



NACIONES UNIDAS

**CEPAL**

Oficina de la CEPAL en Buenos Aires

# **Articulación exportadora entre grandes empresas industriales y PyME en Argentina: avances, limitaciones y agenda hacia el futuro**

**Néstor Bercovich (Coord.)  
con la colaboración de Sebastián Rotondo y Paula Suárez**

Distribución Restringida  
LC/BUE/L.199  
Julio de 2005



900030697 - BIBLIOTECA CEPAL



La realización de este estudio contó con la activa colaboración del Licenciado Gustavo Svarzman –quien también participó en el diseño del proyecto de investigación– y de varios de sus colaboradores en el Área de Comercio Exterior de la Subsecretaría de la Pequeña y Mediana Empresa y Desarrollo Regional (Sepyme). Los auspiciantes de este estudio fueron la SEPyme, la Oficina en Buenos Aires de la CEPAL, FUNDES Argentina, el Instituto de Industria de la Universidad Nacional de General Sarmiento y DuPont Argentina SA.

Las opiniones expresadas en este documento, que no ha sido sometido a revisión editorial, son de exclusiva responsabilidad de su/s autor/es y no comprometen a los comentaristas ni a las instituciones que participaron en su realización.



**SUBSECRETARIA DE LA PEQUEÑA Y  
MEDIANA EMPRESA Y DESARROLLO REGIONAL**

---

**FUNDES** <sup>CS</sup> <sup>®</sup>  
La red de soluciones empresariales



**Universidad  
Nacional de  
General  
Sarmiento**





## ÍNDICE

<b>1. Introducción</b> .....	3
<b>2. Programas de Articulación Exportadora (PAE) entre Grandes Empresas Proveedoras (GEP) y clientes PyME: iniciativas públicas y privadas</b> .....	7
2.1. El Programa de Articulación Exportadora de la SEPyME.....	7
2.2. Ejemplos de programas implementados por Cámaras Empresariales.....	8
2.3. Breve descripción de los PAE implementados por GEP.....	9
2.4. Análisis y clasificación de los PAE estudiados.....	14
<b>3. Resultados de la encuesta a las PyME involucradas en Programas de Articulación Exportadora</b> .....	17
3.1 Caracterización de la muestra estudiada.....	17
3.2 El punto de vista de las PyME sobre los PAE.....	19
<b>4. Conclusiones</b> .....	25
<b>Anexo</b>	
Lista de empresas e instituciones entrevistadas.....	33
Bibliografía.....	35



## 1. Introducción

Actualmente, las exportaciones argentinas se concentran en un número reducido de grandes empresas. La participación de las Pequeñas y Medianas Empresas (PyME) ronda el 10% del total exportado, registro no muy alejado de los que presentan otras economías similares de Latinoamérica, aunque realmente bajo en términos absolutos y en comparación con algunas economías industrializadas europeas y asiáticas.<sup>1</sup>

Entre las principales restricciones, ampliamente reconocidas, que afectan el desempeño exportador de las PyME argentinas, figuran tanto las dificultades para acceder y procesar la información comercial disponible, como los problemas para responder a las elevadas exigencias técnicas, administrativas y comerciales que comúnmente imponen los principales mercados externos. Adicionalmente, otros obstáculos frecuentemente señalados por las empresas pertenecientes a este segmento<sup>2</sup> son las cuestiones relacionadas con el acceso al financiamiento o con los temas de logística comercial y de transporte y distribución

A su vez, estudios recientes<sup>3</sup> muestran que un importante porcentaje de las PyME exportadoras no tiene una inserción externa estable y significativa, sino que se caracterizan por las fluctuaciones y discontinuidades de sus envíos al exterior. Por lo tanto, lograr que estas empresas mantengan una actividad exportadora continua y creciente es uno de los objetivos básicos del esfuerzo nacional de promoción de exportaciones.

Numerosas experiencias, tanto en la Argentina como a nivel internacional, parecen demostrar la importancia de la cooperación y la complementación entre agentes productivos, en lo concerniente al aprendizaje y a las mejoras en la competitividad que las empresas obtienen, en particular por las PyME. Así, en los últimos años, la conformación de redes productivas y comerciales se ha convertido en uno de los principales objetivos de la fomentación de la competitividad PyME.<sup>4</sup>

Dichas redes pueden tener un carácter “horizontal” –cuando agrupan a empresas pequeñas y medianas– o “vertical” –cuando se basan en la interacción de grandes empresas con clientes y/o proveedores PyME–. Asimismo, pueden tener una dimensión “territorial”, en la medida que se desarrollen entre actores de una misma localidad.

Si bien, se reconoce ampliamente el potencial sinérgico que las redes pueden tener para las PyME, es evidente que las modalidades de organización y funcionamiento y las jerarquías establecidas en su interior influyen decisivamente en la distribución de beneficios entre los actores participantes, tanto en la modernización productiva como en la maduración tecnológica y la consolidación comercial.<sup>5</sup>

Las políticas orientadas a la promoción de redes buscan regular esas relaciones, sobre todo, partiendo del reconocimiento de que existen barreras para el surgimiento espontáneo de tales agrupamientos debido a los costos y a los riesgos que deben asumir los empresarios que se involucran en esos esquemas (costos de transacción, información imperfecta y racionalidad limitada), buscan superar esas barreras ofreciendo diversos incentivos fiscales y financieros y apoyo técnico.

---

<sup>1</sup> SSEPyMEyDR, Área de Comercio Exterior: “Problemática y Perspectivas de la Exportación PyME en Argentina”, [www.sepyme.gov.ar](http://www.sepyme.gov.ar), agosto 2003.

<sup>2</sup> Ver Moori Koenig, Virginia, Darío Milesi y Gabriel Yoguel (2001).

<sup>3</sup> Ibidem nota 2.

<sup>4</sup> Ver Dini, Mario y Giovanni Stumpo (coords.) (2004).

<sup>5</sup> Ver Pietrobelli, Carlo y Roberta Rabellotti (2004).

En la Argentina, las alianzas o redes orientadas a viabilizar negocios de exportación han tomado predominantemente la forma de “consorcios” de PyME<sup>6</sup> y, en menor medida, de redes “verticales” involucrando a grandes empresas y a su cadena de proveedores PyME. Pero en años recientes, también han surgido iniciativas de articulación exportadora interesantes entre grandes proveedores de insumos y sus clientes PyME. En este estudio analizaremos estas últimas experiencias.

Algunas de las experiencias de cooperación “a lo largo” de la cadena de valor con vistas a aumentar las exportaciones han surgido por la iniciativa de grandes empresas (GE). En otros casos, tales acciones han sido incentivadas a través de programas públicos –como por ejemplo el que desde el año 2000 lleva adelante la SEPyme– tendientes a favorecer una mayor y mejor interacción cooperativa entre las grandes empresas industriales que operan en el país y las PyME comercialmente vinculadas a ellas. El fomento de la cooperación entre grandes proveedores y sus clientes PyME es una variante original e innovadora de los programas que se han generalizado en los últimos años en muchos países, que apuntan a fortalecer la competitividad internacional de las PyME a través de su inserción en redes empresariales.

Para las PyME argentinas, la interacción con grandes empresas proveedoras de insumos puede generar ventajas significativas y variadas, especialmente a la hora de iniciarse en el negocio y en la cultura de la exportación o bien para ampliar su campo de negocios externos.

Para las GE industriales, estas iniciativas pueden reportar distintos beneficios en el mediano plazo: ya sea exportar indirectamente a través de sus clientes, *fidelizar* y ayudar a consolidar a sus mejores demandantes de bienes, como generar nuevas alianzas estratégicas y/o fortalecer su imagen como empresa socialmente responsable.

Desde el punto de vista de la Argentina en su conjunto, se trata de la oportunidad de favorecer a los agrupamientos competitivos que combinan economías de escala con flexibilidad, diferenciación y servicios al cliente, y que aseguran un ritmo mayor de innovaciones, como resultado de la búsqueda conjunta de soluciones entre proveedores y clientes. Lo cual contribuye a la mayor sofisticación microeconómica del tejido productivo, a mejorar el perfil sectorial y empresarial de las ventas al exterior (incorporando así más valor agregado y más trabajo) y a incrementar, en definitiva, la competitividad de la economía nacional.

En este sentido, y dadas las características propias de la economía argentina (fuerte concentración de la provisión de insumos intermedios en un conjunto de empresas fuertemente globalizadas, existencia de una importante cantidad de PyME manufactureras con capacidad exportadora que transforman insumos provistos por grandes empresas, etc.) uno de los principales desafíos para la política pública de cara a los próximos años es diseñar instrumentos tendientes a incentivar la cooperación a lo largo de las tramas productivas y entre firmas de diferente tamaño, en función de desarrollar un nuevo y dinámico segmento de empresas pequeñas y medianas fuertemente insertadas en los mercados regionales e internacionales.

El presente trabajo analiza algunos de esos Programas de Articulación Exportadora (PAE) entre proveedores de insumos y sus clientes PyME. Se buscó avanzar en el conocimiento sobre los resultados alcanzados efectivamente hasta el presente por dichos esquemas de colaboración, así como también analizar los obstáculos existentes (tanto desde el lado de las PyME como del de las GE). El objetivo de este estudio es contribuir a mejorar el diseño y la gestión de las iniciativas

---

<sup>6</sup> Un consorcio o grupo exportador PyME se constituye cuando media un acuerdo entre empresas con la finalidad de emprender acciones conjuntas para acceder a mercados externos o ampliar sus exportaciones. Dicho acuerdo puede implicar la conformación de una nueva sociedad comercial o tener un carácter informal. El consorcio puede agrupar a productores pertenecientes a actividades disímiles y con bienes heterogéneos, o bien a productores de bienes homogéneos o con algún vínculo de complementariedad o integración.

privadas y de las políticas públicas en esta materia, para que los esquemas cooperativos tengan mayores posibilidades de éxito y para que se difundan entre los nuevos eslabonamientos productivos.

Los objetivos específicos que pretende esta investigación son los siguientes:

- Evaluar la dinámica y el alcance de los programas de apoyo al desarrollo de clientes exportadores de grandes empresas industriales implementados en los últimos años en diferentes sectores, tanto en el plano estrictamente comercial como en la perspectiva productiva y tecnológica.
- Evaluar los costos y beneficios que han significado o pueden significar estas experiencias, tanto para las PyME como para las GE involucradas. Identificar las asimetrías existentes en la percepción de los avances y de los problemas u obstáculos relevantes en los diferentes actores.
- Conocer y analizar los distintos formatos, instrumentos, estilos y modalidades de articulación exportadora GE-PyME.
- Evaluar la contribución que al fortalecimiento de esas experiencias han hecho las políticas públicas.
- Identificar obstáculos y barreras (tecnológicas, corporativas, microeconómicas, comerciales, etc.) que traban el desarrollo de este tipo de emprendimientos en sectores industriales con fuerte potencial de desarrollo.
- Sugerir instrumentos e ideas que puedan resultar de utilidad para de mejorar, potenciar y ampliar los programas y esquemas de articulación exportadora entre GE y PyME, tanto desde la perspectiva empresarial como en el nivel de las políticas públicas.

El estudio no pretende cubrir la totalidad de los PAE existentes en el país. Se trata de realizar una primera aproximación al tema, un estudio de tipo cualitativo acerca de éstos. Para ello, se seleccionaron algunos casos en distintos sectores de la actividad y se entrevistaron tanto a las empresas proveedoras como a algunos de sus clientes involucrados en esquemas de cooperación para exportar.

En el cuadro a continuación se mencionan los casos analizados y el número de las PyME entrevistadas.

**Cuadro 1**

<b>Empresa Proveedora</b>	<b>Nro. de clientes PyME entrevistados</b>
SIDERAR	5
Du Pont	8
Ledesma	5
TN Platex	1
Petrobrás	2
DHL	2
Paolini	1
Alto Paraná (Aserrados) *	-
Cargill *	-

\*Nota: Alto Paraná y Cargill son en realidad casos diferenciados, ya que sus programas no involucran necesariamente a clientes, pero se decidió incluirlos en el estudio por su relevancia potencial

En las entrevistas a PyME, se aplicó un cuestionario que buscó poner en relieve tanto a la historia previa de las firmas –particularmente en lo que se refiere a sus trayectorias, esfuerzos y restricciones para exportar– como a sus evaluaciones y expectativas sobre la capacidad de los PAE para mejorar sus desempeños competitivos. En ese sentido, se buscó registrar cuáles son las

restricciones de las firmas para exportar y cómo los esquemas cooperativos con sus proveedores pueden contribuir a superarlas.

En el caso de las GE proveedoras de insumos, se buscó conocer las motivaciones reales de éstas para alentar programas de apoyo a clientes, así como las modalidades, el alcance de éstos y el rol que han tenido en su génesis algunas iniciativas públicas específicas.

Una de las preocupaciones centrales del estudio fue identificar en qué medida estos esquemas pueden proporcionar un beneficio real para las PyME y las condiciones e incentivos necesarios para motivar a grandes empresas proveedoras a implementar los PAE.

Algunos PAE muestran ya interesantes resultados en lo referente al aumento de las exportaciones de las PyME.<sup>7</sup> Sin embargo, hay que destacar que la mayoría de los casos estudiados se han iniciado recientemente, por lo tanto, no se ha podido realizar una evaluación concluyente y general del impacto de éstos sobre la competitividad de las PyME involucradas. Más bien, se trata de un estudio sobre “la marcha” de los acuerdos, que identifica el grado de satisfacción y las expectativas que generan los programas. Entonces, la evaluación más rigurosa del impacto queda como tarea pendiente para una futura investigación.

Con el propósito de analizar los obstáculos en la mayor difusión de estos programas, además de entrevistar empresas involucradas actualmente en dichas experiencias, también fueron visitadas PyME que dejaron de participar, así como GE que proyectan implementar los PAE y otras que son reticentes a avanzar en ese camino. También por ese motivo, fueron entrevistadas algunas Cámaras sectoriales que representan a industriales transformadores de insumos y en cuyas cadenas productivas se han ensayado o debatido iniciativas de articulación exportadora.

En total se realizaron entrevistas a diez empresas proveedoras de insumos y/o servicios, a 24 PyME clientes y a tres actores institucionales relevantes para el tema tratado. La lista completa de empresas e instituciones entrevistadas se presenta en el anexo.

Los resultados del estudio se exponen en este informe de la siguiente forma: en la primera parte se presentan los principales PAE públicos y privados relevados, identificando objetivos, diseños, modalidades y alcances de éstos. En la segunda parte, se hace un análisis profundo de la operatoria de estos programas, sobre la base de las entrevistas realizadas a empresarios PyME involucrados en dichas experiencias y de las propias empresas proveedoras. Se destacan las características de las empresas participantes, sus trayectorias, sus capacidades competitivas y sus evaluaciones y expectativas en relación a los respectivos PAE en que participan. En la tercera y última parte, se discuten los principales resultados del estudio, se exponen los beneficios y límites de los programas en curso y se sugieren líneas posibles de mejora, tanto de las iniciativas públicas de fomento como de los programas privados.

---

<sup>7</sup> Es el caso de los programas de DuPont, Petrobrás y Alto Paraná.

## **2. Programas de Articulación Exportadora entre Grandes Empresas Proveedoras (GEP) y clientes PyME: iniciativas públicas y privadas**

En los últimos años se han comenzado a implementar o a discutir en la Argentina distintas iniciativas de articulación exportadora entre proveedores de insumos y sus clientes PyME. Sin duda, esto estuvo vinculado al contexto de debilitamiento de los encadenamientos productivos resultante del proceso de apertura comercial de los noventa. Por un lado, la industria de transformación pudo acceder a insumos importados, reduciendo su dependencia de proveedores locales –generalmente monopólicos–. Por otro lado, se produjo un acentuado debilitamiento del tejido PyME, como resultado de una exposición mayor a la competencia internacional y de la prolongada recesión económica iniciada a fines de la década de los noventa. Esta situación motivó la preocupación de las grandes empresas por la supervivencia y la “fidelización” de las PyME a ellas vinculadas productiva y comercialmente y, en términos generales, una mayor atención a sus vínculos intraindustriales. Si además se toma en cuenta el marco de ausencia o de debilidad de políticas industriales compensatorias, se comprende que el contexto incentivó la gestación de iniciativas de algunos grandes productores de insumos, tendientes a preservar y a fortalecer el eslabón de la transformación industrial local.

En algunos casos, los PAE surgieron como iniciativas de grandes empresas. En otros, fueron las cámaras que agrupan a empresas de sectores transformadores las que alentaron a los proveedores de insumos de la cadena de valor a involucrarse en esquemas de esa naturaleza. El sector público nacional, por su lado, mostrando *proactividad* y liderazgo poco común en este terreno, puso en marcha un programa específico de fomento a los PAE.

A continuación, se describen algunas de esas experiencias. En primer lugar presentaremos el programa que lleva adelante la SEPyME, luego algunos programas impulsados por cámaras empresariales y finalmente se hará una breve reseña de diversos programas implementados por las grandes empresas.

### **2.1. El Programa de Articulación Exportadora de la Subsecretaría de la Pequeña y Mediana Empresa y Desarrollo Regional (SEPyME)**

Desde hace algunos años, la SEPyME implementa iniciativas de apoyo a las exportaciones PyME entre las que se destaca su programa de apoyo a consorcios, que en 2004 llegó a reunir a 26 grupos exportadores. Además desde fines del año 2000, comenzó a desarrollar una línea específica de fomento a la articulación exportadora entre GEP y clientes de las PyME.

Este programa se propone ayudar a articular esquemas de colaboración diseñados a medida, tomando en cuenta las particularidades sectoriales y los estilos específicos de vinculación entre los actores que participan de los acuerdos. De todos modos, normalmente los proyectos fomentados por la SEPyME tienen en común los siguientes aspectos:

- Cada acuerdo es formalizado sobre la base de un convenio entre las GEP, las PyME y la institución pública, donde se definen los compromisos asumidos por las partes. Pueden participar las PyME que sean clientes directas o indirectas de las GEP y la interacción con subsecretaría puede ser individual o a través de un grupo de PyME.
- La SEPyME ofrece contribuir en la selección de las PyME participantes y en las evaluaciones técnicas o de viabilidad necesarias. Facilita el acceso a instrumentos de apoyo disponibles en la propia SEPyME (que permiten, por ejemplo, cofinanciar la contratación de un coordinador y de ciertas actividades de promoción comercial externa, como así también cofinanciar ciertas actividades de capacitación, Programa de Crédito Fiscal y consultoría,) y

en otras agencias públicas. También, brinda asistencia técnica para la incubación y puesta en marcha de los proyectos asociativos, y oficia como tutora de las actividades durante el diseño y ejecución del proyecto.

Es decir que el apoyo directo o indirecto de la SEPyME a los programas de articulación exportadora tienen componentes de asistencia técnica (asistencia a la exportación y a la asociación), de cofinanciación y de incentivos fiscales.

Hasta fines de 2004 la SEPyME se había involucrado en una decena de proyectos de este tipo, entre los cuales se destacan los impulsados por DuPont Argentina, Ledesma, DHL, Grafa y TN Platex.

Cabe mencionar otra iniciativa pública complementaria con este programa. Se trata del Programa de Desarrollo de Comercio Exterior (PDCE) de la Cancillería argentina, que apunta a lograr el acercamiento y el conocimiento de los sectores productivos, mejorando así la “inteligencia estratégica” sobre los principales problemas enfrentados en cada sector de actividad y que puedan afectar o tener vinculación con negociaciones internacionales. En ese marco se desarrollan distintas actividades de diagnóstico y promoción comercial, complementarias con las iniciativas privadas y de SEPyME.

## **2.2. Ejemplos de programas implementados por Cámaras Empresariales**

### *Encadenamiento química/petroquímica y plásticos*

En el año 2002, la Cámara Argentina de la Industria Plástica (CAIP) firmó un acuerdo con la Cámara de la Industria Química y Petroquímica (CIQyP), que agrupa a las empresas proveedoras de materias primas plásticas, por el cual se promueve el compromiso de ambas entidades para mejorar la competitividad de las empresas transformadoras en los negocios de exportación que éstas encaren. Estas cámaras ya habían pactado acuerdos similares en el pasado.

Según el acuerdo, la industria petroquímica debería contribuir con una política de promoción de exportaciones de productos plásticos, principalmente a través de la concesión de precios especiales de materias primas. De hecho, las empresas petroquímicas implementan sistemas promocionales para la exportación de clientes: el objetivo del acuerdo es extender esas preferencias a todas las empresas plásticas, sean ellas exportadoras directas o indirectas.

Por su lado, la CAIP se compromete a implementar distintas acciones tendientes a incrementar y promover las exportaciones de productos plásticos a través del programa “Exportplast”, el cual comprende iniciativas como detección de oportunidades comerciales, organización de misiones, promoción de ferias y exposiciones, etc., las que también deberían contar con el apoyo del sector petroquímico.

A pesar de dicho acuerdo, las exportaciones de productos plásticos han crecido en forma modesta en 2003 y 2004. Inclusive, el balance que realiza la CAIP es que el acuerdo tuvo una incidencia pequeña en ese incremento. Al parecer, fueron pocas las empresas del sector plástico que se beneficiaron con las preferencias de precios para exportación. Además, la CAIP reclama un mayor apoyo de los productores de materias primas en las actividades de promoción comercial y capacitación.<sup>8</sup>

Más allá de las buenas intenciones mostradas en la firma del acuerdo, en estos últimos años, la industria productora de materias primas plásticas ha atravesado por una coyuntura de crecimiento sostenido de la demanda mundial y nacional, que diluyó los incentivos del mercado para pactar sistemas promocionales con el segmento transformador local. A su vez, no parece haber por parte

---

<sup>8</sup> Fuente: Oscar Sánchez, gerente CAIP. Ver también: Revista Plásticos Nro. 260, diciembre 2003.

del sector petroquímico –constituido mayormente por firmas multinacionales que operan generalmente como proveedores monopólicos en el mercado local– una percepción clara de las posibilidades competitivas de la industria plástica –conformada por PyME–. Finalmente, y relacionado con lo anterior, también hay que considerar el peso del historial de conflictos en entre ambos sectores para entender las dificultades en el desarrollo de relaciones efectivas de confianza y cooperación dentro de la cadena de valor, en el presente.

#### *Encadenamiento tableros-muebles*

En el año 2001, por iniciativa de un conjunto de productores de tableros de madera y otros proveedores de la industria del mueble, se crea el Instituto del Mueble Argentino (IMA). El cual está conformado por FAIMA (Federación Argentina de la Industria de la Madera) y empresas proveedoras líderes del sector: FAPLAC S.A., Centro S.A (Karikal, laminados decorativos), Masisa Argentina S.A., Rehau S.A. (termoformados), Sadepan Latinoamericana S.A. y Tableros Guillermina (división de Ferrum S.A.).

Su objetivo principal es promover la competitividad del sector mobiliario, principalmente en el mercado interno, a través de iniciativas de marketing, programas de capacitación (gerenciamiento, diseño, calidad) difusión de innovaciones técnicas y de normas, etc.

Recientemente, se han incorporado actividades de promoción de exportaciones: cursos de capacitación (en colaboración con la Universidad Argentina de la Empresa) y la organización de una misión comercial “inversa” (invitación de potenciales clientes del exterior) con el apoyo de la Fundación Export Ar. El IMA también promueve eventos como la Exposición Internacional del Mueble Argentino, EXPOIMA, dentro del marco de BATIMAT EXPOVIVIENDA 2005.

Esta iniciativa surgió para intentar revertir la pérdida de posición en el mercado local de la industria argentina de muebles en manos de la importación, durante la década de los noventa. También, resultó de la necesidad de los fabricantes de tableros de establecer vínculos más directos con los fabricantes de muebles, con quienes mantienen apenas una relación indirecta como resultado de la atomización del segmento transformador y de la estructura del sistema de distribución.

### **2.3. Breve descripción de los Programas de Articulación Exportadora implementados por grandes empresas proveedoras**

A continuación se describen las características principales de algunos PAE iniciados por empresas proveedoras de bienes y servicios. Esto permitirá, en el próximo apartado, analizar las distintas modalidades y el alcance de los programas, proponiendo una clasificación según el apoyo ofrecido y el grado de complejidad de la articulación exportadora.

#### *DuPont Argentina*

En el año 2001, esta empresa inicia la formación de grupos exportadores con clientes PyME, con el apoyo de la SEPyME. En el año 2002 lanza el programa Apoyo a la exportación de clientes (APEX), buscando generalizar la iniciativa a todos sus clientes y, fundamentalmente, a las PyME que no exportan o con dificultades para exportar en forma regular.

El objetivo inicial de DuPont fue favorecer el aumento de sus ventas en el mercado interno y mejorar sus vínculos con clientes, en una coyuntura de crisis que amenazaba con reducir fuertemente su nivel de actividad. Con la implementación del programa y la difusión de sus resultados,<sup>9</sup> la empresa logra, además, el objetivo de mejorar su imagen corporativa.

---

<sup>9</sup> El programa APEX de DuPont recibió el “Premio a la Exportación 2003” otorgado por la Cámara de Exportadores de la República Argentina (CERA).

El proyecto consiste en promover las exportaciones de los clientes directos e indirectos de DuPont. Para ello, el punto de partida es el impulso a la organización de grupos asociativos, donde pueden participar empresas de la cadena de valor aunque no sean clientes, en la medida en que amplíen y complementen útilmente el *portfolio* del grupo, mejorando así la oferta de exportación. Para clientes de mayor tamaño, DuPont ofrece atención individual a través de un “Paquete de Apoyo Corporativo”.

Los grupos formados por DuPont pueden beneficiarse del apoyo de esta empresa en aspectos tales como: *know how* en logística de exportación, utilización de proveedores de DuPont con tarifas ventajosas acordadas para esta empresa, trámites aduaneros, operatoria bancaria, asistencia legal e impositiva, definición de necesidades de certificaciones y homologaciones, preparación de planes de negocios, gestión para obtención de créditos. En ciertos casos, DuPont ha otorgado precios preferenciales de materia prima y/o ha dado apoyo financiero para el diseño de páginas WEB, folletos, etc.

Otro aspecto muy importante es la intermediación de DuPont para el acceso a distintos programas de apoyo existentes en el sector público, básicamente la SEPyME (programa de consorcios de exportación, PRE y Crédito Fiscal), Cancillería Argentina (Programa de Desarrollo del Comercio Exterior), Fundación Export Ar e INTI (certificaciones de calidad).

Hacia fines de 2003, el proyecto involucraba a 8 grupos exportadores, además de a 14 firmas de tamaño mediano que recibían asistencia técnica individual. Los grupos convocaban a 56 empresas distribuidas en grupos de confeccionistas de *lyera*, productos para ferretería, productos eléctricos, iluminación, muebles y equipamiento, pinturas y revestimiento, y productos para la industria petrolera. Según información proporcionada por DuPont, las exportaciones totales de estas 70 firmas duplicaron su valor entre 2002 y 2003 y aumentaron el 31% entre 2003 y 2004.

Aunque el programa incluye a un número significativo de clientes, lo cierto es que la participación de éstos en las ventas totales de la empresa es relativamente modesta, lo cual limitaba el incentivo de expansión de ventas que para DuPont pudiera representar este proyecto. En virtud de ello, DuPont introdujo en 2004 algunos cambios. Básicamente, busca ampliar sus servicios de apoyo a todos sus clientes directos e indirectos, incluyendo ahora a firmas de tamaño medio, dando al mismo tiempo mayor énfasis a las modalidades individuales de apoyo. Además, busca incorporar en sus servicios de apoyo aspectos vinculados más con la inversión, para lo cual se analiza la posibilidad de crear una Sociedad de Garantías Recíprocas que facilite a sus clientes el acceso al financiamiento.

#### *Techint-Siderar*

A fines de 2002 la Organización Techint lanzó el programa ProPymes, “...destinado a mejorar la competitividad y potenciar la capacidad exportadora de las PyME pertenecientes a su cadena de valor en Argentina”.<sup>10</sup> El primer paso del programa fue la creación de una Gerencia PyME, para establecer un vínculo de interlocución privilegiado y jerarquizado. Este programa, que prevé el apoyo de Techint a clientes y proveedores en el plano comercial, industrial, financiero e institucional, incluía a 165 empresas, en 2004.

En este programa, el trabajo con clientes es básicamente desarrollado por Siderar, que tiene alrededor de 800 clientes, en su mayoría PyME (segmento que representa el 83% de sus ventas locales) del sector metalmecánico. De ese total, 108 participaban en 2004 en el programa ProPyme.

---

<sup>10</sup> “ProPymes. El compromiso de Techint con su cadena de valor”. Boletín Informativo Techint N°313, enero-abril 2004.

En 2003 fueron realizados diagnósticos industriales, comerciales y financieros de un centenar de clientes PyME, que identificaron fortalezas, debilidades y posibilidades de mejoras con apoyo de Techint.

A partir de allí, pudieron diseñarse planes de acción, generalmente de asistencia individual, dirigidos particularmente a un universo de empresas con mayores posibilidades de mejorar su inserción externa en el corto plazo, pertenecientes a los subsectores de maquinaria agrícola, autopartes, artículos para el hogar y acoplados.

Entre las acciones emprendidas, pueden mencionarse: contratación de consultores para realizar estudios de mercado (en México y España, sobre los sectores de maquinaria agrícola y artículos para el hogar); contactos con embajadas argentinas para la identificación de potenciales importadores, con apoyo del ya mencionado PDCE de la Cancillería; puesta a disposición de las 31 oficinas del Grupo Techint en distintos países del mundo como base logística para sus clientes, así como de los laboratorios del Grupo para realizar ensayos y pruebas; consultorías industriales gratuitas para los clientes, realizadas por profesionales de Techint y de instituciones académicas como ITBA; apoyo para certificación de normas ISO; relanzamiento de una SGR para prefinanciar exportaciones y financiación de la compra de chapa para productos de exportación.

A pesar de que generalmente el apoyo se ofrece a los clientes en forma individual –en buena medida por tratarse en su mayoría de empresas de tamaño medio, en varios casos competitivas entre sí– se busca en lo posible generar *complementariedades* productivas y procesos de especialización. En algunos sectores –como el de remolques y el de maquinaria agrícola, donde predominan empresas más pequeñas y con tradición cooperativa– el trabajo se realiza a través de grupos asociativos.

En el año 2003, el valor exportado por el conjunto de las PyME involucradas en ProPyme (clientes y proveedores de Techint) creció un 54%.

#### *Ledesma*

Siguiendo en buena medida el modelo de los PAE de DuPont, y en el marco de un programa de desarrollo de proveedores y clientes, en el año 2003 Ledesma lanzó un programa de fomento a las exportaciones gráficas.

Además de perseguir los objetivos de mejorar su imagen corporativa y su responsabilidad social, Ledesma está particularmente interesada en consolidar y ampliar su red de proveedores y clientes, en virtud del proyecto de ampliación de su capacidad productiva de papel “obra”, la que se ha casi duplicado entre 2002 y 2004. Además, se prevé la incorporación de una máquina estucadora, que permitirá a la empresa la penetración en un nuevo segmento del mercado papelerero.

Actuando en conjunto con la SEPyme, el PDCE de la Cancillería Argentina y la Fundación Export Ar, Ledesma convocó a 70 empresas del sector gráfico (no necesariamente clientes) para iniciar un proceso de “apadrinamiento” consistente en la prestación de diversos servicios de apoyo: invitación a los cursos de capacitación en comercio exterior que realiza internamente Ledesma, asistencia técnica en temas generales de gestión, posibilidad de conceder precios preferenciales para exportar, identificación de oportunidades comerciales en el exterior, etc.

Por otro lado, Ledesma promovió la constitución de consorcios de exportación, ofreciendo a los mismos la cofinanciación del coordinador (junto con la SEPyme y las empresas participantes). Hasta el 2004 se habían formado cinco grupos, integrados por 31 firmas, en sectores como libros, editorial, papelería comercial y etiquetas. Algunos de estos grupos, aunque recién se encontraban en proceso de consolidación, ya preveían actuar conjuntamente en el mercado interno.

#### *Petrobrás Energía*

Entre 1998-2001, el consumo de poliestireno en Argentina registró una fuerte caída, lo que obligó a exportar los excedentes con rentabilidad negativa. Frente a esa situación, la División Poliestireno de Petrobrás buscó incentivar las exportaciones de los clientes de esta materia prima

plástica, concediendo precios especiales y capacitación en comercio exterior. Las exportaciones PyME crecieron pero escasamente y se destinaron exclusivamente a países latinoamericanos.

Fue así que en 2002, Petrobrás lanzó el proyecto “Plataforma Exportadora”, que busca ampliar las exportaciones de envases desechables a mercados desarrollados (Europa, Estados Unidos de Norteamérica) para alcanzar volúmenes significativos y sostenibles en el tiempo. Como esto supone una alta capacidad logística, financiera y comercial, Petrobrás asume directamente la exportación de los productos de *packaging* elaborados por sus clientes, que son subcontratados *a fasón* para tal fin.

Para ello debió enfrentar algunos desafíos importantes, entre ellos:

- Las capacidades habituales de Petrobrás están en mercados de *commodities* y no en productos terminados.
- Los envases desechables pesan muy poco y se ubican mal, lo que implica altos costos de fletes.
- La inexistencia de red comercial en el exterior.
- Necesidad de adaptación de los productos a las medidas y normas de los mercados de destino.
- Competidores locales de multiproductos, con rápida entrega y amplio poder de negociación.

Petrobrás seleccionó seis clientes transformadores con capacidad exportadora, para que realicen la *extrusión* de la materia prima y el proceso de *termoformado* e inyección. Realizó estudios de mercado en países de destino y buscó aliados estratégicos en el exterior.

Una vez obtenidos los pedidos, Petrobrás financia con notas de crédito el desarrollo de los moldes necesarios y entrega la materia prima a las PyME transformadoras, que se comprometen a entregar los productos a Petrobrás en forma prioritaria. En algunos casos, Petrobrás hace viable inversiones en maquinaria entregadas en *leasing* por clientes del exterior.

En 2004, la División Poliestireno exportó por 7 millones de dólares los productos fabricados por sus clientes, lo que representó el 35% de la facturación total de la División.

Desde el punto de vista de algunas de las PyME vinculadas al proyecto de Petrobrás que fueron entrevistadas durante este estudio, aunque la rentabilidad obtenida con estas operaciones es menor que la que obtienen en las exportaciones directas que realizan, este esquema les asegura un volumen de trabajo estable y de bajo riesgo, ya que no deben preocuparse por la volatilidad del precio de la materia prima ni asumir su financiamiento, lo cual es particularmente importante frente a los atrasos que enfrentan los exportadores para la devolución del IVA. A su vez, el aprendizaje puede ser capitalizado para la exportación directa, en lo relacionado a la adaptación a las exigencias de plazos, calidad, productividad, etc.

### *Alto Paraná*

Esta empresa, en particular su División de aserrados, implementa desde 2003 un proyecto que tiene algunos puntos de contacto con el de Petrobrás, antes descripto. Aunque no involucra estrictamente a clientes de Alto Paraná sino a pequeños aserraderos.

Desde hace unos años, la condición coyuntural que presentan el crecimiento de la demanda internacional de aserrados y el período de restricciones en el abastecimiento de madera que atraviesa la Argentina ocasionan que Alto Paraná tenga oportunidades de exportación que exceden sus capacidades productivas y que, por lo tanto, no podría aprovechar sino recurriendo a aserrados de terceros.

El proyecto denominado de “proveedores exportadores” busca complementar producción propia con aserrados de terceros. Como los principales aserraderos de Misiones –medianos y grandes– exportan en forma directa, Alto Paraná buscó incorporar a este esquema a pequeñas empresas que no exportaban, particularmente, transfiriéndoles los trabajos en series cortas, que exigen mayor flexibilidad.

Estos aserraderos se convierten así en exportadores indirectos, recibiendo capacitación y transferencia de *know how*: aprendizaje de medidas y lenguaje técnico usado a nivel internacional, nuevos productos, normas, uniformidad, formalidad en entregas, visitas al aserradero de Alto Paraná. Esta última, aporta el negocio, la asistencia técnica (normas, calidad) y la logística de exportación.

En 2004 había seis aserraderos trabajando en forma estable bajo este esquema y otros seis en forma eventual. Los aserrados de terceros representaron ese año aproximadamente el 10% del total de envíos de Alto Paraná.

Asimismo, esta empresa contrata aserraderos –eventualmente los mismos asociados a sus exportaciones– para trabajo *a fasón*: cortan, aserran y eventualmente cepillan los rollizos aportados por Alto Paraná, siendo esta empresa la que comercializa el producto final, ya sea interna o externamente. Bajo esta modalidad de articulación productiva, las posibilidades de aprender y conseguir autonomía exportadora parecen más acotadas.

#### *DHL*

En el año 2003, DHL lanzó el programa PymeExport, dirigido a apoyar las exportaciones de PyME en general (no limitado a sus clientes). En 2004, DHL tenía alrededor de 4.000 clientes en Argentina, mayoritariamente PyME.

El objetivo del programa es fundamentalmente mejorar la imagen corporativa de la empresa y contribuir a ampliar en el largo plazo su operatoria comercial. Para su implementación, se conformó una unidad en la que trabajan cinco técnicos especializados en logística exportadora.

Ofrece un conjunto de beneficios, particularmente para las PyME participantes de proyectos asociativos:

- Descuentos en servicios de *courier* y despachos de exportación
- Aportes para financiar parte de los gastos de consultoría para el diseño y puesta en marcha de planes de negocios internacionales de grupos de exportadores
- Capacitación y asesoramiento en temas de transporte internacional, logística y restricciones aduaneras
- Financiamiento del coordinador para los grupos exportadores

DHL ha buscado coauspiciar consorcios de exportación con Grandes Empresas y, de hecho, en 2004 actuó con Ledesma en dos de los grupos gráficos patrocinados por esa empresa. También, en 2004 patrocinó en forma directa a cinco grupos de exportación, en sectores como perfumería, muebles y herrajes.

#### *TN Platex*

Este importante fabricante de hilados de algodón impulsa desde el año 2000 la constitución de un grupo exportador integrado por clientes directos e indirectos: tejedores, una tintorería industrial y confeccionistas. Para ello, actuó conjuntamente con SEPyME y el INTI. Pero como no se alcanzaron resultados comerciales, esta experiencia asociativa se interrumpió.

Actualmente, la hilandería está intentando relanzar una iniciativa parecida pero con un grupo más horizontal, conformado por cinco tejedores, algunos de ellos competidores entre sí en algunos productos. En conjunto, esos cinco clientes representan el 5% de las ventas de TN Platex.

Más que de un grupo exportador se trata de un *pool* de ventas. Además del ofrecimiento de precios preferenciales de exportación, el apoyo de la hilandería consiste en buscar activamente negocios externos para sus clientes, a través de la actividad constante de prospección comercial que realiza su gerente de exportación. En cada caso, el grupo de tejedores decide si cotizan en conjunto o por separado.

#### *Paolini*

Se trata de una empresa mediana, que fabrica láminas y planchas acrílicas y que enfrenta desde hace años la fuerte competencia de empresas brasileñas. Esta situación la llevó a intentar compensar sus desventajas competitivas con mejores servicios y un mayor acercamiento a sus clientes.

Con el apoyo de SEPyME y junto con otro proveedor de acrílico, buscó promover entre sus clientes transformadores la formación de un consorcio exportador, Paolini aportaba su experiencia exportadora, ofrecía asistencia técnica y el desarrollo conjunto de nuevos productos, así como la posibilidad de conceder precios preferenciales para exportación.

La convocatoria inicial comprendió a 18 PyME, de las cuales apenas seis se interesaron en el proyecto. A fines de 2004, el grupo todavía estaba en fase de consolidación y no había concretado exportaciones.

#### *Cargill*

Éste es un caso diferente de los presentados anteriormente, ya que la actividad principal de Cargill es la comercialización de granos y no la provisión de bienes o servicios. En 2004, Cargill, actualmente la principal empresa exportadora agroindustrial de Argentina, comenzó a desarrollar un proyecto piloto para actuar como *trading* de las PyME locales del sector agroalimenticio. Se trata de un proyecto único en Cargill a nivel internacional y que supone serios desafíos para una empresa tradicionalmente dedicada a la comercialización de granos.

La idea es aprovechar las potencialidades del sector, Cargill aporta su capacidad financiera y todo su *know how* técnico y su logística de comercialización internacional. Esto es particularmente importante ya que, en principio, el proyecto apuntará a introducir productos de las PyME argentinas en mercados como el estadounidense o el japonés, muy atractivos pero a la vez altamente exigentes, especialmente si se trata de productos para alimentación humana.

También, se contemplaba la posibilidad de montar esquemas *ad-hoc* con las PyME que quisieran exportar directamente pero que requirieran el apoyo de Cargill, sea para la logística de exportación, la asistencia técnica o inclusive para el financiamiento de la materia prima.

Hasta fines del 2004, se trabajaba en esta dirección con unas pocas empresas, en forma individual. El proyecto estaba en desarrollo y por lo tanto no tenía un diseño acabado.

### **2.4. Análisis y clasificación de los Programas de Articulación Exportadora estudiados**

En primer lugar y como queda expuesto, encontramos distintos actores que impulsan iniciativas de esta naturaleza: programas públicos que se complementan y alientan las iniciativas privadas, cámaras empresariales que agrupan a las PyME transformadoras (plástico, aluminio...), programas que nacieron como iniciativas de asociación de varias GEP de un mismo sector (Instituto

del Mueble Argentino) y finalmente medianas y grandes empresas proveedoras –nacionales y extranjeras.

Respecto a estos últimos, se observa que hay una amplia variedad de modalidades de articulación exportadora entre GEP y clientes PyME que han comenzado a ser implementados en Argentina. No solamente hay distintos diseños, sino también distintas formas y estilos de articulación y distintos compromisos de las GEP con sus clientes y distintas “ambiciones” en términos de alcance de la iniciativa, todo lo cual, en buena medida, responde a que los objetivos que en cada caso guían a la empresa proveedora difieren. También, hay que diferenciar entre los acuerdos que se llevan adelante con una participación activa del sector público, de aquellos en los que la participación es, más bien, indirecta.

A continuación identificamos los principales ejes que caracterizan y diferencian entre sí a los programas. Sin embargo, es necesario aclarar, que esos puntos se definen más como herramientas para el análisis que como categorías de clasificación rígidas.

Las características diferenciales de los PAE pueden describirse sintéticamente tomando en cuenta tres aspectos diferentes: objetivos de la empresa proveedora, diseño del programa e implementación.

#### *Objetivos de la empresa proveedora*

##### *⇒ Corto plazo versus largo plazo*

Para algunas GEP, los PAE suponen expectativas de beneficios muy tangibles en el corto plazo, en la medida en que viabilizan exportaciones directas o indirectas que tienen un impacto real sobre la facturación de la gran empresa (o sobre la unidad de negocios correspondiente). Otras, en cambio, no esperan beneficios directos de corto plazo de estos programas sino más bien un beneficio indirecto, ya sea en términos de consolidación y fortalecimiento de la cadena de valor local o en un mejor posicionamiento de la gran empresa frente a la sociedad.

##### *⇒ Iniciativa estratégica industrial versus iniciativa “social”*

Para algunas empresas, los PAE se insertan naturalmente dentro de una iniciativa estratégica de elevación de la competitividad de la cadena de valor y de la propia empresa. Para otras, en cambio, se trata más bien de una iniciativa circunstancial, casi testimonial, asociada a la “responsabilidad social” de la corporación o a oportunidades comerciales coyunturales. Esto incide sobre el grado que tiene el PAE dentro de la política de las GEP, lo que a su vez define el grado de institucionalidad que adquieren los programas dentro de la corporación.

#### *Diseño del programa*

##### *⇒ Acciones previstas: interacciones complejas versus interacciones simples*

Algunos de los PAE estudiados se limitan a ofrecer acciones de promoción comercial, apoyo logístico y precios especiales de la materia prima para las PyME que exporten. Pero otros involucran, además del fomento directo de las exportaciones, una variada gama de acciones de apoyo de las GEP a sus clientes, en términos de transmisión de *know how* gerencial y productivo, asistencia técnica, capacitación, apoyo financiero a la inversión, etc.

##### *⇒ Exportaciones directas de clientes versus exportaciones indirectas*

En general los PAE relevados buscan favorecer el desarrollo de los clientes PyME como exportadores directos. Pero en algunos casos, es la gran empresa la que se propone como exportadora de los productos elaborados por sus clientes, asumiendo ella misma todas las actividades de prospección y negociación comercial, ingeniería financiera, logística de exportación, etc. Esto puede significar para muchas pequeñas empresas un camino de acceso indirecto a mercados externos de gran volumen, con efectos de aprendizaje no desdeñables, pero en contrapartida la rentabilidad obtenida en estas operaciones es relativamente baja.

⇒ *Participación del sector público: directa versus indirecta*

En la mayoría de los casos estudiados, la existencia de iniciativas de fomento de estos programas en el sector público actuó positivamente, si no decisivamente, sobre la resolución de las GEP de iniciar los PAE. Frecuentemente las GEP se proponen precisamente como mediadoras entre una oferta de apoyo público atomizada y de difícil acceso y entre las demandas potenciales de las PyME. Pero en algunos casos se le otorga a las agencias públicas un protagonismo importante en el diseño de los programas, para que actúen como *partners* en el fomento de los PAE, mientras que en otros sólo se buscan apoyos públicos puntuales o incluso el sector público está ausente.

*Implementación*

⇒ *Iniciativa jerarquizada versus iniciativa secundaria*

En algunos casos estas iniciativas dependen de estructuras preexistentes y/o relativamente subalternas dentro de la jerarquía de la corporación, mientras que en otros el lanzamiento del programa se acompañó de la creación de un equipo o incluso de una gerencia *ad hoc*, en línea directa con la presidencia de la compañía, reflejando la importancia estratégica otorgada a la iniciativa.

⇒ *Clientes PyME involucrados: cadena de valor versus casos individuales*

Por su propio diseño, algunos programas involucran a un número reducido de PyME, que representan una fracción muy pequeña del segmento transformador correspondiente. Mientras que otros, por el contrario, abarcan a decenas de PyME y generan dinámicas que potencialmente puedan llegar a incluir a eslabones importantes de la cadena de valor.

⇒ *Grupos asociativos versus apoyo individual*

Casi todos los PAE prevén modalidades de apoyo asociativas e individuales. Pero algunos enfatizan la modalidad grupal, o incluso sólo prevén apoyo a grupos asociativos. Mientras que otros, enfatizan la atención individual a clientes. A veces, la elección de una u otra modalidad depende de factores objetivos tales como: tamaño de las PyME, existencia de confianza y tradición asociativa en el segmento PyME correspondiente, presencia de complementariedades, etc. A veces, por sus propios diseños, algunos PAE sólo pueden implementarse en forma individual. Finalmente, como respaldo a la opción de apoyo individual, también deben mencionarse las dificultades y fracasos a que frecuentemente se enfrentan las experiencias asociativas. Sin embargo, como veremos en la próxima sección, nuestro estudio parece mostrar que los beneficios indirectos extraídos de las propias dinámicas asociativas entre las PyME (relaciones horizontales) generadas a partir de los PAE, a veces son tan o más significativos que los resultados alcanzados hasta el presente a través de las relaciones directas Proveedor-PyME.

⇒ *Estilos de articulación: horizontal versus vertical*

Algunos proveedores proponen modalidades de articulación con sus clientes que se asemejan mucho a un consorcio de exportación horizontal. El proveedor participa en el grupo exportador como convocante, animador y facilitador, aportando la materia prima y una experiencia exportadora mayor que sus clientes PyME. Pero los objetivos se fijan, y en general todas las decisiones se toman, de común acuerdo con todas las empresas participantes y los costos se distribuyen de manera equitativa. No hay en estos casos un diseño previo al cual adhieren sus clientes, como es el caso la mayoría de los programas.

### 3. Resultados de la encuesta a las PyME involucradas en programas de articulación exportadora

Con el objetivo de conocer en detalle y desde el punto de vista de las PyME el funcionamiento, los problemas y las ventajas de los PAE, se realizaron entrevistas y visitas a algunas de las empresas involucradas en dichos esquemas. A continuación, se presentan los principales resultados que arrojó esta encuesta.

#### 3.1 Caracterización de la muestra estudiada

Fueron entrevistadas 24 PyME vinculadas a siete PAE implementados por importantes empresas proveedoras: Techint-SIDERAR, DuPont, Ledesma, TN Platex, Petrobrás, DHL y Paolini Acrílicos.<sup>11</sup> La muestra representa aproximadamente el 10% del universo total de las PyME involucradas actualmente en dichos esquemas.

Estas empresas pertenecen a distintos sectores de actividad y presentan características muy heterogéneas, desde el punto de vista de su tamaño, capacidad competitiva, experiencia asociativa, historia exportadora, etc. Aún así, es interesante observar el perfil empresarial de este conjunto de firmas, para comprender mejor algunas dinámicas asociadas a estos programas.

La participación en estos acuerdos implica el desarrollo de una cultura cooperativa y la construcción gradual de relaciones de confianza entre las distintas empresas e instituciones involucradas. Encarar actividades conjuntas de capacitación, prospección comercial e incluso a nivel productivo y tecnológico plantea un desafío para la cultura prevaleciente en la mayoría de estas firmas. Esto supone, necesariamente, haber acumulado experiencia en acuerdos (vínculos no estrictamente comerciales, de compra-venta) con otras firmas y de interacción con instituciones de apoyo.

Considerando las dinámicas de interacción (no exclusivamente comercial) con otras empresas y/o instituciones en los años previos al acuerdo, se elaboró un indicador de “grado de aislamiento” que arrojó el siguiente resultado:<sup>12</sup>

**Cuadro 2**  
**Muestra PyME-PAE: Grado de aislamiento o vinculación**

Aisladas	Medianamente vinculadas	Vinculadas	Total
29%	38%	33%	100%

Fuente: Elaboración propia sobre la base de la encuesta Articulación Exportadora.

Es decir, una buena parte de las firmas (casi el 70%) llega a los acuerdos a partir de una historia productiva y tecnológica no abundante en experiencias asociativas ni interacciones con empresas e instituciones. Lo cual, por un lado, introduce evidentemente un factor de dificultad adicional para la generación de dinámicas cooperativas en el marco de los PAE y, por otro lado, subraya la contribución que éstos pueden hacer en esa dirección.

Se trata de empresas que, mayoritariamente (75%) tuvieron un desempeño positivo tanto durante los años noventa como entre los años 2000-2004, considerando indicadores productivos, comerciales y de empleo.

<sup>11</sup> Esta última, a diferencia de las restantes, es una firma de tamaño mediano.

<sup>12</sup> Se consideró “aisladas” a las firmas que –con anterioridad a los acuerdos PAE– no interactuaban ni con empresas ni con instituciones “medianamente vinculadas” con las que interactuaban con empresas o con instituciones, y “no aisladas” a las que interactuaban regularmente con ambos tipos de agentes.

De las 24 firmas consideradas, el 92% exporta y la mayoría de ellas exporta además en forma regular (77%). Casi todas registran exportaciones desde antes de la implementación de los PAE, (23%, desde finales de los noventa y otro 23%, desde la devaluación de 2002). Es decir, se trata en general de firmas con alguna experiencia exportadora, aunque buena parte de ellas, o exportan en forma ocasional o han comenzado a efectuar exportaciones regulares recientemente. Dado que los PAE en los que participan son de implementación reciente, son pocos los casos en los que los programas han tenido un impacto significativo en las exportaciones PyME.

Para la mitad de las firmas los precios actuales de sus productos representan una ventaja para exportar. Pero el 80% sostiene que, más allá del precio, poseen otras ventajas competitivas, sobre todo en aspectos vinculados a la calidad y prestación de los bienes que producen.

En contrapartida, el 37% de las firmas reconoce que sus precios son una desventaja a la hora de intentar ampliar su inserción externa y, también son varias las empresas que identifican otras restricciones, tales como problemas de financiación, plazos de entrega y servicios postventa. Además, el 25% de las firmas no cumple normas de calidad que serían necesarias para poder exportar o aumentar sus exportaciones. Y por lo menos el 10% usa apenas básicamente las oportunidades que brinda la internet para el comercio exterior.

Entre las principales restricciones que las firmas declaran enfrentar para mantener o aumentar su inserción externa, aparecen mencionados temas bien conocidos tales como: altos precios de insumos principales (comparativamente a los internacionales), barreras para-arancelarias, falta de financiamiento para expansión productiva y para exportar, problemas en la devolución del IVA, falta de información sobre oportunidades de mercado, dificultad para atender pedidos de gran volumen.

Considerando un conjunto de variables relacionadas con las iniciativas desplegadas por las firmas en función de exportar, se elaboró un indicador que denominamos “madurez de las estrategias exportadoras”. Entre las principales variables tenidas en cuenta figuran: existencia de personal dedicado al comercio exterior, actitud activa o pasiva en la búsqueda de información de comercio exterior, acciones activas o pasivas implementadas para exportar, grado de conocimiento de mercados externos y de instrumentos de apoyo a las exportaciones, regularidad de los envíos al exterior, etc.<sup>13</sup> De esta forma, se llegó a la siguiente distribución:

**Cuadro 3**  
**Muestra PyME-PAE: Madurez de las estrategias exportadoras**

Estrategias incipientes	Estrategias consolidadas
62%	38%

**Fuente:** Elaboración propia sobre la base de la encuesta Articulación Exportadora.

Esto significa que, aún si la mayoría de las firmas entrevistadas son exportadoras, buena parte de ellas no ha conseguido formular y sostener estrategias exportadoras consistentes. Lo cual, a su vez, explica su interés de participar en los PAE.

Complementariamente, se elaboró un indicador de “condiciones competitivas para exportar”, que refleja el potencial competitivo de las firmas en términos de factores como: ventajas y desventajas competitivas declaradas (precios, calidad, etc.), dificultades para mantener/aumentar su inserción externa, coeficiente de exportación, etc.<sup>14</sup>.

<sup>13</sup> Fue otorgado un puntaje de 1-10 a cada firma para cada una de las variables consideradas; fueron incluidas en “estrategias incipientes” aquellas que no superaron un promedio de 5, y las que lo superaron fueron clasificadas como “estrategias consolidadas”.

<sup>14</sup> Se utilizó el mismo procedimiento que en la elaboración del indicador precedente.

**Cuadro 4**  
**Muestra PyME-PAE: Condiciones competitivas para exportar**

Condiciones buenas	Condiciones regulares
70%	30%

**Fuente:** Elaboración propia sobre la base de la encuesta Articulación Exportadora.

Esto significa que dentro del universo de las PyME involucradas en PAE, existe una proporción no desdeñable con serias dificultades competitivas. Aunque la mayoría mantiene o ha tenido alguna actividad exportadora, en muchos casos esto ha sido posible por la fuerte presión que significó la caída del mercado interno en los últimos años y por el impacto favorable de la devaluación del año 2002. Varias empresas reconocen serias deficiencias en su desarrollo empresarial y dificultades para gestionar su precaria expansión externa. En estos casos, la transformación en empresas exportadoras exitosas requeriría un esfuerzo considerable y de larga duración por parte de las propias firmas, del PAE y del entorno de apoyo.

### 3.2 El punto de vista de las PyME sobre los PAE

Las entrevistas a los empresarios PyME estuvieron dirigidas centralmente para conocer algunos detalles sobre el diseño y el funcionamiento de los programas de articulación exportadora en que participan o participaron y, sobre todo, para conocer la evaluación de los mismos.

Como ya hemos visto, se trata mayoritariamente de firmas que exportan o exportaron en años recientes. Por lo tanto, sus motivaciones para entrar en estos esquemas asociativos tienen que ver centralmente con la ampliación o consolidación de su actividad exportadora. Naturalmente, en los casos de firmas no exportadoras el objetivo es iniciarse en esa actividad.

Según las firmas, los elementos particulares de los PAE que permitirían lograr esos resultados son los siguientes:

**Cuadro 5**  
**Muestra PyME-PAE: Motivaciones PyME para entrar en los PAE**

Motivaciones PyME	Respuestas
Mejorar las condiciones en precio/financiamiento insumos	71%
Exportar en forma conjunta/economías de escala	46%
Obtener beneficios de la estructura logística y otros apoyos proveedor	42%
Obtener beneficios de activos tecnológicos del proveedor	29%
Beneficiarse de reputación del proveedor en mercado externo	17%
Lograr apoyos públicos	8%

**Fuente:** Elaboración propia sobre la base de la encuesta Articulación Exportadora

Es decir, a partir de la participación en los PAE, gran mayoría de empresas espera obtener una serie de ventajas de su proveedor como son los sistemas preferenciales de compra de materias primas. Además, tienen expectativas de conseguir aportes de la empresa proveedora a nivel logístico y de promoción comercial externa. Otro aspecto destacado, son las posibilidades de transferencia o capacitación tecnológica, ya sea en términos de *know how* gerencial, sistemas de calidad, desarrollo de productos, etc. También, aparece la expectativa de lograr, a través de la gran empresa y/o de su

asociación con otras PyME, una mayor visibilidad y capacidad de llegada a programas públicos de fomento.

Pero también, para un buen porcentaje de firmas, los PAE pueden beneficiar su desarrollo exportador al permitir la asociación con otras PyME, obteniendo así ventajas de escala, complementación productiva, aprendizaje colectivo, etc. Esto es así, naturalmente, en los PAE que prevén esquemas asociativos.

Además del objetivo central de expandir sus exportaciones, es interesante observar que es frecuentemente mencionado otro objetivo secundario: mejorar la posición competitiva también en el mercado interno. Varias empresas perciben que estrechar sus vínculos con la gran empresa proveedora y, al mismo tiempo desarrollar vínculos con otras PyME asociadas al programa, les permitirá reducir su aislamiento y mejorar su posición competitiva general.

El nivel de confianza existente entre las PyME y las empresas proveedoras involucradas en los PAE fue evaluado sobre la base de las opiniones empresariales, ponderadas además por otras variables: antigüedad del vínculo, porcentaje en compras totales e "identificación de conflictos previos". Esto permitió establecer que normalmente la confianza existente es alta o mediana, lo cual aparece naturalmente como una precondition para la participación de las PyME en estos esquemas. De todas maneras, se observa que también intervienen en los PAE empresas con vínculos débiles y a veces conflictivos con el proveedor:

**Cuadro 6**  
**Muestra PyME-PAE: Nivel de confianza en vínculos PyME-Proveedor**

Baja	Media	Alta
29%	17%	64%

**Fuente:** Elaboración propia sobre la base de la encuesta Articulación Exportadora.

En lo que respecta al funcionamiento de los acuerdos, la situación es muy heterogénea depende de los PAE considerados y dentro de ellos, según el grupo exportador y empresa consultada.

En los grupos asociativos PyME, se observa normalmente una fuerte interacción horizontal entre empresas, que adiciona efectos benéficos al apoyo prestado por el proveedor. Incluso, en la mayoría de los casos, se desarrollan ámbitos de interacción PyME-PyME en los que no interviene necesariamente el proveedor.

Las vinculaciones entre las PyME se manifiestan en actividades conjuntas dirigidas a promover exportaciones (confección de páginas web, misiones comerciales y visitas a ferias con *stands* compartidos, folletos conjuntos, cofinanciamiento del gerente del consorcio, etc.), pero también, aunque en menor medida, en áreas como capacitación, recursos humanos, *know how* gerencial y productivo.

Las interacciones entre las PyME y las GEP, aunque también centradas en actividades vinculadas a la exportación, abarcan además áreas como inversión, tecnología de proceso y producto, calidad y normas, capacitación y financiamiento.

Los PAE estudiados presentan distinto grado de avance pero en general se han iniciado recientemente. En virtud de ello no parece razonable intentar evaluar los resultados de los PAE en términos del aumento que han inducido en las exportaciones de las PyME involucradas. Sobre todo si se tiene en cuenta que estos procesos de construcción de encadenamientos positivos Grandes-PyME llevan normalmente varios años.

Hay por supuesto casos en los que el salto exportador ha sido notable, sobre todo cuando es la propia gran empresa la que constituye el canal exportador. En el total de la muestra, un 33% de firmas reconoce que los PAE han permitido iniciar exportaciones o aumentarlas, lo cual es un resultado significativo. Pero en términos generales recién se están dando los primeros pasos en la generación de condiciones para iniciar o aumentar la inserción externa de las firmas: conformación de los grupos asociativos, selección de coordinadores, identificación de la oferta exportable, prospección de mercados, misiones comerciales, etc.

De todas maneras, se buscó evaluar el grado de conformidad de las PYME con el avance y el funcionamiento de los acuerdos. Para ello se elaboró un indicador de "satisfacción" sobre la base de las respuestas informadas por PyME en los siguientes ítem: cumplimiento de metas, problemas que surgieron, costos involucrados, resultados directos e indirectos y compromiso del proveedor<sup>15</sup>.

**Cuadro 7**  
**Muestra PyME-PAE: Grado de satisfacción con funcionamiento PAE**

Baja	Media	Alta
29%	42%	29%

Fuente: Elaboración propia sobre la base de la encuesta Articulación Exportadora.

Se observa que para buena parte de las firmas el balance de su participación en los PAE es positivo. Si bien consideran que el cumplimiento de metas es en general deficitario, los PAE están generando una serie de beneficios perceptibles por las PyME en términos de aprendizaje, información, contactos, prospección de negocios de exportación, etc.

Un 46% de las firmas entrevistadas reconoce haber captado distintos beneficios de los acuerdos en el área de desarrollo de exportaciones, entre los cuales se destacan: sistemas preferenciales para compra de materias primas, mejora en conocimiento de mercados externos, identificación de oportunidades comerciales, mejora en la promoción de sus productos en el exterior, adaptación de normas técnicas y de calidad a exigencias de mercados externos y el establecimiento de vínculos comerciales con agentes externos.

Es interesante confrontar esos avances atribuidos a los acuerdos, con la lista (presentada más arriba) de restricciones identificadas por las firmas para exportar, para constatar en qué medida los PAE pueden favorecer su superación.

Se comprueba así que hay ciertos puntos citados por un lado como restricciones importantes para exportar (dificultad con precios y financiamiento de insumos, falta de información sobre oportunidades de mercado, dificultades logísticas), que están claramente asociados a puntos mencionados por otro lado como beneficios aportados por los acuerdos. Otras restricciones importantes identificadas por las firmas, como las dificultades para financiar exportaciones e inversión, parecerían estar siendo contempladas actualmente por algunos PAE que prevén la creación de fideicomisos y fondos de garantías.

Lo antedicho indica que los PAE pueden contribuir efectivamente a la superación de algunos de los principales problemas que enfrentan las firmas en el intento de iniciar o ampliar su inserción externa.

Es difícil identificar los factores en común que tiene el grupo de empresas con una percepción "negativa" sobre el resultado de los acuerdos. Se supuso *a priori* que esas percepciones, y en general la capacidad de las firmas de "aprovechar" los beneficios potencialmente ofrecidos por

<sup>15</sup> Fue otorgado un puntaje de 1-10 a cada firma para cada una de las variables consideradas: los promedios 1-4 fueron clasificados como "satisfacción baja", 5-7 como "satisfacción media" y 8-10 como "satisfacción alta".

los acuerdos, podrían estar relacionadas con atributos “micro” como el grado de madurez de las estrategias exportadoras, las condiciones competitivas para exportar o el grado de confianza en los vínculos con el proveedor. Sin embargo, analizando el grupo “negativo”, esas variables resultaron tener un poder explicativo débil. Sucede que, en realidad, las diferentes evaluaciones que hacen las firmas sobre los PAE en que participan parecen estar influidas por una gran variedad de situaciones, tanto vinculadas a sus propias trayectorias y capacidades competitivas como a la realidad sectorial y del submercado en que participan, como así también parecen estar condicionadas por los distintos diseños de los PAE y los compromisos efectivos demostrados por las GEP a ellas vinculadas.

Si se analiza en particular la percepción de las firmas sobre la “disposición” de las GEP para favorecer el éxito de los acuerdos, vemos que existe un porcentaje no desdeñable que muestra disconformidad con la actuación de los proveedores en los programas que ellos mismos alientan.

**Cuadro 8**  
**Muestra PyME-PAE: Percepción sobre grado de compromiso de GEP con los PAE**

Bajo	Medio	Alto
28%	22%	50%

Fuente: Elaboración propia sobre la base de la encuesta Articulación Exportadora.

Los reclamos que hacen algunas PyME a las GEP (o a algunas GEP, ya que el comportamiento de las mismas no es homogéneo) se relacionan con la demanda de un mayor compromiso en términos de aportes para cofinanciar actividades o funciones, mantenimiento de sistemas preferenciales para exportación, mayor presencia y activismo en los grupos asociativos, etc. Es decir, se reclama en general un mayor compromiso de las GEP con sus propias iniciativas de articulación exportadora.

**Cuadro 9**  
**Muestra PyME-PAE: Demanda PyME a la Gran Empresa**

Demandas al proveedor	Porcentaje
Profundizar el apoyo	42%
Financiación y precios de materias primas	21%
Asistencia técnica	5%
<b>Sin reclamos</b>	<b>42%</b>

Fuente: Elaboración propia sobre la base de la encuesta Articulación Exportadora.

Las instituciones públicas mayormente involucradas en los PAE, en forma directa o indirecta, son la SEPyME, la Fundación Export-Ar y la Cancillería (a través del comentado PDCE). Estas dos últimas desarrollan actividades de apoyo comercial externo (identificación de clientes externos potenciales, cofinanciamiento de misiones y visitas a ferias).

La SEPyME se involucra más directamente en el fomento de los PAE (a través de un programa específico ya presentado más arriba), pero también indirectamente a través de la oferta de otros instrumentos de fomento general a la competitividad PyME (principalmente, programas PRE y Crédito Fiscal) a los que algunos PAE buscan acceder.

La percepción de las PyME sobre la actuación de estas instituciones tiene claros y oscuros. Varias empresas se dicen sorprendidas por el compromiso y el profesionalismo con que ellas actúan, mientras que otras señalan algunas deficiencias en el apoyo público.

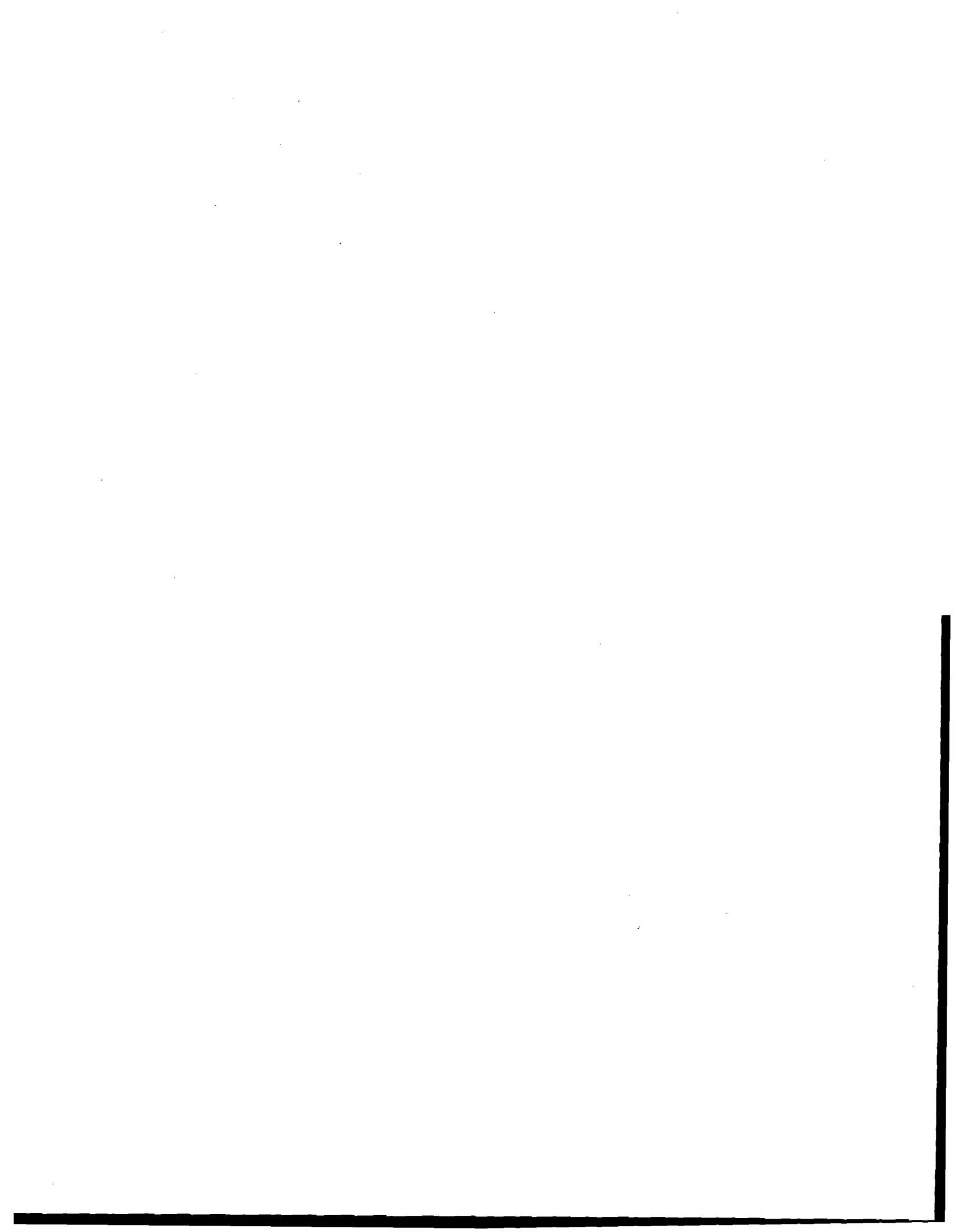
**Cuadro 10**  
**Muestra PyME-PAE: Opinión sobre desempeño de Instituciones Públicas**

<b>Positivo</b>	<b>Negativo</b>
50%	50%

Fuente: Elaboración propia sobre la base de la encuesta Articulación Exportadora.

Es evidente que la existencia de iniciativas públicas de fomento a los PAE, tanto directas como indirectas, constituyen un poderoso incentivo, tanto desde el punto de vista de las PyME como de las Grandes Empresas. Incluso algunos de estos programas tienen entre sus principales objetivos precisamente permitir a las firmas involucradas el acceso a dichos instrumentos de fomento, actuando las Grandes Empresas como mediadoras o facilitadoras. Es en la implementación de dichas iniciativas donde se debe continuar trabajando para lograr un impacto cada vez mayor, evitando problemas de discontinuidad, incumplimientos, burocracia, aleatoriedad, etc.

En ese sentido, queda claro que las discontinuidades o fallas en las intervenciones públicas son tan graves como la pura inacción, ya que generan frustraciones y desaliento y erosionan la credibilidad de futuras intervenciones. Esto señala la necesidad de diseñar iniciativas que no solamente sean eficientes sino también sustentables, desde el punto de vista de su financiamiento y de su continuidad política.



## 4. Conclusiones

En los últimos años varias grandes empresas argentinas han comenzado a implementar programas de fomento al desarrollo exportador de las PyME a ellas vinculadas, sean éstas últimas proveedores o clientes. En particular, hemos analizado aquí las articulaciones PAE entre grandes empresas proveedoras y sus clientes PyME.

Es conveniente destacar la especificidad de los PAE frente a otras prácticas de acuerdos más puntuales entre proveedores y clientes PyME. La concesión de sistemas preferenciales –mejores condiciones de financiamiento y/o precio– por parte de proveedores de materias primas a clientes exportadores, es una práctica extendida en muchos sectores industriales. Desde el punto de vista del proveedor, se trata de ampliar sus ventas internas y a la vez prevenir que la empresa transformadora exportadora opte por la alternativa de la “importación temporaria”. Son normalmente acuerdos puntuales concedidos a firmas individuales, que pueden también incluir apoyos logísticos de distinto tipo. Los PAE, en cambio, son esquemas de colaboración más institucionalizados y complejos, que suponen mayores compromisos de las GEP para con sus clientes y que normalmente comprenden a un conjunto relativamente numeroso de PyME de la cadena de valor, sean éstas exportadoras actuales o potenciales.

Presentaremos a continuación un resumen de las principales evidencias recogidas durante el trabajo de campo, acompañadas de una reflexión conclusiva sobre algunos temas relevantes vinculados a estas experiencias.

### *Sobre la gestación y objetivos de los PAE*

Los objetivos que persiguen las grandes empresas con estas iniciativas se relacionan básicamente con la mejora de su imagen corporativa, el aumento de sus ventas y el fortalecimiento y fidelización de la red de clientes.

Algunas grandes empresas buscan explotar oportunidades comerciales bien concretas, pero en su mayoría se trata de iniciativas más difusas, que apuntan a beneficiar a los proveedores en forma indirecta y en el mediano plazo.

En el primer caso las iniciativas han surgido y operan sin apoyo directo de políticas públicas. En el segundo caso, en cambio, jugó un rol importante en su gestación la existencia de un programa público específicamente dirigido a alentar esos esquemas (SEPyME). También aquí ha tenido importancia la existencia de otros instrumentos de apoyo dirigidos a fomentar las exportaciones PyME y a los cuales las pequeñas empresas no tienen fácil acceso, proponiéndose la gran empresa como facilitadora.

También, hay que entender la gestación de estas iniciativas relativamente novedosas de algunas grandes empresas en el contexto generalizado de fragilidad del tejido PyME durante la última década y la sostenida retracción del mercado interno que experimentó el país en el período reciente, todo lo cual redujo significativamente la demanda interna de estos grandes proveedores de insumos industriales. Por otro lado, la debilidad general de las políticas de apoyo a PyME en aquellos años sin duda incentivó la aparición de estas iniciativas privadas compensatorias.

### *Sobre los diseños y modalidades operativas*

El carácter relativamente novedoso, innovador y a la vez heterogéneo de estas experiencias, hace que estén sujetas a un intenso proceso de “prueba y error”, del cual todavía no surgen conclusiones y directrices muy claras en cuanto a *best practices*.

Existen distintos diseños de PAE, porque difieren los objetivos que guían la acción de las GEP y porque difieren también las realidades e historias sectoriales. Hemos relevado en este estudio desde programas relativamente simples que involucran apoyos comerciales puntuales de la GEP a algunos pocos clientes, hasta iniciativas más complejas en las que la GEP ofrece un amplio *mix* de apoyo al desarrollo competitivo de un gran número de clientes. Desde el punto de vista de las grandes empresas, significa que, puestas a desarrollar clientes exportadores, tienen ante sí un amplio abanico de opciones para la acción.

Señalamos también que aquellos PAE que prevén el fomento de consorcios de PyME, permiten adicionar al vínculo positivo proveedor-pyme las ventajas de las interacciones “horizontales”. El aprendizaje colectivo y las oportunidades de complementación productiva y negocios conjuntos que de allí resultan constituyen sin duda uno de los principales beneficios de los PAE.

Al mismo tiempo, cabe destacar que se han observado muchos problemas en los procesos inducidos de conformación de grupos asociativos, que resultan muchas veces en conflictos y frustraciones. Lo que muestra que esa fase es una de las más sensibles en la gestación de los PAE y que la gran empresa no necesariamente posee la experiencia necesaria para conducirla. También vale señalar aquí que no parece ser neutro el criterio de conformación de los grupos desde el punto de vista de la disposición de las GEP para apoyarlos, ya que éstas preferirán invertir naturalmente en grupos conformados mayoritariamente por sus clientes directos.

Por estos y otros motivos, los diseños de los PAE condicionan los beneficios que pueden obtener las PyME involucradas. Por lo cual, es importante que las mismas puedan opinar y participar del proceso de elaboración de los PAE.

#### *Sobre los resultados y alcances de los PAE*

Los acuerdos relevados, que probablemente representan una proporción significativa de los PAE actualmente implementados en el país, son incipientes e involucran en total a un número limitado de PyME (unas 250). Pero muestran resultados positivos y podrían abarcar potencialmente a un universo PyME bien más amplio.

Se observan resultados interesantes en cuatro niveles:

1. Exportación: varias PyME han ampliado su inserción externa de la mano de estos programas, y la mayoría han podido mejorar sus posibilidades exportadoras a partir de las actividades en ellos desarrolladas.
2. Agilización del acceso de las PyME involucradas a programas públicos de apoyo a las exportaciones y a la competitividad en general.
3. Estrechamiento de los vínculos proveedor-cliente: más allá de que el eje de los PAE sean las actividades vinculadas al comercio exterior, el proceso es más complejo y rico en interacciones de distinto tipo, lo que incluye el flujo de informaciones productivas, tecnológicas, financieras y comerciales. De hecho, algunos acuerdos prevén explícitamente la transferencia de *know how* de proveedores a clientes, el desarrollo de cambios en las materias primas, etc.
4. Desarrollo de vínculos entre las PyME participantes de un mismo PAE, lo cual es particularmente significativo en el caso de los programas que prevén la organización de grupos asociativos. Las interacciones horizontales así desarrolladas permiten mejorar la información y acelerar el aprendizaje y pueden expresarse en la concreción de negocios conjuntos o incluso en procesos de especialización productiva.

Respecto a esto último, los PAE pueden verse apenas como una variante de los consorcios de exportación “horizontales” constituidos por PyME, sobre todo cuando la modalidad de

intervención de la gran empresa es “débil”. Pero como queda dicho, lo que la participación del proveedor puede llegar a adicionar al modelo de consorcio “horizontal” no es desdeñable: sistemas preferenciales para adquisición de materia prima, aceleración de los tiempos de aprendizaje exportador por transferencia de *know how*, y hacer viables iniciativas comerciales externas a través de apoyo financiero y logístico, etc.

### *Sobre la propensión de las grandes empresas a implementar PAE*

Las condiciones bajo las cuales las empresas líderes están dispuestas a apoyar el desarrollo exportador de las PyME a ellas vinculadas productiva y/o comercialmente, varían sustancialmente según éstas sean proveedores o clientes. En el caso del encadenamiento con proveedores, se observa que generalmente las firmas líderes promueven procesos de *upgrade* en procesos y productos, pero no necesariamente el *upgrading* de funciones, tales como marketing y exportación, que las tornaría más autónomas.

En el caso de los encadenamientos con clientes, en cambio, las situaciones *win-win* parecen ser más frecuentes. La gran empresa proveedora normalmente tiene fuerte interés en incentivar una mayor competitividad de las PyME transformadoras locales, porque ello redundaría naturalmente en el aumento de sus ventas en el mercado interno, donde además obtiene generalmente una rentabilidad mayor que en los envíos al exterior.

De cualquier manera, la situación no es tan simple y lineal y en realidad se observa en las grandes empresas estudiadas conductas bastante heterogéneas, que dependen tanto de factores sectoriales como de estrategias y culturas corporativas.

A nivel sectorial, es importante considerar fundamentalmente: capacidad productiva instalada, inversiones previstas y *transabilidad* de los insumos producidos; capacidad exportadora de la industria de segunda y tercera transformación; tradición de conflicto/cooperación entre los distintos eslabones de la cadena de valor.

Y a nivel corporativo son relevantes aspectos como: sensibilidad del *management* a las ventajas de la competencia “en red”, flexibilidad organizacional para implementar este tipo de proyectos, valoración de la imagen corporativa. En cambio, no parece haber diferencias entre empresas nacionales o extranjeras en su propensión a implementar PAE<sup>16</sup>.

La particular configuración de este conjunto de factores en cada caso es lo que define en buena medida la propensión de la gran empresa a implementar PAE, que no aparece en absoluto como una tendencia natural y espontánea de las grandes firmas. Por ejemplo, la posibilidad de ampliar las ventas internas y *fidelizar* clientes a través de este instrumento es un argumento de mucho peso en el caso de productores de *commodities* no muy *transables* internacionalmente y con capacidad instalada ociosa; pero lo es menos cuando la gran empresa es un tradicional y establecido proveedor internacional.

---

<sup>16</sup> Sin embargo, cabe observar que puede haber alguna limitación operativa en la implementación de PAE en filiales locales de multinacionales extranjeras, sobre todo en relación a la posibilidad de conceder precios preferenciales para exportación. Sucede que la política comercial de la unidad de negocios normalmente se fija para la región y puede ser difícil establecer excepciones. Adicionalmente, el responsable de la unidad de negocios regional puede no estar radicado en el país, lo cual dificulta aún más la definición de un régimen específico. Finalmente, es evidente que pueden surgir conflictos de intereses entre filiales, que puede limitar el apoyo que puede recibir una PyME local para penetrar en terceros mercados. Todo ello puede quitar flexibilidad al apoyo que puede dar la filial local de la multinacional.

### *Sobre los factores que obstaculizan la implementación de PAE*

Desde el punto de vista de las grandes empresas proveedoras y como ya se sugirió arriba, son varios los factores que pueden llevar a desestimar o resistir estas iniciativas.

Los productores de insumos que son grandes y estables proveedores del mercado internacional tendrán un menor interés en aumentar sus ventas internas, sobre todo si en la exportación obtienen márgenes de ganancia similares a los que realizan en sus ventas internas. También será un factor disuasivo si el segmento transformador correspondiente está muy atomizado, como es el caso de muchos de estos sectores, porque la gran empresa exportadora podrá preferir continuar abasteciendo en el exterior a compradores de grandes volúmenes.

Por otra parte en coyunturas como la actual, caracterizadas por una gran demanda y por altos precios internacionales en los mercados de *commodities*, también baja el incentivo de muchos productores a lanzarse en proyectos de desarrollo exportador con resultados *a priori* inciertos. En estas coyunturas todos los excedentes pueden ser colocados rentablemente en el mercado internacional.

Otro elemento importante que puede interferir en la concreción de acuerdos proveedores-clientes es el modelo de vinculación histórico entre estos actores. Algunos encadenamientos están marcados por conflictos importantes que se arrastran desde el período de sustitución de importaciones y en particular desde los años de apertura comercial indiscriminada y convertibilidad, que en ciertos casos desestabilizó vínculos productivos y de confianza difíciles de restablecer.

En gran parte de los sectores industriales, la industria de transformación arrastra y tiene hoy serios problemas de competitividad internacional. Y aquí pueden aparecer restricciones estructurales de escala, inversiones, tecnología, etc., que en realidad van más allá de los objetivos que por definición puede plantearse un programa de articulación exportadora. Una percepción de esta naturaleza por parte de la gran empresa puede llegar a inhibir su disposición a iniciar programas de fomento a las exportaciones PyME.

Vinculado a los puntos arriba mencionados, debe también considerarse la naturaleza esencialmente distinta de los actores en uno y otro eslabón de la cadena de valor. Los proveedores de insumos industriales son normalmente grandes empresas, en muchos casos filiales de multinacionales, habituados a operar grandes proyectos industriales, con complejas tecnologías productivas y organizacionales, etc. En el segmento transformador local, en contraposición, el actor típico es una pequeña empresa, normalmente con administración familiar y en general con fuertes restricciones financieras y tecnológicas. Esas diferencias pueden establecer una distancia difícil de superar a la hora de pensar iniciativas conjuntas.

Del lado de las PyME con alguna potencialidad exportadora, su resistencia a involucrarse en programas con grandes empresas tiene que ver básicamente con el punto anteriormente señalado y, en varios casos, con el temor a ser víctimas de la lógica integradora de la gran empresa, que podría eventualmente interesarse en capturar un negocio rentable “aguas abajo” de la cadena de valor.

Por otra parte, ya a nivel de la implementación de los PAE, los proveedores pueden ser reacios a efectivizar la promesa básica de otorgar sistemas preferenciales a clientes exportadores en virtud de su control monopólico del mercado, sobre todo cuando las PyME no pueden recurrir a la alternativa de “importación temporaria”. También puede ser un gran obstáculo a la implementación y profundización de los PAE si el proveedor tiene débiles incentivos comerciales. Si el objetivo excluyente es una operación de imagen corporativa, no habrá garantías de esfuerzos consistentes y duraderos aplicados al desarrollo exportador de sus clientes.

### *Sobre el rol de las Políticas Públicas*

La existencia de instrumentos públicos de apoyo a las exportaciones y la subutilización de los mismos por parte de las pequeñas empresas, define uno de los objetivos básicos de algunos PAE: favorecer el acceso a los mismos a las PyME de la propia cadena valor.

Más allá de esa situación, se ha señalado el rol positivo jugado por las iniciativas públicas para incentivar a las grandes empresas a lanzarse a la organización de PAE. En varios casos la SEPyME ha jugado un útil rol de sensibilización para “vender” una idea de articulación exportadora relativamente novedosa,<sup>17</sup> pero además ha ofrecido:

- respaldo técnico para el diseño de los programas y para la implementación de los proyectos asociativos
- cofinanciación de ciertas actividades
- acceso facilitado a instrumentos de apoyo radicados en la propia institución o en otras agencias públicas.

Por otro lado, una vez puestos en marcha los programas, el apoyo de la Fundación Export Ar y de la Cancillería han sido importantes para viabilizar actividades de promoción en mercados externos.

De todos modos, aún frente a esa evidencia, cabe todavía preguntarse:

a) si ese apoyo es realmente necesario, tratándose de grandes empresas que disponen generalmente de vastos recursos y *know how*; y b) si ese apoyo es suficiente. Adicionalmente, también es útil reflexionar sobre cómo debería articularse la política pública con estas iniciativas privadas, dentro de una estrategia más amplia de apoyo a la competitividad e internacionalización de las PyME.

Respecto al primer interrogante, creemos que una intervención pública es necesaria si se desea ampliar y profundizar los PAE porque, como se señaló anteriormente, las grandes empresas no necesariamente tienen un gran interés en implementar iniciativas de este tipo. En la mayoría de los casos no van a obtener perceptibles beneficios comerciales en el corto plazo, y los incentivos de mejora de imagen corporativa y/o de estrechamiento del vínculo con clientes pueden no ser suficientes. De hecho, hasta el momento son muy pocas las grandes empresas que implementan PAE en la Argentina.

Pero aún si el incentivo de mejora de imagen corporativa fuera suficientemente intenso como para motorizar una iniciativa semejante, es probable que su profundidad, alcance y duración dejen que desear en ausencia de claros incentivos económicos. Hay que tener en cuenta que los PAE, para ser exitosos, requieren un esfuerzo sostenido en el tiempo y un compromiso efectivo de la gran empresa.

Mencionemos adicionalmente que los PAE relevados durante este estudio que son llevados adelante por firmas extranjeras, no surgieron como la implementación local de una política corporativa sino como una iniciativa original y creativa de alguna gerencia local. En general son apuestas audaces que pueden sucumbir en ausencia de resultados de corto plazo. Más allá del valor de esas experiencias, ello da una idea de su relativa fragilidad institucional. De allí la importancia de incentivos públicos consistentes, para poder tornar más sostenibles estas iniciativas.

---

<sup>17</sup> En esta tarea la SEPyME ha involucrado también a grandes empresas, como DuPont, con PAE ya consolidados que pueden mostrarse como “referencia”.

Habiendo argumentado sobre la necesidad de iniciativas públicas específicas de fomento como condición para la generalización de PAE, cabe ahora preguntarse sobre el alcance y objetivos que debieran tener las mismas.

A nuestro juicio, la política pública en relación a los PAE debe buscar por lo menos tres objetivos básicos:

- a) incentivar efectivamente a las grandes empresas a implementar PAE “ambiciosos” en un doble sentido: cuantitativo (que abarquen a un universo significativo de empresas de la cadena de valor correspondiente) y cualitativo (que se esfuercen efectivamente en el desarrollo competitivo y exportador de las PyME a ellas vinculadas);
- b) facilitar la implementación de PAE, en el sentido de disponer instrumentos que funcionen y *expertise* técnica que contribuya a superar obstáculos;
- c) regular y monitorear el efectivo cumplimiento de los acuerdos, contribuyendo a superar conflictos.

En relación al punto b), se trata de aportar a las GEP capacidades técnicas que eventualmente no poseen (como por ejemplo, para diseñar y conducir procesos asociativos), así como también aportar capacidad de mediación entre la cultura técnica-productiva-organizacional de la gran corporación y la de la PyME. La asimetría existente entre unas y otras hace que no sea simple el trabajo conjunto y la transferencia de *know how* entre ellas, lo cual tiende rebajar el potencial de estas articulaciones.

En relación al punto c), es preciso tener en cuenta que los PAE vinculan entre sí a agentes ente los cuales hay una distribución de poder asimétrica, dada la condición monopólica de muchos proveedores. Es evidente que la política pública -sobre todo si se decidiera por ampliar los apoyos a estos esquemas-, no puede correr el riesgo de fomentar ese desbalance y, por el contrario, debiera buscar que las articulaciones exportadoras generen una equitativa y efectiva distribución de beneficios. Ello, además, serviría para disminuir la reticencia de muchas PyME a estrechar vínculos con la gran empresa. Ahora bien, esto implicaría asumir una función apropiada de monitoreo y arbitraje, desde la fase de diseño hasta la implementación, que va más allá de las limitadas iniciativas públicas en curso. Esta función debería desarrollar una capacidad de evaluación de las condiciones de partida de las empresas participantes, identificar los posibles senderos de desarrollo y realizar evaluaciones periódicas, promoviendo el acercamiento y la profundización de confianza entre los actores.

En suma, por un lado el conjunto de servicios actualmente ofrecidos por las instituciones públicas aparecen como útiles y necesarios, y en particular el programa específico de fomento coordinado por SEPyME. Al mismo tiempo es evidente que se debe seguir trabajando en la mejora permanente de su implementación, de forma tal de garantizar una continua, efectiva y eficiente prestación de los mismos, sin lo cual se desmorona cualquier diseño de política. Por otro lado, si se busca generalizar este tipo de esquemas de articulación exportadora y tornarlos más consistentes y efectivos -lo cual no es razonable esperar que suceda espontáneamente-, se debiera también mejorar la calidad de la intervención y sobre todo el *set* de incentivos ofrecidos, que hasta el momento no son suficientemente potentes.

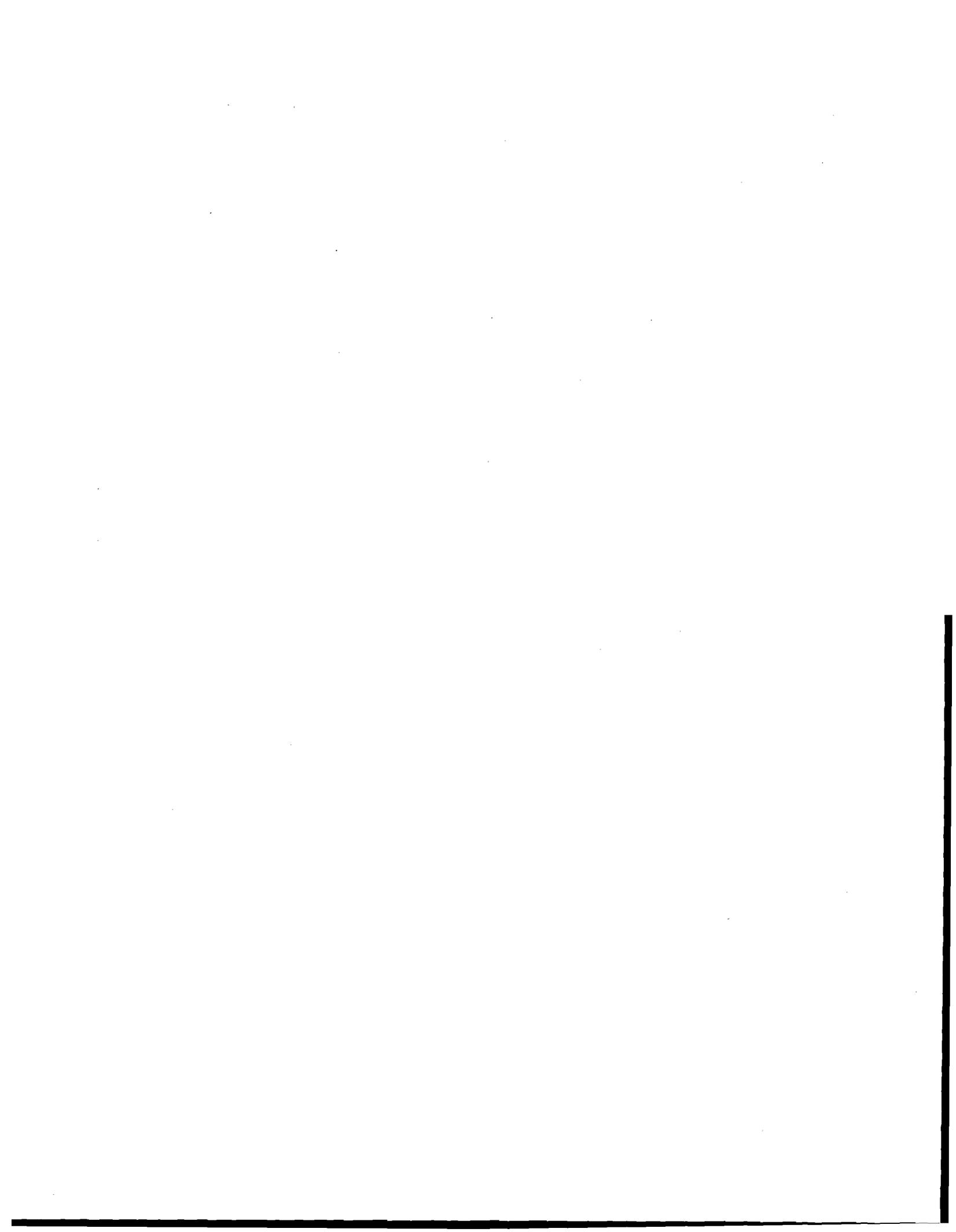
Finalmente, y desde el punto de vista de la formulación de políticas de fomento de las exportaciones PyME, es interesante subrayar el enfoque innovador que representa la actuación conjunta de SEPyME y Grandes Empresas en pos de ese objetivo. Ese esquema cooperativo público-privado en la implementación de políticas, portador de importantes sinergias, podría incluso ampliarse. Por un lado, las grandes empresas pueden estar interesadas en apoyar a las empresas a ellas vinculadas y en mediar entre la oferta de apoyo público y las PyME de su cadena de valor. Por otro lado, para el sector público y bajo ciertas condiciones, puede ser de sumo interés esa función

mediadora, ya que uno de los problemas cruciales que enfrentan las políticas de apoyo a pequeñas empresas –como en todas partes del mundo– es garantizar su llegada efectiva a los potenciales beneficiarios. Los problemas de credibilidad y de implementación, así como la frecuente discontinuidad de las iniciativas públicas, son todas deficiencias que pueden ser parcialmente compensadas a través de la actuación –convenientemente regulada– en conjunto con grandes empresas líderes con capacidad de aportar, precisamente: reputación, estabilidad, conocimiento de la cadena de valor, capacidad técnica.

### *¿Qué hacer?*

Este estudio analizó el proceso de gestación y el funcionamiento de algunas iniciativas de articulación exportadora entre grandes empresas y sus clientes PyME. Pudo comprobar que constituyen un instrumento potencialmente útil, no sólo para lograr avances exportadores en las PyME sino más en general para profundizar encadenamientos productivos y tecnológicos a lo largo de las cadenas de valor. De cualquier manera, el avance es incipiente, los resultados todavía escasos y las estrategias de las empresas que lideran estos programas no están bien consolidadas. Por lo tanto éstas deberían continuar siendo incentivadas y monitoreadas por políticas públicas y que podrían ser un componente importante de las políticas de apoyo a la competitividad e internacionalización de las PyME y más en general de las tramas productivas.

Por tratarse ésta de una investigación exploratoria y acotada, aparecen hacia adelante varias cuestiones de interés que no han podido ser abordadas, o que no lo han sido con suficiente profundidad. En primer lugar, es sin duda importante realizar un relevamiento más completo de la existencia en el país de esquemas cooperativos como los aquí analizados, que abarque los principales sectores de actividad y las distintas regiones industriales. En segundo lugar, también es importante indagar sobre la existencia de articulaciones exportadoras entre grandes empresas y sus proveedores PyME, analizando sus modalidades, resultados y las diferencias *vis-a-vis* las que involucran a clientes PyME. En tercer lugar, puede ser muy útil conocer mejor y clasificar los factores que obstaculizan el desarrollo de estos acuerdos y las condiciones que los harían más viables, sobre todo en función de contribuir al diseño de iniciativas públicas que levanten esas restricciones. Finalmente, también parece fundamental avanzar en la definición de una metodología de estudio y seguimiento de estos acuerdos, y en particular en la identificación de los indicadores más pertinentes para la evaluación de sus resultados. Todas estas líneas de investigación deberían permitir un mejor conocimiento de las experiencias de articulación exportadora, contribuyendo así al diseño de servicios de apoyo más específicos y acordes con las necesidades empresariales, en términos de capacitación, consultoría, información comercial, etc.



## ANEXO

## Lista de PyME entrevistadas e identificación del Programa de Articulación Exportadora en el cual participa o participó

Razón Social	Programa (Proveedor)
1. Artes Graficas Integradas	Ledesma
2. Grafinor SA	Ledesma
3. Rotativas Ares	Ledesma
4. Fagra SA	Ledesma
5. Multilabel Argentina	Ledesma
6. Xercom	DHL
7. Cannon Puntana	DHL
8. Petrilac	Du Pont
9. Surix	Du Pont
10. Prepan SA	Du Pont
11. Romaleus SRL	Du Pont
12. Fijaciones PY	Du Pont
13. Fuinyter	Du Pont
14. Santorini	Du Pont
15. Brillantina	Du Pont
16. Sarao	Paolini Acrilicos
17. Bandex	Petrobrás
18. Plásticos San Andres	Petrobrás
19. Rapiestant	Siderar
20. Emege	Siderar
21. Shulman	Siderar
22. Stein	Siderar
23. Básica SA	Siderar
24. Textil Amesud	TN Platex

### **Lista de empresas proveedoras de bienes y/servicios entrevistadas**

1. SIDERAR
2. DuPont
3. Ledesma
4. TN Platex
5. Petrobrás
6. Alto Paraná
7. DHL
8. Paolini
9. Cargill
10. Petroquímica Cuyo.

### **Cámaras industriales entrevistadas**

1. Instituto del Mueble Argentino (FAIMA).
2. Cámara Argentina de la Industria Plástica.
3. Cámara Argentina de la Industria del Aluminio y Metales Afines.

## **Bibliografía**

- Moori-Koenig, Virginia, Darío Milesi y Gabriel Yoguel (2001) *Las PyMe exportadoras argentinas exitosas. Hacia la construcción de ventajas competitivas*, Buenos Aires, Miño Dávila.
- Dini, Mario y Giovanni Stumpo (coords.) (2004) *Pequeñas y medianas empresas y eficiencia colectiva. Estudios de caso en América Latina*, México, CEPAL-Siglo XXI.
- Pietrobelli, Carlo y Roberta Rabellotti (2004) *Upgrading in clusters and value chains in Latin America: the role of policies*, Inter-American Development Bank (IDB), Sustainable Development Department, Best Practices Series, Washington D.C.

