inversiones, el apoyo al emprendimiento e incubación de nuevas empresas, el refuerzo de la

certificación de normas y estándares y la promoción de redes territoriales empresariales.

Para apoyar al crecimiento de las exportaciones las políticas gubernamentales persiguen desarrollar una ventaja competitiva por medio del acceso a la información, tecnología, comunicación, capacitación para desarrollar conocimiento que ayude a:

- Establecer normas de calidad acorde con las establecidas a nivel internacional.
- Superar barreras impuestas por los mercados extranjeros basados en medidas proteccionistas.
- Desarrollar productos y/o servicios para entrar en nuevos mercados.
- Mejorar la gestión y productividad de las empresas.

Para apoyar esta iniciativa se han creado organismos como PROCHILE y CORFO que se encargan de la promoción y fomento de las exportaciones basado en la diversificación de mercados y de productos.

### **3.2.2.3 Colombia**

En Colombia, la política para el desarrollo empresarial busca preparar y fortalecer el aparato productivo nacional para lograr una adecuada inserción de las empresas en los mercados internacionales.

Para lograr este objetivo los programas se enfocan a los siguientes temas:

- Mejorar las condiciones del entorno. Buscando la estabilidad macroeconómica y política.
- Competitividad y productividad. A través del impulso al desarrollo productivo y competitivo de las empresas a través del apoyo para que las PYME accedan al conocimiento, la información, la tecnología y a los recursos financieros.

A través de instrumentos como: el acceso al financiamiento; la vinculación de capital privado a la economía, para llevar a cabo la modernización y fortalecimiento de su capacidad productiva; y, que facilitan el acceso a la tecnología, al conocimiento, y a mercados para sus productos.

#### **3.2.2.4 Ecuador**

Durante los años noventa se consolidó un modelo de desarrollo económico inscrito en un marco conceptual de corte neoliberal, donde se debilitaron la continuidad y el vigor del apoyo estatal al despegue productivo industrial y, en particular, al desarrollo de las pequeñas y medianas empresas.

En el período comprendido entre 2003 y 2007 se mantiene la tendencia de los años noventa de promover la inserción comercial del Ecuador en el mercado internacional mediante el mejoramiento de la competitividad de sectores productivos estratégicos, y se considera al fortalecimiento de la pequeña empresa como motor del desarrollo social y de superación de la pobreza.

A partir del 2007, con el nuevo gobierno se diseña el Plan Nacional de Desarrollo 2007-2010 cuyo objetivo es reposicionar al Estado como planificador, regulador y promotor de la economía en armonía con el sector privado.

La política económica retoma ciertos rasgos de la época del modelo de sustitución de importaciones, se atenúa la política de competitividad empresarial e integración comercial con el mercado global, y se priorizan la cooperación y la integración política y económica con los países del área sudamericana.

Entre las políticas macroeconómicas de fomento productivo de las PYME están:

- La presión para lograr una baja de las tasas de interés y el recorte de exageradas comisiones por parte de ciertos sectores del sistema financiero.



- Las modificaciones de los aranceles aplicados al comercio exterior ecuatoriano reducción de aranceles de importación a las materias primas en el mercado interno para que las empresas nacionales ganen en competitividad en el mercado internacional y el incremento de los aranceles de 567 subpartidas para importaciones que compiten con la producción nacional.

Los programas gubernamentales están orientados hacia las PYME ecuatorianas se enfocan en impulsar la transformación de la estructura productiva, que promueva encadenamientos productivos, la generación de mayor valor agregado, la creación de empleo de calidad que eleven los niveles de productividad, competitividad y reactiven la demanda interna, procurando el cuidado del ambiente y el uso racional de los recursos naturales. Mediante:

- Asistencia técnica para el mejoramiento de los procesos productivos y comerciales buscando fortalecer la capacidad exportadora de las PYME.
- Consultoría especializada para desarrollar procesos de mejoramiento continuo de calidad y productividad en cada PYME.
- Una producción limpia y el fomento de la innovación tecnológica para aumentar la productividad.
- Financiamiento de inversiones a corto, mediano y largo plazo, orientados a la compra de activos fijos, capital de trabajo, mejoramiento productivo.
- Compras públicas para mejorar la creación de puestos de trabajo y fomentar la participación de las MiPYME.

Sin embargo, la tendencia hacia proyectos anuales ha dificultado la creación de un sistema de difusión de experiencias exitosas, impidiendo que buenas prácticas sean aprovechados a nivel público como privado.

### **3.3 Asociatividad Empresarial**

Los gobiernos han desarrollados programas para implementar estrategias de articulación vertical y horizontal para superar las debilidades que tienen las PYME latinoamericanas.

La articulación entre empresas no es algo nuevo, no obstante, es un mecanismo que ha despertado el interés de los gobiernos de la región y de organismos internacionales, ya que la cooperación entre firmas estimula la generación de ventajas competitivas y externalidades que contribuyen a consolidar y acelerar los procesos de modernización de las empresas y, además, porque los esquemas asociativos tienen un efecto multiplicador, pues, los recursos destinados a los programas benefician a un número mayor de empresa.

### **3.3.1 Argentina**

Las PYME suelen ser disuadidas de exportar por los riesgos que ello implica, por la falta de información sobre el país-mercado al que quieren llegar y por los costos asociados a la gestión de internacionalizarse.

Sin embargo, la globalización motiva a las empresas argentinas, en especial a las PYME a buscar mejoras competitivas para la exportación de sus productos, con base en la cooperación a través de redes.

Las políticas para la articulación de las PYME se orientan a fortalecer los tejidos productivos, desarrollan capacidades exportadoras a través de programas y financiamiento orientados a mejorar la productividad y competitividad, además, promocionan a través de medios directos e indirectos a las PYME exportadoras. (Anexo 1)

### **3.3.2 Chile**

Los programas en Chile están enfocados a mejorar la competitividad no sólo del grupo de empresas que conforman la red empresarial sino también el aumento de la competitividad de cada una de las empresas participantes.

Además, los instrumentos utilizados para mejorar la productividad y la calidad son aplicados no sólo dentro del grupo sino también involucra a los proveedores para lograr, de esa forma, se consoliden los procesos de especialización y complementación productiva que favorece a ambos.

Los beneficios y requisitos son comunicados a las empresas directamente a través de agentes operadores los cuales se acercan y mantienen una estrecha relación con las PYME de su comunidad; garantizando que los programas se mantengan vigentes y no sean desaprovechados por las PYME por falta de información.

Un elemento diferenciador y muy importante de los programas chilenos es el interés de articular, coordinar el conocimiento y capital social y humano de la base empresarial de una o más partes de una cadena o eje productivo localizado territorialmente, así garantizan el desarrollo social de la comunidad relacionada con la red y su bienestar colectivo. (Anexo 2)

### **3.3.3 Colombia**

Se destacan logros como la creación de importantes grupos empresariales de PYME y el desarrollo de programas por parte de los mismos empresarios, permitiendo el resurgimiento de la confianza entre los empresarios, el sector público y el sector académico.

La articulación al aparato productivo y el establecimiento de esquemas de cooperación ha permitido la integración de las MiPYME con las grandes empresas y con las instituciones públicas y privadas, con los competidores, con el sistema financiero y con todas las instancias del estado que tienen relación con el desarrollo de sus actividades.

Además, se ha logrado articular unidades de negocio que hacen que las economías de escala se reflejen realmente y se ha transferido tecnología que antes era imposible de asumir por una sola empresa.

En materia de crédito, se ha llegado a acuerdos con el sector financiero lo que ha permitido una irrigación sin precedentes de recursos del sector financiero y otros actores a través de microcréditos.

Por último, los programas buscan identificar los sectores de clase mundial y generadores de empleo para desarrollar clústeres industriales para

apoyar con planes de emprendimiento, mejoramiento de la productividad y calidad, promocionar la inversión y promover las exportaciones. (Anexo 3)

### **3.3.4 Ecuador**

Los programas pretenden contribuir a mejorar la competitividad del sector, a través del mejoramiento de la gestión empresarial, fomento de la integración productiva e innovación tecnológica y productiva. (Anexo 4)

Para ello se ha desarrollado proyectos de Asociatividad y redes empresariales, donde se busca:

- Aprovechar la apertura comercial mediante el mejoramiento de los procesos, optimizar de recursos disponibles, estandarizar la producción y desarrollar productos y diseños en forma conjunta.
- Fortalecer el esquema asociativo de aprendizaje mediante visitas a las empresas vinculadas al proyecto, asesoramiento mutuo y el intercambio de experiencias generadas en la gestión.
- Fortalecer las competencias gerenciales, técnicas y operativas del capital humano vinculado en el proceso productivo.
- Incrementar la comercialización.

### **3.4 Asociatividad Empresarial en las PYME Internacionalizadas**

Durante estos últimos 10 años, se ha visto el crecimiento de países como India y China, los cuales, han despertado el interés de países exportadores de productos primarios, como son los países de América Latina y el Caribe.

Argentina, Chile y Brasil, son los primeros países que ya están exportando productos agropecuarios, mineros y de valor agregado medio a China quien requiere grandes cantidades de estos productos.

No obstante, a pesar, de la gran influencia que estos países asiáticos generan, la crisis mundial repercutió negativamente en las economías latinoamericanas, que mantienen aún lazos muy fuertes con países de la Unión

Europea y Estados Unidos, no sólo como principal destino de sus exportaciones sino también de sus migrantes.

Durante este período, los acuerdos entre los países de América Latina han estado enfocados en mejorar el intercambio en la región, pero aún los resultados no son significativos.

Bajo este contexto, al ser las PYME latinoamericanas parte importante del desarrollo productivo de sus países y, a la vez un reto para los gobiernos actuales que deben fomentar su internacionalización y mejorar la competitividad y productividad en sus economías, han establecido políticas para apoyar su crecimiento; estas políticas tienen como denominador común la articulación vertical y horizontal de sus PYME.

En el caso de Ecuador, las políticas de apoyo a las PYME han sido de escala limitada, con alcance local y cortoplacista lo que ha limitado los resultados de sus programas enfocados a estrategias asociativas.

Sin embargo, vale destacar que el gobierno actual, ha tomado medidas para estimular el crecimiento de las PYME ecuatorianas a través de: un manejo arancelario, control de tasas de interés a préstamos de inversión, acuerdos interregionales para estimular la exportación y el desarrollo de cadenas productivas y de redes horizontales y verticales.

Si se revisa la situación de los otros países estudiados se puede mencionar:

- Argentina, sus políticas buscan lograr el fortalecimiento de la Competitividad, la Inversión y la Exportación, sin embargo, una de sus principales debilidades es que no tienen una estructura que permita determinar los alcances de cada política e instrumentos lo que ha generado duplicación de funciones y esfuerzos.
- Chile, tiene un sistema de políticas estable y permanentes en el tiempo lo que ha disminuido la incertidumbre y a permitido conocer características, evolución y cambios de las PYME chilenas a partir de la aplicación de las políticas, además, es importante rescatar el interés macro que persigue con sus políticas; no sólo busca lograr el

crecimiento de una o más PYME sino de localidades directamente relacionada con el desarrollo económico del sistema asociativo, a través del desarrollo de una ventaja competitiva por medio del acceso a la información, tecnología, comunicación, capacitación para desarrollar conocimiento.

- Colombia, busca la integración de los actores económicos (estado, empresa, universidades, sistema financiero) a favor de las PYME colombianas; y, enfoca sus esfuerzos en el desarrollo de clústeres industriales.

Cabe mencionar, que durante la investigación se pudo observar obstáculos comunes para que las PYME logren la internacionalización y su permanencia en el sector externo:

- Las PYME se encuentran más vulnerables a los efectos del cambio del entorno económico, pues, situaciones que tienen poco efecto en el desempeño de las grandes empresas suelen ser problemas serios para las empresas de menor tamaño, debido a que las PYME suelen encontrarse menos dotadas que las empresas grandes en recursos o capacidades que les permitan moderar el efecto del entorno en el que se desenvuelven sobre su plan de negocios.
- Las PYME exportadoras deben ser dinámicas e innovadoras para lograr diferenciarse y diversificar sus productos y mercados.
- Para las PYME, periodos prolongados de recesión, la pérdida de un mercado externo o los obstáculos de la gestión de las políticas públicas pueden provocar decrecimientos en su iniciativa exportadora e incluso el abandono definitivo de la misma.

Un elemento clave para la gestión de las PYME es el ambiente de negocios, ya que, individualmente tienen poca capacidad y recursos para amortiguar el impacto de medidas macroeconómicas desfavorables, y, otro es la flexibilidad y su capacidad para adaptarse al cambio, lo que permite que la Asociatividad Empresarial se convierta en una estrategia que logre una mejor posición para enfrentar las dificultades.

La Asociatividad Empresarial para Latinoamérica y para las PYME representa una ventaja importante como forma de aglomeración frente a retos de productividad y competitividad y a oportunidades en nichos de mercado que se abren y cierran en el concierto global.

## CAPITULO V

### 4 CASOS DE ÉXITO: EXPERIENCIAS ASOCIATIVAS DE LAS PYME INTERNACIONALIZADAS EN AMÉRICA LATINA

El objetivo de este capítulo es contribuir al conocimiento del papel que desempeña la Asociatividad Empresarial entre las PYME exportadoras, utilizando para ello las evidencias obtenidas a través de casos de estudio.

Estos casos han sido tomados de países de América Latina (Argentina, Chile, Colombia y Ecuador), donde se está fomentando la Asociatividad para mejorar la competitividad y lograr la Internacionalización de las PYME a través de programas públicos y/o privados, que han dado como resultado el posicionamiento de las empresas participantes en mercados extranjeros.

Estas experiencias buscan responder las hipótesis de estudio:

#### ***4.1 A mayor nivel de organización para la coordinación y cooperación, mayor efectividad en el logro de los objetivos comunes.***

La Asociatividad empresarial busca la formación de grupos que colaboren e integren redes con habilidades para aprovechar ventajas competitivas a mediano y largo plazo.

Para lograr los objetivos de las empresas que participan en el proceso para conformar y gestionar los grupos se requiere una metodología adecuada, en la que las PYME participantes pueden superar barreras internas y externas a la vez que logran conformar una red eficiente.

Este proceso debe cubrir los siguientes requerimientos:

- Fomentar la confianza. Para facilitar la toma de decisiones participativas y constructivas se determinan acciones para desarrollar confianza entre los participantes.



- Manejo especializado de conflictos entre los actores. Como parte del proceso de generar confianza se desarrolla sistemas para solucionar situaciones que se presentan dentro del proceso.
- Incorporación de conceptos de gobierno corporativo. Se establece una normativa interna desarrollada por los participantes que permite establecer un modelo de negocio.
- Construcción del mapa de procesos operativos de la red. Se establecen procesos para el manejo sincronizado de las operaciones en la puesta en marcha de la red.
- Acuerdos de confidencialidad para asegurar la integridad de los participantes.
- Construcción de herramientas que faciliten la implementación de acciones de mercadeo como apoyo a la implementación y toma de decisiones.
- Identificación de oportunidades de mejoramiento metodológico que permiten que cada vez la metodología responda de manera funcional a las necesidades de fortalecimiento de las PYME.

En el Ecuador, EXPOFLORES, con 25 años, a través de asociaciones, desempeña un papel fundamental en el desarrollo de la agricultura no tradicional de exportación, su surgimiento se debió a la necesidad de resolver problemas de calidad que comprometían el acceso a mercados, cuya resolución en forma individual resultaba imposible, requiriéndose para ello la participación del conjunto de productores.

A pesar de las dificultades presentadas para adoptar la herramienta, como: altos requerimientos de capital para inversiones y de trabajo, tecnología y procesos complejos para adquirir la calidad y alcanzar la sincronización de la producción, además, de otras características específicas de los cultivos no tradicionales de exportación, como: bajo volumen de producción y la rápida rotación del capital, jugaron a favor de la incorporación de los pequeños productores al modelo asociativo.

Su estructura está basada en pilares fundamentales para su crecimiento, que consisten en:

- El desarrollo del capital humano para mantenerse en el mercado.
- Asociatividad que apoya el desarrollo competitivo del sector floricultor, fortaleciendo la asociación y cooperación.

Esta estructura está basada en políticas que definen: (Anexo 5)

- El comportamiento y las obligaciones de los participantes tanto de EXPOFLORES como de los grupos asociativos y fincas.
- Manejo de la marca de cada grupo asociativo.
- Distribución de costos y gastos generados en el desenvolvimiento de sus actividades.
- Manejo de las negociaciones a nivel internacional.
- Fomento de la responsabilidad social empresarial.
- Las políticas toman vida a través de las actividades de EXPOFLORES y sus grupos asociativos.

Además, los grupos asociativos reciben apoyo a través de:

- Asesoría legal a los grupos.
- Definición de planes de comercialización, estratégicos o de negocios.
- Capacitación de los gerentes de los grupos.
- Desarrollo de servicios y facilidades para mejorar las siguientes áreas:
  - o Compra y venta de insumos
  - o Transporte, logística y canales de distribución
  - o Comercialización conjunta
  - o Desarrollo de nuevos productos

- Asistencia técnica y estandarización de los productos

Los proyectos buscan mayor coordinación, cooperación y eficiencia entre sus miembros:

- Escuela de floricultura. Con un presupuesto de US\$ 300.000,00 (el apoyo del BID – FOMIN es de US\$ 15.000,00, de las universidades Católica del Ecuador y Tulane de Estados Unidos es US\$ 30.000,00 y de Expoflores es US\$ 255.000,00), se financiará la primera escuela de floricultura que funcionará en el país, cuyo dato destacado es el compromiso de Expoflores quien es responsable del mayor desembolso en este proyecto.
  - A más de capacitar a la gente que ya labora o que ingresa como trabajador del sector floricultor, el gremio productivo se comprometió así a aportar con métodos de producción más sostenibles, mientras que las universidades colaborarán en el desarrollo y fortalecimiento de la investigación.
- Sistematización de cada uno de sus grupos; Alemán, Inglés y ECOFAS (flor orgánica). Para este objetivo cuenta con el apoyo de Venture, empresa encargada de los sistemas informáticos.
- Ruta de las Flores. Es un proyecto turístico que espera atraer a personas de todo el mundo, con un aporte de US\$ 1.6 millones de dólares de los ministerios de Turismo y Coordinador de la Producción.

El resultado de 25 años bajo el esquema asociativo y el aprovechamiento de los beneficios de la Asociatividad son:

- La superficie cultivada de flores es de 3.821 hectáreas y existen 739 fincas, generando 40.000 plazas de empleo directo y alrededor de 80.000 indirectas.
- EXPOFLORES tiene claro que el posicionamiento de la imagen país es una asociación positiva o negativa, que incluye vínculos emocionales que se generan respecto a un país, razón por la cual impulsa proyectos como la certificación FlorEcuador donde la erradicación del trabajo

infantil y la creación de un ambiente laboral más seguro y adecuado son puntos fundamentales para su éxito.

- Su capacidad de renovación continua ha permitido producir 150 especies de flores y unas 400 variedades de rosas, con una tendencia hacia la producción orgánica y las buenas prácticas.
- Cerca del 98% de la producción del sector floricultor se exporta; representa el 1,45% del PIB nacional, representa el 8% de las exportaciones no petroleras de Ecuador y al año exportan más de 500 millones de dólares.
- El desarrollo positivo de la Asociatividad ha permitido romper con ciertos paradigmas, reflejo de ello es el proyecto de la Ruta de las Flores, donde participarán más de 50 haciendas productoras de flores del país, y en donde se podrá observar el proceso de producción en forma directa.

#### ***4.2 A menor número de agentes que intervienen en la comercialización de productos, menor el riesgo en el manejo de estos.***

Al momento de exportar afloran términos como: el seguro de la exportación, tipos de cobertura, certificados, envase y embalaje, aforo, flete internacional y regímenes especiales; todos temas relacionados con el proceso de exportación y que representan egresos de recursos financieros.

Las decisiones que se tomen para disminuir su efecto en los costos total, pueden marcar la diferencia entre si es o no competitivo un producto en el mercado.

Además, se debe mencionar los canales de distribución en los mercados externos, pues, las PYME se enfrentan ante su incapacidad para establecer canales directos, mientras que las empresas grandes operan a través de subsidiarias en los países-destino de exportación.

Los intermediarios, elemento humano del canal de distribución, están en el negocio para maximizar sus propias utilidades y no las del fabricante; hacen

pedidos a los fabricantes cuyos productos y marcas tienen demanda en detrimento de los productos que en muchos casos requieren un empujón.

En el caso de GIAPE, consorcio exportador argentino, nacido en el año 2000 con apoyo del Programa de Consorcios de Exportación de la Fundación Exportar y la Fundación Standard, sus integrantes se han unido para realizar una promoción conjunta de sus productos a nivel mundial y enviar en forma conjunta, reduciendo costos y simplificando los aspectos logísticos.

GIAPE comercializa sus productos en 34 países, sus clientes potenciales son:

- Distribuidores de materiales eléctricos.
- Distribuidores de iluminación/luminarias.
- Fábricas de iluminación.
- Empresas constructoras y estudios de arquitectura.
- Empresas de distribución de energía (privadas, estatales, cooperativas, etc.).
- Fabricantes de electrodomésticos, de resistencias eléctricas, etc.
- Distribuidores y fabricantes de bombas de agua.
- Distribuidores de productos relacionados con el cableado estructurado.<sup>16</sup>

Entre las principales cualidades que han permitido su diferenciación y posicionamiento están:

- Diversidad de productos fabricados por las firmas; amplia y variada oferta de materiales eléctricos y de iluminación.
- Flexibilidad al momento de fabricar las series de productos que demande el mercado.

---

<sup>16</sup> "Materiales eléctricos que unen a PYMEs", 06.06.10, en [http://www.negociosPYMEs.com/articulo.php?no\\_id=901](http://www.negociosPYMEs.com/articulo.php?no_id=901).

- Todos los integrantes cuentan con las normas de producto (IEC, IRAM, INMETRO, INN, etc.) y de calidad (ISO 9001) que exigen los mercados mundiales.

Las exportaciones realizadas por GIAPE crecen de manera casi constante desde su formación:

**Cuadro 12 Exportaciones GIAPE 2001-2008**  
(En miles de dólares)

AÑO	EXPORTACIONES
2001	480
2002	448
2003	947
2004	1.670
2005	2.122
2006	3.088
2007	4.118
2008	3.963

Elaborado por: Rocío Mejía  
Fuente: <http://www.fstandardbank.com.ar/institucional/inst/sec-idsea/esp/informes-gestion/informe-2008.pdf>

A pesar de una leve caída entre el 2002 y 2008, debido a las crisis económicas presentadas en esos años, se puede observar que las exportaciones realizadas por el grupo GIAPE han ido en aumento, pasando de US\$ 480 mil en 2001 a US\$ 4 millones en 2008.

**4.3 El elevado grado de incertidumbre ligado a la expansión de los negocios hacia un nuevo mercado incrementa la necesidad de disponer de información.**

La información se genera a partir de datos, no obstante, la información no es un fin en sí misma, sino es un elemento clave del conocimiento, que, en caso de las PYME, permite tomar decisiones corporativas.

En Chile, la Industria del Salmón a logrado convertir la información en conocimiento que ha permitido que, el salmón, una especie introducida en las regiones australes del sur del Chile, haya generado una industria creciente que

ha ubicado al país como el segundo productor a nivel mundial con la formación de un clúster que fortalece su inserción competitiva global con gran éxito.

Entre los factores más relevantes de la industria del salmón están:

- La capacidad de aprovechar las ventajas comparativas naturales mediante la aplicación de capacidades competitivas adquiridas.
- Las formas de organización de los actores públicos y privados.
- El desarrollo de una compleja tecnológica que ha logrado superar los desafíos de una actividad acuícola de escala mundial.
- Los efectos generados en la estructura productiva, el mercado de trabajo y el capital humano de la zona.
- La rapidez del ciclo de aprendizaje de un proceso de producción acuícola masivo que no existía en el país.
- El apoyo público y privado en las diferentes etapas de implantación de la industria en tierras chilenas impulso la cooperación entre empresarios nacionales y extranjeros.
- El cultivo del salmón en gran escala es de un manejo tecnológico complejo que ha motivado la innovación, el aprendizaje y la adaptación de la tecnología existente a la realidad nacional.
- La relevancia de la industria salmonera también se expresa en el plano de la tecnología ya que ha permitido pasar de las exportaciones basadas en recursos naturales a potenciar las nuevas fuentes del crecimiento (el conocimiento, la innovación y el capital humano).

El manejo de la información y su transformación en conocimiento, ha desarrollado enormes ventajas con relación a países en desarrollo que se han limitado a explotar solamente los recursos naturales.

A través de este clúster se ha desarrollado ventajas competitivas para potenciar las nuevas fuentes del crecimiento (el conocimiento, la innovación y el capital humano).

Este clúster chileno durante 1989 y 2001 representaba más de un 9% del total de las exportaciones no cobre del país y su producción total se destina a los mercados externos.

#### ***4.4 Las PYME internacionalizadas reflejan una productividad mayor con relación a las que no lo son.***

En América Latina se puede observar que la mayor parte de las exportaciones e importaciones de manufacturas son realizadas por grandes empresas enfocadas a exportar productos primarios como: minerales, petróleo y productos agropecuarios; situación que se puede explicar por el énfasis a la explotación de las ventajas comparativas de sus territorios.

Según, el modelo desarrollado por Melitz, en 2003, explica la relación entre el comercio, el tamaño de las empresas y el impacto que tienen diversas políticas en el comercio, donde, establece que las empresas más productivas son también las más grandes.

Sin embargo, se debe destacar que aunque las PYME son menos productivas, producen una gran gama de productos, proporcionan empleo y conforma la base diversificada de la cual se desarrollarán las grandes empresas.

Además, que las PYME pueden lograr superar sus deficiencias a través de la Asociatividad Empresarial, ya que los costos y riesgos son divididos entre las empresas participantes del esquema asociativo.

En el caso del sector textil exportador colombiano se ha desarrollado un clúster, donde, participan aproximadamente 5.354 empresas, que se destaca por tener una cadena productiva que refleja la gran competitividad de esta industria a nivel mundial, especialmente en materia de diseño, incursión en producción de paquete completo y accesorios. Su producción se distingue por su calidad, confiabilidad y servicio.



Para revisar las variables más importantes en relación con la productividad, se comparó el sector textil exportador colombiano con el sector textil exportador chino. (Anexo 6)

Donde, los resultados en relación con las variables de productividad y diferenciación, destacan que, a pesar, de que Colombia tiene ventajas por el menor tiempo de respuesta por cercanía geográfica a los Estados Unidos y por costos de transporte, China tiene una ventaja en costos muy significativa en comparación con Colombia.

Bajo este contexto, sería imposible competir con las cualidades de la cadena productiva de China para aquellos exportadores que no cuentan con una fuerte integración vertical y horizontal, en cambio, el clúster con mayores recursos, mayor experiencia y con una imagen mundial puede desarrollar estrategias que mejoren su situación competitiva.

#### ***4.5 Beneficios logrados en las PYME Internacionalizadas bajo esquemas asociativos***

La conformación de los grupos asociativos es un proceso crucial donde se busca que las PYME logren establecer verdaderos lazos de confianza entre los participantes; en donde, se necesita un compromiso individual para lograr objetivos colectivos.

Debido al amplio alcance que posee la Asociatividad como estrategia, puede estimular el mejoramiento de los procesos productivos; estimular la innovación tecnológica; fomentar la investigación y el desarrollo de nuevos productos y/o servicios; aumentar el poder de negociación con proveedores y clientes; promocionar y posicionar la marca en mercados no sólo nacionales sino también internacionales; y, lograr la internacionalización de las PYME.

Al utilizar a la Asociatividad como estrategia, las PYME de estudio han logrado un excelente desempeño internacional, por lo que es importante mencionar sus logros:

- Las exportadoras exitosas realizan más esfuerzos en actividades de innovación, obtienen mayores y más relevantes resultados y desarrollan mayores competencias tecnológicas.
  - o Los gastos se ven reflejados en un esfuerzo más integral, ya que desarrollan un mayor número de actividades de innovación en forma simultánea y los montos de estos gastos son repartidos en más áreas.
- Los clientes externos constituyen una fuente de información que estimula la innovación en áreas como: el producto, proceso, organización y comercialización; y también fomenta el aprendizaje a través de la interacción exportadora.
- Las exportadoras exitosas muestran mejores rutinas de calidad, cuyos resultados no son sólo evidentes a través de medidas convencionales (insumos y resultados) sino, también por el crecimiento de competencias que se acumulan en el tiempo.
- Los estudios de caso realizados abonan la existencia de una secuencia del tipo innovación-exportación (éxito exportador)-innovación.
  - o Innovación, que les permite abrir mercados externos después de obtener cierto nivel tecnológico.
  - o Luego, la experiencia de operar en mercados más exigentes que el doméstico, provoca el aumento de su capacidad para innovar.
- Las PYME exportadoras exitosas proveen a sus empleados de mejores condiciones laborales, se vinculan más y mejor con otros agentes locales y hacen mayores esfuerzos por la preservación del medio ambiente.
- Pone a prueba la tenacidad de sus integrantes para adaptar tecnología, recursos humanos y naturales para dar vida a una industria, logrando rentabilidad y eficiencia y sobre todo una posición envidiable a nivel internacional.

- Supera obstáculos a través de la experiencia y conocimiento de los mercados internos y externos.
- Amplia cobertura geográfica que genera una imagen y presencia sólida en los países a donde han llegado.
- Desarrolla alianzas estratégicas dentro y fuera del país de origen.
- Reduce costos y simplificar los aspectos logísticos.
- Promociona sus productos en el exterior a través de la participación en ferias, ruedas de negocios, misiones comerciales y eventos de lanzamiento de productos.
- Motiva el desarrollo social de las comunidades involucradas por la introducción de esta industria en su estilo de vida y la modernización de los puertos y de la red caminera para sacar los productos a los mercados.

Entre los elementos claves que diferencian a las PYME exportadoras exitosas y las no exitosas están:

- El acceso al financiamiento.
- Mayor decisión a tomar riesgos implícitos en la actividad innovadora.
- Estructuras más eficientes y flexibles.
- Integración entre los actores económicos como el estado, las empresas, las organizaciones públicas y privadas creadas para promover la internacionalización de las PYME.

## **CAPITULO V**

### **5 CONCLUSIONES**

#### **Sobre la competitividad**

Las PYME desarrollan sus actividades en un mercado globalizado impulsado por cambios tecnológicos, que presenta desafíos y también ofrece oportunidades empresariales, este fenómeno genera presión sobre las estructuras productivas de los países, aumenta las exigencias a las empresas locales y demandan alta flexibilidad y adaptación frente a los cambios; situación que genera la necesidad de reestructurar sus estrategias empresariales para lograr la productividad y competitividad necesarias para posicionarse en nuevos mercados.

El crecimiento de la productividad es el factor determinante en la evolución de la competitividad; no obstante, el apoyo a los esfuerzos de las PYME a través de políticas gubernamentales, capacitación profesional, fomento a las exportaciones, innovación tecnológica, desarrollo de ventajas competitivas, entre otras, constituyen una plataforma para sostener los procesos de mejora continua, alianzas estratégicas y para canalizar esfuerzos para el establecimiento de redes horizontales en localidades para su desarrollo.

#### **Sobre internacionalización de las PYME ecuatorianas**

La internacionalización, es un gran paso para las PYME ecuatorianas pues refuerza el crecimiento, aumenta la competitividad y perdurabilidad a largo plazo de la empresa. Sin embargo, tomar la decisión de buscar el posicionamiento en nuevos mercados es una tarea titánica para las PYME, pues se enfrenta a escasos recursos, falta de contactos que dificulta aprovechar las oportunidades de negocio, además de la necesidad de inversión financiera para lanzarse al terreno internacional.

Por ello, muchas PYME se han atrincherado dentro de las fronteras nacionales, limitando su participación en los mercados externos y aún dependen en gran parte de sus mercados nacionales respectivos. Sin

embargo, la realidad internacional no las excluye de la intensa competencia internacional, que inclusive poco a poco está entrando en sus propios mercados nacionales.

### **Sobre la Asociatividad Empresarial como propuesta estratégica**

Las PYME pueden buscar estrategias individuales para lograr su internacionalización, sin embargo, sus debilidades podrían ser un obstáculo para el cumplimiento de su objetivo.

Dando paso a estrategias colectivas como la Asociatividad Empresarial, que permite construir y desarrollar nuevas estructuras organizacionales para aprovechar oportunidades, que de otra forma, serían muy difícil hacerlo para las PYME.

Estrategia que, además de obtener grandes resultados al desarrollar estructuras de apoyo para la internacionalización de las PYME, también favorece el desarrollo de las comunidades cercanas, cambiando su estilo de vida y estimulando al desarrollo del conocimiento.

Entre los beneficios al aplicar la Asociatividad como estrategia están:

- Desarrollo de canales de distribución directos que generen una presencia fuerte y en donde se garantiza que el producto llega al cliente con calidad, con precios competitivos y con servicios de posventa adecuados al mercado.
- Los programas que apoyan y acompañan a las empresas participantes de la red, ofrecen información oportuna y real de los mercados disponibles, ayudando a la toma de decisiones con bases actualizadas disminuyendo los niveles de riesgo e incertidumbre que es la principal causa para que muchas PYME decidan no exportar.
- Las PYME asociadas logran aprovechar mejor sus recursos ya que sus miembros son capacitados constantemente, los procesos están sometidos a una mejora continua, tienen un mayor acceso a tecnología adecuada y mejor poder de negociación que a la larga se refleja en mayores niveles de productividad.

## **Sobre bienestar colectivo**

Entre la sociedad y la empresa existe una interdependencia inevitable, por un lado, la sociedad, proporciona recursos (humanos, financieros, tecnológicos, comunicaciones y materiales; infraestructura económica; mercados de consumidores), la empresa, genera trabajo, productos y/o servicios para satisfacer la necesidades de la sociedad, riqueza y desarrollo de comunidades relacionadas en forma directa o indirecta a la empresa; generando un nuevo estado de conciencia que implica el desafío de un modelo social de la relación empresa-sociedad.

## CAPITULO VI

### 6 RECOMENDACIONES

#### **Sobre la competitividad**

Uno de los problemas, en el Ecuador en relación con sus esfuerzos por lograr el desarrollo del sistema productivo nacional es el enfoque cortoplacista de las políticas y programas.

Esta situación debe cambiar, a través de políticas orientadas a las PYME donde, se estimule la continuidad e interrelación entre: la empresa, las instituciones académicas y el estado para crear relaciones de confianza, en donde se desarrolle el proceso de innovación con el objetivo de impulsar la productividad, la competitividad y sostenibilidad económica.

#### **Sobre la internacionalización de las PYME ecuatorianas**

Las PYME ecuatorianas deben incorporar gradualmente el enfoque internacional en sus operaciones y estrategia habitual, con hincapié en la idea de que el crecimiento de las exportaciones son el eje de la competitividad y motor generador de empleo y divisas, y no, una alternativa de segundo orden.

Para lograr la internacionalización de las PYME se requiere cambios fundamentales como son:

- Fomentar una actitud decidida ante la internacionalización.
- Identificar las potencialidades y debilidades de la empresa frente al desarrollo de negocios al exterior.
- Buscar información y analizar la competencia nacional e internacional.
- Capacitación del personal en todos los niveles para lograr una mayor y mejor aplicación de estrategias a nivel corporativo, funcional y operacional.
- Lograr una mayor inserción internacional y desarrollar una oferta exportable y de altos estándares de calidad en las PYME incorporando procesos dinámicos a través de cadenas de valor agregado, formando

redes que permitan alcanzar nuevos estándares de calidad de sus productos.

### **Sobre la Asociatividad Empresarial como propuesta estratégica**

Las redes empresariales, mediante procesos de integración vertical y horizontal pueden ofrecer mejores oportunidades de desarrollo para el sector, sin embargo, las PYME ecuatorianas continúan actuando de forma aislada y, en muchos casos, ampliando las brechas de productividad con las empresas grandes.

Situación que puede estar justificada por:

- Patrones mentales que establecen modelos estratégicos individualistas donde sólo puede existir un sólo ganador y muchos perdedores, que limitan el acceso a nuevas formas de competir donde la Asociatividad Empresarial juega un papel importante.
- Por la escasa información sobre la Asociatividad Empresarial con la que se cuenta en organismos establecidos para su difusión, para ello, se propone:
  - o Crear base de datos de acceso público con una visión objetiva, donde, se presenten datos sobre mejores prácticas, lecciones aprendidas, casos de éxito y programas de apoyo público y privadas de apoyo a las PYME ecuatorianas.
  - o Crear redes interregionales en América Latina para hacer seguimiento a las iniciativas existentes sobre el apoyo a las PYME y promover el intercambio de experiencias.
  - o Disminuir las trabas para la legalización de las MiPYME y unificar criterios dentro del país sobre su clasificación.
  - o Consolidar en un sólo organismo los programas de apoyo a las PYME.

### **Sobre bienestar colectivo**

Las PYME deben armonizar sus legítimos intereses, con las expectativas de la comunidad donde actúan y para ello es fundamental fortalecer institucionalmente el modelo asociativo que tiene una visión integradora promoviendo procesos de cambio para el mejoramiento del



bienestar colectivo.

## 7 BIBLIOGRAFIA

Área Internacional – Servicios de Estudios de las Cámaras de Comercio, *Internacionalización de la empresa española: cooperación empresarial e inversión exterior*, Madrid, Imprenta Modelo, 2007, 07.07.10, en [https://www.camaras.org/publicado/estudios/pdf/otras\\_pub/empresa/internacionalizacion.pdf](https://www.camaras.org/publicado/estudios/pdf/otras_pub/empresa/internacionalizacion.pdf).

Boland, Lucrecia y otros, *Funciones de la Administración*, Bahía Blanca, Editorial de la Universidad Nacional del Sur, 2007, 03.05.10, en <http://books.google.com>.

Buisán, Mario y Ester Espinosa, “*Una aproximación al perfil de la empresa española internacionalizada: datos y reflexiones*”, Boletín Económico ICE, No. 839, p. 9-20, 2007, 10.06.10, en [http://www.revistasice.com/cmsrevistasICE/pdfs/ICE\\_839\\_9-21\\_\\_E0B665B75909B901454CC7D5E3951DF8.pdf](http://www.revistasice.com/cmsrevistasICE/pdfs/ICE_839_9-21__E0B665B75909B901454CC7D5E3951DF8.pdf)

Centro Internacional de Negocios, “*Asociatividad: estrategia para la internacionalización de su negocio*”, seminario en Cámara de Comercio de Bogotá, 10.07.10, en [http://camara.ccb.org.co/documentos/4218\\_SEMINARIO\\_A\\_SOCIATIVIDAD.pdf](http://camara.ccb.org.co/documentos/4218_SEMINARIO_A_SOCIATIVIDAD.pdf).

Cimoli, Mario, *Evaluación de un programa de innovación y sistemas de producción en América Latina: estudio sobre la dinámica de redes*, Santiago de Chile, Naciones Unidas-CEPAL, 2007, 05.06.10, en <http://www.eclac.org/ddpe/publicaciones/xml/4/32424/lcl2842e.pdf>.

Claver, Enrique y Diego Quer, *Estrategias de internacionalización de la empresa*, Alicante, Editorial Club Universitario, 2000, 05.06.10, en <http://books.google.com/books?id=gUW66-CI1aUC&printsec=frontcover&hl=es#v=onepage&q&f=false>.

Comisión Europea, *Apoyo a la Internacionalización de las PYME, Italia, Publicaciones oficiales de las Comunidades Europeas*, 2008, 07.07.10, en [http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/files/support\\_measures/internationalisation/internat\\_best\\_es.pdf](http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/files/support_measures/internationalisation/internat_best_es.pdf).

Condo, Arturo y otros, “*El Sector Textil Exportador Latinoamericano Ante la Liberalización del Comercio*”, documento elaborado con base en los resultados de las investigaciones y los procesos de consulta realizados dentro del Proyecto Textiles del INCAE, 2004. 01.01.11, en <http://www.hacienda.go.cr/centro/datos/Articulo/EI%20Sector%20textil%20exportador%20L.A.pdf>.

Correa, Gloria Liliana y otros, “*Redes empresariales para la internacionalización*”, Serie Nuestra Experiencia, No. 5, Colombia, FUNDES, 2010 06.07.10, en [http://www.fundes.org/LibreriaPublicaciones/Redes\\_empresariales\\_para\\_la\\_internacionalizacion.pdf](http://www.fundes.org/LibreriaPublicaciones/Redes_empresariales_para_la_internacionalizacion.pdf).

División de Comercio Internacional e Integración de la CEPAL, *Panorama de la Inserción Internacional de América Latina y El Caribe 2005-2006*, Naciones Unidas, 08.08.10, en <http://www.eclac.cl/publicaciones/xml/9/26619/PIE-2006-COMPLETO-WEB.pdf>

División de Comercio Internacional e Integración de la CEPAL, *Panorama de la Inserción Internacional de América Latina y El Caribe, tendencia 2008*, Santiago de Chile, Naciones Unidas, 2008, 08.08.10, en [http://www.eclac.org/publicaciones/xml/9/34329/PANORAMA\\_INSERTION\\_INTERNACIONAL\\_2008\\_vf.pdf](http://www.eclac.org/publicaciones/xml/9/34329/PANORAMA_INSERTION_INTERNACIONAL_2008_vf.pdf)

División de Comercio Internacional e Integración de la CEPAL, *Panorama de la Inserción Internacional de América Latina y El Caribe, Crisis originada en el centro y recuperación impulsada por las economías emergentes*, Santiago de Chile, Naciones Unidas, 2010, 08.08.10, en [http://www.eclac.org/publicaciones/xml/5/40695/Crisis\\_originada\\_en\\_el\\_centro\\_recuperacion\\_impulsada\\_economias\\_emergentes\\_vf.pdf](http://www.eclac.org/publicaciones/xml/5/40695/Crisis_originada_en_el_centro_recuperacion_impulsada_economias_emergentes_vf.pdf)

Ensinck, Gabriela, “*Las 10 trabas a la competitividad*”, Revista Fortuna, 05 de abril de 2007, 05.06.10 en [http://www.fortuna.uolsinectis.com.ar/edicion\\_0205/management/nota\\_02.htm](http://www.fortuna.uolsinectis.com.ar/edicion_0205/management/nota_02.htm)

Estrada, Paola, “CORPEI presenta los resultados de su gestión institucional”, en Revista Ecuador Exporta, No. 55, Quito, CORPEI, p. 2-3, 2010.

Expoflores, “Asociatividad”, Revista Informativa, No. 1, Quito, p. 5-7, 2009.

Ferraro, Carlo y Giovanni Stumpo, *Políticas de apoyo a las PYMEs en América Latina*, Santiago de Chile, Naciones Unidas-CEPAL, 2010, 27.12.10, en <http://www.eclac.org/ddpe/publicaciones/xml/7/41837/LBC107.pdf>.

Flores, Juan José, *Integración económica al TLCAN y participación estatal en el sistema de innovación tecnológica en granos y oleaginosas en México*, México, P y V Editores, 2003, 05.06.10, en <http://books.google.com>

*Gobierno anuncia "drástica" restricción de importaciones*, en El Tiempo, Cuenca, 20 de enero de 2009, 08.08.2009, en <http://www.eltiempo.com.ec/noticias-cuenca/8947-gobierno-anuncia-dra-stica-restriccia-n-a-importaciones/>.

Hidalgo, Roberto, *Experiencias en el Apoyo a la Pequeña y Mediana Empresa en América, Asia y Europa*, INSOTEC, 1994.

INSOTEC, *Diagnóstico de la Pequeña y Mediana Industria*, Quito, 2002.

“*Materiales eléctricos que unen a PYMEs*”, 06.06.10, en [http://www.negociosyPYMEs.com/articulo.php?no\\_id=901](http://www.negociosyPYMEs.com/articulo.php?no_id=901).

Markides, Constantinos C., *En la estrategia está el éxito*, Bogotá, Editorial Norma, 2002.

Martínez, Piedad, *PYME estrategia para su internacionalización*, Barranquilla, Editoriales Uninorte, 2009.

Medina, Alex, “*Causas de la Internacionalización de la Empresa*”, en Revista Análisis Económico, No. 45, México, Universidad Autónoma Metropolitana-Azcapotzalco, p. 50-53, 2005, 10.06.10, en <http://redalyc.uaemex.mx/pdf/413/41304504.pdf>.

Milesi, Darío y Carlos Aggio, *Éxito exportador, innovación e impacto social*, Andros Impresores, 2008, 10.12.11, en <http://idbdocs.iadb.org/wsdocs/getdocument.aspx?docnum=1837390>.

Moncayo, José Franco, "Asociatividad y Cadenas de Valor en Ecuador", Revista de la Universidad del Azuay, No.51, Cuenca, p. 81-97, 2010, 10.10.10, en <http://www.uazuay.edu.ec/bibliotecas/publicaciones/UV-51.pdf>.

Montero, Cecilia, *Formación y desarrollo de un clúster globalizado: el caso de la industria del Salmón*, Santiago de Chile, Naciones Unidas-CEPAL, 2004, 08.07.10, en <http://www.eclac.org/publicaciones/xml/2/14892/LCL2061.pdf>.

Otero, Miguel Ángel, *Internacionalización*, España, Netbiblo, 2008, 05.05.10, en <http://books.google.com>.

Peña, Aura Elena y María Carolina Bastidas, *La pequeña y mediana empresa ante el fenómeno inmanente de la globalización*, Red Actuales Contables Faces, 2005.

Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD), *Asociatividad y Capital Social*, Santiago de Chile, Fyrma Gráfica, 2000, 03.05.10, en <http://www.desarrollohumano.cl/archivos/parte3ok.pdf>.

Reynolds, Germán y Hernán Zunini, *Consortios de Pymes para la Exportación: principales programas en la Argentina, descripción y evaluación de desempeño*, 2007, 06.06.10, en [http://ici.unq.edu.ar/ici\\_biblio/adicionales/CONSORCIOS ESTRATEGIAS-5.pdf](http://ici.unq.edu.ar/ici_biblio/adicionales/CONSORCIOS ESTRATEGIAS-5.pdf).

Rodríguez, Astrid, *La Realidad de la Pyme Colombiana*, Colombia FUNDES, 2003.

Rosales, Ramón, "La asociatividad como estrategia de fortalecimiento de la pequeña y mediana empresa en América Latina y el Caribe", en PYMES: escenario de oportunidades en el siglo XXI, Caracas, SELA/AECI, p 9-33, 1999.

Ruesga, Santos y Julimar Da Silva Bichara Julimar, “*Competitividad y Globalización: nuevos y viejos desafíos*”, Universidad Autónoma de Madrid, 2007, 06.06.10, en <http://revistas.ucm.es/cee/15766500/articulos/PAPE0707220007A.PDF>

Sevares, Julio, “*¿Cooperación Sur-Sur o dependencia a la vieja usanza? América Latina en el comercio internacional*”, Revista Nueva Sociedad, No 207, p. 11-22, 2007, 08.08.10, en [http://www.nuso.org/upload/articulos/3402\\_1.pdf](http://www.nuso.org/upload/articulos/3402_1.pdf)

Urbano, David y Nuria Toledano, *Invitación al emprendimiento, una aproximación a la creación de empresas*, Barcelona, Editorial UOC, 2008, 04.06.10, en <http://books.google.com>.

Valdés, Soledad, “*Prochile 2009*”, en Comercio y Pobreza: Políticas Públicas Complementarias y la inclusión de Grupos Vulnerables en los Beneficios del Comercio, 2009, 06.06.10, p 1-42, <http://www.sedi.oas.org/DTTC/dialogo/presentaciones/15%20-%20Ma.%20Soledad%20Valdes%20-%20ProChile.pdf>.

Vegas, Juan Carlos, “*Asociatividad*”, Proyecto de Cooperación UE-Perú/PENX, 2008, 10.07.10, en [http://www.mincetur.gob.pe/comercio/ueperu/consultora/docs\\_taller/Presentaciones\\_Tumbes\\_y\\_Piura/1.2.1.2.F1%20Asociatividad%2020080912.pdf](http://www.mincetur.gob.pe/comercio/ueperu/consultora/docs_taller/Presentaciones_Tumbes_y_Piura/1.2.1.2.F1%20Asociatividad%2020080912.pdf).

Wiñazky, Marcelo, “*Primera Sesión: Experiencias recientes en materia de consorcios y asociatividad empresarial exportadora: formatos, instrumentos y aprendizaje empresarial*”, presentada en Seminario Internacional-Experiencia de Argentina, 06.06.10, en <http://www.iberPYMEonline.org/ARGENTINA1004/MarceloWI%C3%B1azky.pdf>

Zevallos Emilio, *Panorama de las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas (MiPYMEs) en varios países de América Latina*, FUNDES, San José, 2002, 05.06.10, en <http://www.fundes.org/LibreriaPublicaciones/PANORAMA%20DE%20LAS%20PYMES%20DOC%20FINAL%20ABR%202002.pdf>.

### **Entrevistas realizadas**

- Ing. Christian Cisneros, Asociatividad de Expoflores, 22.09.10
- Sr. Javier De La Cruz, Asistencia Técnica de CAPEIPI, 21.09.10
- Ing. Andrés Larrea, Proyectos de Corporación FUNDEPIM, 20.09.10

## 8 ANEXOS

### ANEXO 1

#### Argentina

##### **a) Promoción de Complejos Productivos Regionales (Clústeres)**

###### **Redes Productivas con Impacto en el Desarrollo Regional.**

Este programa busca crear complejos productivos y fortalecer e integrar los distintos tejidos productivos regionales mediante el fomento del trabajo asociativo entre las empresas, el sector público, las instituciones académicas, y de investigación y desarrollo tanto públicos como privados.

El programa otorga subsidios por un año para financiar al coordinador del grupo, los servicios de asistencia técnica y capacitación y la compra de maquinaria y herramientas de modo asociativo.

En 2007, en el programa participaban en total 207 firmas, los cuales pertenecían a los sectores apícola, avícola, maderero y naval y a las industrias de las esencias, los muebles, la pesca artesanal y el software.

##### **b) Proargentina II**

Con un presupuesto de global de US\$ 60 millones de dólares, este programa busca desarrollar características de competitividad en las PYME para lograr su internacionalización a través de esquemas asociativos y el apoyo a cadenas de valor e impulsa la consolidación de nuevas PYME exportadoras.

Para el cumplimiento de sus objetivos, ha desarrollado programas que ofrecen asistencia técnica y capacitación, apoya a las PYME en su primera exportación (43 PYME participaron en 2007), promociona a 8.000 empresas exportadora a través de su portal, rondas de misiones de compradores internacionales (541 PYME inscritas en 2007), misiones comerciales (200 PYME), además, ofrece estudios de competitividad sectorial.

##### **c) Créditos para la Producción Regional Exportable**

Este programa brinda asistencia financiera a las empresas argentinas con perspectivas exportables, tanto, para el prefinanciamiento de exportaciones



como para el financiamiento de las actividades vinculadas a la producción exportable.

El monto máximo que se otorga en préstamo es de US\$ 150.000 dólares por empresa, a condición de que dicho importe no supere el 70% de la inversión total. Con plazos entre 180 días (prefinanciar exportaciones), y de máximo 18 meses (apoyo a la producción exportable).

#### **d) Grupos de Exportadores**

Junto a esta nueva modalidad de integración entre empresas el sector público y privado desarrollo programas para incentivar y viabilizar los consorcios de exportación. Entre los más relevantes están:

- Gobierno de la Provincia de Buenos Aires-BAExporta-Desarrollo Exportador Sectorial. Su objetivo es contribuir a la formación de esquemas asociativos sectoriales de pequeñas y medianas empresas bonaerenses con vocación y potencial exportador.

Apoyos	Característica de los grupos	Resultados
Asistencia técnica y económica para el desarrollo del plan de trabajo.	Grupos exportadores constituidos formal o informalmente con coordinadores.	Durante el 2006 se subsidiaron a 12 grupos que reúnen a 102 empresas.
Cubre habitualmente el 50% de los costos hasta un monto máximo de \$ 50.000 por consorcios.		Algunos grupos co-financian su actividades con el aporte de la Fundación Exportar.
Subsidio de páginas web para las empresas de los grupos y el diseño de gráfica de promoción		
Elaborado por: Rocío Mejía		
Fuente: Germán Reynolds y Hernán Zunini, Consorcios de Pymes para la Exportación: principales programas en la Argentina, descripción y evaluación de desempeño.		

- Subsecretaría de la Pequeña y Mediana Empresa y Desarrollo Regional PROARGENTINA-Programa de Apoyo a Grupos y Consorcios de Empresas PYME Exportadora. Su objetivo es brindar apoyo para la conformación, consolidación y desarrollo de grupos de empresas PYME-constituidos formal o informalmente como consorcios- con la finalidad de iniciarse en la actividad exportadora, recuperar posiciones comerciales

en los mercados externos o bien incrementar y/o diversificar sus colocaciones en otros países.

Apoyos	Característica de los grupos	Presupuesto	Resultados
Co - financiamiento de los honorarios del coordinador hasta que el grupo de empresas toma a su cargo el total de lo pagos (entre 6 y 24 meses)	Grupos integrados entre 5 y 10 empresas.	No existe un presupuesto fijo	En el 2006 el programa apoyo a 9 grupos exportadores integrados por 107 empresas.
Convocatoria y selección de grupos para integrar el programa	Debe existir al menos una empresa con experiencia exportadora en el grupo		
Informar sobre comercio exterior de acuerdo a las necesidades e intereses de los grupos	Grupos integrados por empresas con productos complementarios.		
Apoya a los grupos para que puedan acceder a programas de apoyo del gobierno	Empresas pertenecientes a una misma región o provincia		
Proporciona una guía de herramientas para que le coordinador pueda desempeñar mejor sus actividades dentro del grupo			
Elaborado por: Rocio Mejía			
Fuente: Germán Reynolds y Hernán Zunini, Consorcios de Pymes para la Exportación: principales programas en la Argentina, descripción y evaluación de desempeño.			

### Subsecretaría de la Pequeña y Mediana Empresa y Desarrollo Regional

- Fundación Banco de Boston (Standard Bank) con Fundación Exportar – Inicio en 1998. Su objetivo es ayudar a empresas pequeñas y medianas en la formación de grupos o consorcios sectoriales a fin de mejorar sus posibilidades de ingresar con sus productos o servicios a los mercados internacionales.

Apoyos	Característica de los grupos	Presupuesto	Resultados
De la Fundación Banco de Boston	Grupos integrados entre 5 y 15 empresas.	De la Fundación Banco de Boston	A mediados de 2007 estaban funcionando 51 grupos exportadores que reúnen a 368 empresas de diferentes sectores
Co - financiamiento de los honorarios del coordinador hasta que el grupo de empresas toma a su cargo el total de los pagos.	Empresas comparten el canal de comercialización	Aprox. \$ 400 mil	Las exportaciones pasaron de USD 69 millones en 1998 a USD 156 millones en 2006
Prepara informes acerca de la evolución de los diferentes grupos.	Debe existir empresa con experiencia exportadora en el grupo	De la Fundación Exportar	La gran mayoría de empresas son exportadoras de manufacturas, 13 empresas productoras de alimentos elaborados o no tradicionales y 2 de servicios
Sus funcionarios asisten a las reuniones de los grupos formados	Se dedican a exportaciones no tradicionales	Mensualmente el monto equivalente a 8 sueldos de coordinadores de \$2.000 cada uno, unos \$10.000 en viáticos para los coordinadores de grupos que viajan a las reuniones, y unos \$2.100 mensuales para folletería.	Entre 2000 y 2005 los viajes de ventas al exterior crecieron de 100 a casi 200 viajes anuales
Colabora en la selección de los nuevos grupos que se incorporan al programa.	Los coordinadores no tienen nexos con ninguna empresa.		Aumento en la participación en Ferias y Exposiciones Internacionales.
Apoya a los grupos para que puedan acceder a programas de apoyo como SEPYME, INTI, FOMIN, etc.			
<b>De la Fundación Exportar</b>			
Cofinancia los honorarios de los coordinadores			
Se hace cargo parcialmente del costo de los stands en ferias y exposiciones en el exterior.			
Sirve de nexo con las Embajadas, Consulados y Oficinas Comerciales del país en el extranjero para canalizar los pedidos de apoyo e información que los grupos hacen.			
Financia el costo de la presencia de los coordinadores de grupos del interior del país a las reuniones mensuales que todos ellos realizan en Buenos Aires.			
Presta parcialmente asistencia al costo de la edición de la folletería destinada a promover las ventas en el exterior.			

Elaborado por: Rocío Mejía

Fuente: Germán Reynolds y Hernán Zunini, Consorcios de Pymes para la Exportación: principales programas en la Argentina, descripción y evaluación de desempeño.

## ANEXO 2

### Chile

Hay dos instituciones estatales que intervienen en el apoyo para que la PYME exporte:

- PROCHILE, creada en 1975, la Dirección de Promoción de Exportaciones es una agencia que pertenece a la Dirección General de Relaciones Económicas Internacionales del Ministerio de Relaciones Exteriores de Chile, trabaja de la Frontera Hacia Afuera.

Su objetivo es promover el aumento de las exportaciones no tradicionales, velando por el incremento del valor de productos y servicios, el aumento en el número de empresas exportadoras con énfasis en la pequeña y mediana empresa y la diversificación de los mercados de destino

## PROCHILE

Participación en 2009	Funciones	Resultados en 2008
Red de 15 Oficinas Regionales en Chile	Identificar mercados externos atractivos divulgando sus características para estimular la diversificación de la exportación.	Las pymex representaron el 58% el total de empresas exportadoras.
Red de 53 oficinas comerciales ubicadas en los mercados de destino de exportación y en nuevos mercados con alto potencial	Organizar eventos como: encuentros de exportadores, encuentros de compradores, misiones comerciales y ferias internacionales.	Las pymex aportaron el 3% de las exportaciones nacionales y el 10% de las exportaciones No Tradicionales
	Desarrollar el fomento de las exportaciones de la Pymes junto a SERCOTEC.	Chile tiene acceso preferencial al 86% de los mercados del PIB mundial
Elaborado por: Rocío Mejía		
Fuente: Soledad Valdés, Prochile 2009		

- CORFO, en 2009 cumplió 70 años de existencia, su objetivo es dar servicios al sector empresarial, como: asistencia técnica, capacitación empresarial, asistencia financiera, esquemas asociativos de autoayuda, fomento de las exportaciones y sistemas de información empresarial, trabajando Frontera Hacia Adentro.

Contribuye con el proceso de transformación profunda de Chile; en una primera fase sentó las bases de la industrialización y posteriormente se constituyó en la institución que lidera el auge exportador chileno.

Entre las actividades que promueve CORFO se encuentra PROFO (Proyectos Asociativos de Fomento) que, consiste en el fomento de la Asociatividad de grupos de al menos cinco empresas que comparten una idea de negocio en común, con la finalidad de mejorar su competitividad, exportar, distribuir mejor un producto, reducir costos, entre otros, y, en donde los participantes comparten información sobre mercados, aprovechan las economías de escala, logran niveles de flexibilidad y adaptabilidad mayores con acceso a recursos competitivos.

### **ANEXO 3**

#### **Colombia**

##### **a) Proyecto de Alianzas Empresariales para micro, pequeñas y medianas empresas**

Este programa, entrega nuevas herramientas a los empresarios y rompe con anticuadas estrategias de desarrollo. Los resultados han superado las expectativas. Al inicio se buscaba un esquema que permitiera generar procesos asociativos, pero con el avance del programa se ha logrado una integración regional y de articulación de procesos que van mucho más allá de lo empresarial, permitiendo integrar a lo institucional.

Hasta el momento se han invertido en el proceso más de US\$ 3.5 millones dólares, se han impulsado 36 alianzas empresariales en 14 sectores como calzado, alimentos, cuero, marroquinería, artesanías, textiles, metalmecánica, turismo, transporte etc., logrando generar miles de empleos y articular unidades de negocio que hacen que las economías de escala se reflejen realmente.

##### **b) Comisiones Regionales de Competitividad (CRC)**

Deben propender por desarrollar su visión y sus estrategias para consolidar una senda de crecimiento económico, a través de mejorar la productividad laboral, reducir la informalidad y el desempleo, diversificar la oferta productiva, fomentar la innovación y la investigación, y, promover el establecimiento de clústeres industriales.

Hasta agosto de 2007, se habían instalado 10 CRC y 7 estaban en proceso, con el objetivo de que la política de competitividad sea adelantada tanto a nivel nacional como regional.

### **c) Programa de Redes Empresariales para la Internacionalización**

EXPOPYME junto a FUNDES formularon este programa que, a través de la Asociatividad empresarial buscan la formación de grupos que colaboren e integren redes con habilidades para aprovechar ventajas competitivas a mediano y largo plazo.

El programa nace en 2004, actualmente se han implementado la estructura de 17 redes, con una metodología desarrollada por FUNDES basado en experiencias de éxito internacionales.

## **ANEXO 4**

### **Ecuador**

#### **a) Programa Integral para el Desarrollo Competitivo de las PYME (FONDEPYME)**

El FONDEPYME es una agrupación de programas en los cuales se integra todo lo que venía haciendo el Ministerio de Industrias y Productividad.

##### **- Programa Cadenas Productivas**

Impulsa la creación de grupos asociativos empresariales con las MiPYME a fin de que sean capaces de alcanzar dinámicas de eficiencia colectiva y de optimizar la productividad y competitividad para lograr su inserción en los mercados nacional e internacional.

##### **- Programa de Consorcios de Exportación**

Su objetivo es mejorar la competitividad y calidad de las pequeñas y medianas empresas exportadoras y potencialmente exportadoras, a través de servicios específicos de capacitación y co-financiamiento de acceso a mercados internacionales, diagnóstico previo a la exportación, plan operativo de exportación y otros servicios especializados, a través de la conformación de asociación de productores y redes asociativas.

## ANEXO 5

### EXPOFLORES: Políticas de Asociatividad

- Registrar como aporte local al Programa los valores correspondientes a gastos de promoción en ferias, incurridos por los empresarios que participan en representación de los grupos asociativos. Estos gastos deben evidenciarse en la contabilidad de Expoflores.
- Se definen como criterios para aceptación de un grupo asociativo, que permita el cumplimiento del objetivo del Programa de Asociatividad.
- Ser muy enfático en el cumplimiento de los requisitos de las empresas para participar en el Programa, como son: ser socios activo de Expoflores, estar al día en el pago de sus obligaciones con Expoflores ser socio activo del programa FlorEcuador y en caso de grupos asociativos para comercialización, ser socio activo en el programa BASC.
- Los impuestos generados por las actividades individuales de los grupos asociativos serán pagados por las empresas de los grupos beneficiarios. Esto incluye IVA e Impuesto a la Renta.
- Los impuestos generados por actividades realizadas para todos los grupos asociativos serán pagados por Expoflores.
- Se aprobarán los grupos que provengan de una convocatoria a nivel de todos los socios de Expoflores. Se debe comprobar que se hizo la debida citación por escrito y/u otro medio electrónico, o de difusión a todos los agremiados.
- Un grupo asociativo debe estar formado por mínimo de siete empresas.
- Un grupo asociativo debe mantenerse abierto sin mayores restricciones, se cerrarán al momento de la planeación estratégica la calidad de socios fundadores, y a partir de entonces se aceptarán nuevos socios como participantes.
- En razón de que el Programa está enfocado a pequeñas y medianas empresas, se aceptó la participación de empresas grande, pero teniendo en cuenta que: dentro de cada grupo asociativo se debe garantizar la presencia representativa de empresas pequeñas y medianas. El

financiamiento será igual para las fincas independientemente de su tamaño. Como medio de verificación se utilizará la ficha de inscripción como parte del Programa, con la firma del representante legal de las fincas respectivas.

- Cada finca puede participar en cuanto Asociatividad le interese, en cada grupo recibirá igual trato, lo cual incentive la participación.
- El Directorio de Expoflores, nombrará 3 personas que le representen en la Comisión de Asociatividad. Adicionalmente se sumarán a esta Comisión los presidentes de los grupos asociativos, un representante de Corpei, y el gerente del Programa de Asociatividad BID, todos con voz y voto. A esto Comisión se acepta la inclusión de los/as gerentes de los grupos asociativos, con voz pero no con derecho o voto.
- Los Regionales de Expoflores podrán solicitar incluirse como grupos asociativos de Expoflores, en la medida de disponibilidad de recursos del Programa bajo la línea de asistencia técnica en Responsabilidad Social Empresarial. Se destaca que todas las empresas participantes deberán cumplir con todos los requisitos determinados en el Programa.
- Es una política del BID y de Expoflores, incluir actividades de RSE (Responsabilidad Social Empresarial).
- Las empresas participantes que estuvieren comercializando a un país de destino de las actividades de promoción y/o exportación de los grupos asociativos, continuarán haciéndolo siempre que su participación en el mercado fuere antes de las actividades de exportación como grupo asociativo. De hacerlo después de iniciadas las exportaciones conjuntas se someterá a aprobación de la Comisión de Asociatividad, previo un informe del directorio del grupo respectivo.
- Es motivo de expulsión de las asociatividades que una empresa (representante) realice una actividad de promoción comercial a nombre del grupo para obtener beneficios individuales. Ninguna persona y/o empresa puede utilizar el nombre el grupo sin ser parte de él y sin que se haga en actividades para el grupo.
- Las asociatividades comerciales no deberán competir entre sí, para lo cual se limita la intervención de cada grupo asociativo. Cada vez que un



grupo vea la posibilidad de comercializar en un país adicional a los que le fue asignado, deberá solicitar aprobación de la Comisión de Asociatividad para no crear competencia entre grupos.

- Quedo establecido, que el uso de la marca “Rosas del Ecuador-Best in the World” es de uso exclusivo de las empresas que participan en el programa de Asociatividad en grupos de cuyo objetivo es la comercialización y que su uso es obligatorio para las actividades de promoción y exportación de los grupos asociativos y facultativo para las empresas participantes.
- Los empresarios participantes en la Comisión de Asociatividad, contribuirán a las actividades del Programa, tanto en la definición de políticas como en la colaboración de documentos que permitan sistematizar la experiencia.
- Los grupos asociativos deberán tener figura jurídica propia.
- La Comisión de Asociatividad se reunirá mínimo una vez al mes.
- Las decisiones de la Comisión de Asociatividad serán aprobadas por mayoría simple (la mitad más uno de sus miembros). Si en segunda convocatoria o en el plazo de 8 días laborables (email) no asistieran o manifestaran sus comentarios a lo que se considere como objeto de aprobación, se considerará aprobado.
- Se realizarán dos convocatorias o todas las empresas participantes del Programa cada seis meses y se informará bimensualmente los avances al Directorio de Expoflores.
- Expoflores deberá realizar una estrategia de sostenibilidad del Programa de Asociatividad y comunicar este particular en un taller interinstitucional con el BID, por lo menos una vez al año.
- No se podrá restringir el ingreso de ninguna empresa SOCIA DE EXPOFLORES o los grupos asociativos. Se aprobará el ingreso, bajo el cumplimiento de las normas del Programa, para lo cual se fijará un valor de ingreso estimado que corresponde al monto de inversión de cada empresa por el tiempo de funcionamiento del grupo, más el 10% por cada año; como reconocimiento de la empresa que entra al esfuerzo hecho por los fundadores del grupo.

- Las decisiones fundamentales relacionadas a la estrategia de cada grupo, tales como: inclusión de mercados, promociones, participación en ferias, socios estratégicos, uso de marcas y logotipos, entre otras, deberán ser tomadas en Asamblea General de Socios de cada grupo y comunicadas al Programa de Asociatividad, a través de cada gerente.
- Los gerentes que participen en el Programa de Formación y Capacitación, luego de obtener el diplomado comprometen su participación como gerentes de grupos asociativos por el lapso de un año. Si un gerente tuviera que renunciar a cada grupo deberá restituir el monto incurrido por el Programa en el financiamiento del diplomado de Asociatividad.
- Las empresas participantes deberán cancelar el valor de las cuotas fijadas por cada grupo en los plazos determinados, a partir del segundo recordatorio, se publicará un listado de cartera vencida.
- Las empresas participantes, al momento de considerar su salida del programa de Asociatividad deben tener en cuenta que los valores aportados hasta el momento de su retiro no le serán devueltos por el grupo asociativo esos valores quedarán a favor del grupo y además a su ingreso firmarán un compromiso por escrito, en el cual, en caso de retiro, renuncian a los derechos de uso de marcas, así como a los beneficios brindados por el grupo de Asociatividad al cual pertenecían.
- Se determinó como una política de Asociatividad, trabajar en función de desarrollar metodologías, experiencias y aportes que contribuyan a la Responsabilidad Social Empresarial.
- El Programa de Asociatividad apoya directamente a las empresas socias de Expoflores, a través de los grupos asociativos, por lo tanto la relación contractual que los grupos adquieran tanto con proveedores como comercializadores es ajeno al programa y constituye una decisión de cada grupo. Sin embargo, el Programa y la Comisión de Asociatividad podrán incidir en los acuerdos si éstos resultan perjudiciales al Programa o en su defecto, atentan alguna de las políticas contempladas previamente.

- Se establece un aporte adicional de las empresas a los grupos asociativos por conceptos de bonos de desempeño de acuerdo con la política del BID y al cumplimiento de la planificación del Programa, lo cual responderá a la evaluación del desempeño realizada por los directorios de los grupos.

## ANEXO 6

### Clúster Textil Colombiano

#### Variable del Costo total de manufactura, 2002

	Descripción	China	Colombia
Costo de mano de obra (hora)	En una industria intensiva en el uso de mano de obra como lo es la confección, los salarios toman especial importancia	0,41	1,82
Costo electricidad (Kw-h)	La electricidad es una de las variables más importantes en cuanto a costo y calidad de servicio	5,07	6,84
Financiamiento Bancario Local	Invertir en maquinaria y capacitación obligan a las empresas textiles a buscar crédito	3%	7%
Transporte Marítimo (contenedor de 40 pies)	China tiene un costo más elevado en comparación con los países latinoamericanos que no superan los US\$ 3.000,00 por contenedor de 40 pies.	4.300	n.d.
Infraestructura	Es una variable clave en la competitividad, tanto en China como en Colombia operan en parques industriales muy competitivos.		
Incentivos fiscales	Varían entre países pero en general abarcan exenciones en impuestos sobre la renta; importación de materia prima, maquinaria y equipo; repatriación de ganancias; valor agregado; y, activos y otras tasas		

Elaborado por: Rocío Mejía

Fuente: Arturo Condo y otros, El Sector Textil Exportador Latinoamericano Ante la Liberalización del Comercio

#### VARIABLES DE DIFERENCIACIÓN, 2002

Variable	Descripción
Proximidad geográfica a EEUU	Los países de Latinoamérica con el mercado estadounidense presenta una ventaja significativa frente a China. Si Colombia logra adaptar la infraestructura desarrollada para la exportación de flores vía aérea al sector textil, el tiempo de transporte sería
Tiempo de respuesta	La variable de transporte esta relacionada con el tiempo de respuesta, actualmente para Colombia es de 4 semanas y para China es de 10 semanas.
Puntualidad de entrega, calidad y confiabilidad	China es vista por los comerciantes en EEUU como una fuente más confiable, puntual y de más de calidad que Colombia.
Tecnología de punta	China se distingue como el principal importador de maquinaria textil de avanzada, además de estar incursionando fuertemente en la producción de telas de alta tecnología. Colombia tiene un desarrollo mucho menos sofisticado.
Propiedad intelectual	Los problemas más severos en violaciones a la propiedad intelectual los tiene China, donde se realizan el 80% de las falsificaciones mundiales en textiles.

Elaborado por: Rocío Mejía

Fuente: Arturo Condo y otros, El Sector Textil Exportador Latinoamericano Ante la Liberalización del Comercio