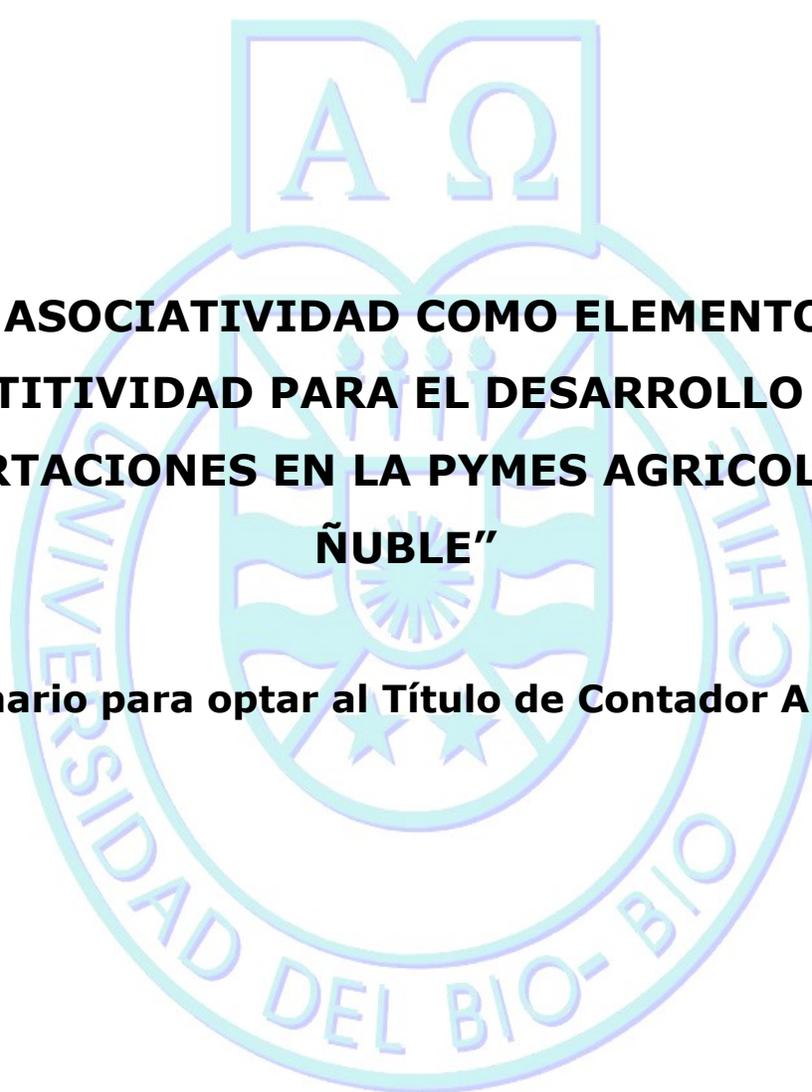


UNIVERSIDAD DEL BÍO-BÍO
FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES
DEPARTAMENTO DE AUDITORÍA E INFORMÁTICA
CONTADOR AUDITOR



**“LA ASOCIATIVIDAD COMO ELEMENTO DE
COMPETITIVIDAD PARA EL DESARROLLO DE LAS
EXPORTACIONES EN LA PYMES AGRICOLAS DE
ÑUBLE”**

Seminario para optar al Título de Contador Auditor

Alumnos:

Ana Cecilia Ramírez Silva

Alejandro Antonio Vergara Rodríguez

Profesor Guía:

Bernardo Vásquez

TABLA DE CONTENIDOS

	Pág.
RESUMEN	6
INTRODUCCION	9
1. CAPITULO I: PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS EN CHILE	12
1.1. Pequeñas y Medianas Empresas en Chile	13
1.1.1. Características	13
1.2. Criterios de definición y clasificación	14
1.3. Origen y Evolución de las PYMES.	16
1.3.1. Efectos de la Globalización	17
1.3.2. Evolución en Chile	17
1.3.3. Aumento en el número de empresas	18
1.3.4. Variación en el número de empresas	20
1.3.5. En la Actualidad	21
1.4. Importancia de las PYMES en la economía	22
1.5. Apoyo Institucional	23
1.5.1. Rol del Estado en la Problemática PYME	24
1.5.2. Servicio Nacional de Capacitación y Empleo	25
1.5.3. Asociación de Exportadores de Manufacturas	25
1.5.4. Dirección de Promoción de Exportaciones del Ministerio de Relaciones Exteriores	26
1.6. Principales Dificultades que enfrentan las PYMES	27
1.6.1. Causas de desaparición de las PYMES	27
1.6.2. Causas estructurales de continuidad de las PYMES	28
1.7. Pequeña y Mediana Empresa Agrícola	30
1.7.1. Situación económica de la agricultura en Chile	30
1.7.2. El sector Silvoagropecuario en Ñuble	31
2. CAPITULO II: ASOCIATIVIDAD Y COMPETITIVIDAD	33
2.1. Asociatividad	34
2.1.1. Características	34

2.1.2.	Beneficios de la Asociatividad	35
2.1.3.	Restricciones de la Asociatividad	36
2.1.4.	Causas de fracaso de los modelos asociativos	37
2.1.5.	Mecanismos de Apoyo institucional a la Asociatividad	38
2.2.	Acción Colectiva	39
2.2.1.	El Surgimiento de Organizaciones de Acción Colectiva	40
2.2.2.	Innovación, aprendizaje colectivo y asociatividad	41
2.2.3.	Capital Social	41
2.3.	Razones de Surgimiento de la Asociatividad	44
2.3.1.	Actividades que pueden llevar a la asociatividad	46
	A. En función de las fases del proceso empresarial	46
	A.1 Diseño del Producto Servicio	46
	A.2 Producción	46
	A.3 Comercialización	47
	B. En relación a las funciones básicas de la empresa	48
	B.1 Financiamiento	48
	B.2 Aprovechamiento de recursos físicos	48
	B.3 Gestión de Recursos Humanos	49
	B.4 Administración y Control de los Recursos	49
	B.5 Gestión de Calidad	49
	B.6 Gestión Tecnológica	49
2.4.	Tipos de Asociatividad	49
2.4.1.	Alianzas Estratégicas	50
2.4.2.	Incubadoras	50
2.4.3.	Parques Industriales	50
2.4.4.	Consortios	50
2.4.5.	Cluster	51
2.4.6.	Redes Empresariales	51
2.4.7.	Join Venture	52
2.4.8.	Encadenamientos Productivos	53
2.4.9.	Proyectos Asociativos de Fomento	53

2.4.10.	Programa de Desarrollo de Proveedores	54
2.5.	Empresa Asociativa Agrícola	55
2.5.1.	Importancia Estratégica de la Asociatividad para la Empresa Agrícola	55
2.5.2.	El Problema de la empresa Agrícola	56
2.5.3.	Relación entre Competitividad y Asociatividad:	56
2.5.4.	Condiciones para la Asociatividad en PYMES Agrícolas	57
2.6.	Importancia del Coordinador en el proceso Asociativo	58
2.6.1.	Perfil del Coordinador	58
2.6.2.	Capacidades y conocimientos que debe tener el Coordinador:	59
2.6.3.	Habilidades de un buen Coordinador:	59
2.6.4.	Funciones del Coordinador	60
3.	CAPITULO III: ASOCIATIVIDAD EN PYMES PARA LA EXPORTACION	61
3.1.	Asociarse para Exportar	62
3.1.1.	Razones para Exportar	62
3.1.2.	Ventajas de Asociarse para Exportar	64
3.2.	Dimensión	67
3.3.	Importancia de los tratados de Libre Comercio	67
3.3.1.	Doble Tributación Internacional	68
3.3.2.	Presencia institucional de Chile en el exterior	69
3.3.3.	Estrategias de desarrollo internacional	70
3.4.	Clasificación de la PYME Exportadora	72
3.5.	Evolución de las exportaciones agrícolas en Chile	74
3.6.	Experiencias de asociatividad en las exportaciones	75
3.6.1.	Experiencia en Chile	75
3.6.2.	Experiencia Internacional	75

3.6.2.1.	Experiencia en Argentina	75
3.6.2.2.	Experiencia en México	77
3.6.2.3.	Experiencia en Brasil	77
3.6.2.4.	Experiencia en Italia	77
4.	CAPITULO IV: PROPUESTA ASOCIATIVA PARA LA EXPORTACION	80
4.1.	Requisitos para lograr una asociación Exitosa	80
4.1.1.	Factores claves para el éxito de una asociación	81
4.1.2.	Factores de Riesgo	81
4.1.3.	Requisitos de cada empresa integrante	81
4.1.4.	El trabajo como grupo asociado	82
4.1.5.	Planificación Estratégica del Grupo Exportador	84
	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	91
	Conclusiones	92
	Recomendaciones	96
	BIBLIOGRAFIA	101

RESUMEN

Las Pequeñas y medianas empresas en Chile son heterogéneas debido a que están compuestas por distintos tipos de organizaciones, es por ello que existen muchas diferencias en las políticas de fomento utilizadas para su fortalecimiento. Su modelo estructural es flexible, ya que puede adoptar distintas formas jurídicas y tienen la capacidad para responder a los cambios del mercado. Su importancia para el país radica en que tienen gran capacidad para la generación de empleo, generan PIB y contribuyen a democratizar el ingreso. Los rangos utilizados para clasificar estas empresas han sido muchos, en base a las ventas, por número de trabajadores, las instituciones clasifican a las PYMES de acuerdo a sus necesidades de información, pero en éste trabajo se utilizarán los mismos rangos usados por CORFO y por el Servicio de Impuestos Internos, instituciones que utilizan los rangos establecidos por el Ministerio de Economía desde el año 1994, mediante las ventas anuales valoradas en Unidades de Fomento, por lo tanto “las empresas que tengan ventas anuales entre UF 2.400 y UF 25.000 son consideradas Pequeñas; entre UF 25.000 y UF 100.000, son grandes empresas”.

Los Tratados Comerciales son un importante mecanismo de internacionalización, pero la apertura comercial ha causado desajustes económicos en los países que se han implementado, repercutiendo principalmente la actividad industrial y provocando el cierre de muchas PYMES por falta de competitividad en sus operaciones y no adaptarse a las nuevas exigencias tecnológicas y de mercado, por lo tanto la gran ganadora en éste ámbito ha sido la Gran Empresa debido a que cuentan con grandes capitales y herramientas estratégicas adecuadas para tomar buenas decisiones y anticiparse a los cambios, logrando fuertes ventajas competitivas, (López C, 2003). Al terminar la década de los 90, las PYMES muestran aumento en sus ventas debido a las distintas medidas tomadas por el gobierno para fomentar su desarrollo y crecimiento, también aumenta el número de empresas a lo largo del país, pero así

como se inician nuevas firmas, se terminan muchas, en tanto otras dejan de operar y las que sobreviven, lo hacen con muchas dificultades. El estado es el responsable de entregar soluciones y apoyo a la problemática de las PYMES, para ello, ha delegado estas funciones a organismos institucionales como lo es el Ministerio de Economía a través de CORFO, el Ministerio de Agricultura por intermedio de INDAP, el Ministerio de Relaciones Exteriores a través de Pro Chile, el Ministerio del Trabajo mediante SENCE, etc.

La agricultura mundial vive un proceso de revolución tecnológica y de biotecnología, se están automatizando los procesos que antes sólo eran realizados con las manos del hombre y perfeccionando la producción agrícola para que sea mejor apetecida por los mercados externos.

La asociatividad se presenta como una oportunidad para enfrentar los cambios de la economía, es un mecanismo de cooperación entre empresas con un objetivo en común manteniendo la independencia jurídica y gerencial de la empresa, su incorporación es voluntaria, no excluye a ninguna empresa por el mercado en que opera, puede adoptar distintas modalidades y es exclusivamente para PYMES, hay distintos tipos dependiendo objetivos que se persigan y las necesidades.

Enfrentar la competencia en forma independiente, para una PYME resulta casi imposible, es por ello que se recurre a modelos colectivos. Mediante la asociatividad se puede fortalecer el mercado interno y abrirse a nuevos mercados a través de la exportación. Con la exportación se puede generar una fuente adicional de ingresos, mejorar las capacidades productivas, aprovechar las oportunidades de los TLC, aumentar la competitividad, reducir costos fijos al aumentar la producción, diversificar el riesgo de competir en un solo mercado, aumento del poder de negociación para compra de insumos al estar asociados, etc.

La experiencia internacional nos ha demostrado que para lograr una asociatividad para las exportaciones de forma exitosa, es decir, alcanzar los objetivos de todas las empresas en conjunto tanto como los objetivos individuales, es preciso la confección de un Plan Estratégico para el grupo exportador, para realizar paso a paso el trabajo que conlleva una actividad de ésta envergadura y con una visión de mediano a largo plazo por parte de los empresarios.

INTRODUCCION

En el presente estudio, tratará el tema de la asociatividad como un elemento estratégico para el fortalecimiento de la competitividad, los factores que faciliten o desincentiven la asociatividad en las Pequeñas y Medianas Empresas (PYMES) agrícolas de la provincia de Ñuble, considerando los escenarios actuales de la economía nacional e internacional.

La presencia de Pequeñas y Medianas Empresas son fundamentales en las regiones de Chile y en las economías de todo el mundo, ya que en muchas de ellas, (la pequeña industria, el comercio menor, las empresas familiares, entre otras), son fuente principal de creación de empleos tanto en Chile como en el resto del mundo, por lo que contribuyen a la distribución de los bienes y servicios a lo largo de nuestro país y a la generación del Producto Interno Bruto (PIB).

En la constante búsqueda de consolidación del crecimiento económico y estabilidad, para ser traspasados de forma equitativa a todos los chilenos que forman el conjunto de nuestra sociedad, es fundamental la capacidad para desarrollar un sostenido proceso de modernización productiva e incentivar la competencia. En este sentido, el rol de las PYMES es de suma importancia, ya que se pueden crear nuevas oportunidades de crecimiento y desarrollo económico debido a sus características jurídicas y productivas. Las PYMES se adaptan a los cambios del entorno, además de la estrecha participación de los dueños de las empresas en la gestión y administración para la toma de decisiones.

El contenido de éste trabajo se divide en cuatro capítulos de desarrollo, para finalizar con las conclusiones y recomendaciones. El primer capítulo presenta los antecedentes generales de las Pequeñas y Medianas Empresas en Chile, describe sus características, su origen y evolución, señala la importancia que tienen en la economía de los países, el apoyo institucional con el que cuentan, las dificultades que enfrentan y las causas de extinción y finaliza con la descripción de

la PYME agrícola en nuestro país, el apoyo institucional que recibe, describe el sector agrícola.

El segundo capítulo abarca la Asociatividad y Competitividad, conceptualiza el término y los elementos relacionados, además señala las características, ventajas y restricciones a este modelo colectivo, establece la importancia que tiene para la competitividad de las PYMES.

El capítulo tercero comprende a la Asociatividad en las PYMES para el desarrollo de las exportaciones, establece las razones para exportar, las ventajas de asociarse para exportar, establece la dimensión de un grupo colectivo eficiente, los rangos de clasificación de las PYMES exportadoras y entrega lineamientos generales de desarrollo internacional de nuestro país, además de relatar algunas experiencias internacionales.

En el último capítulo se entrega las herramientas y los elementos a tener en cuenta para lograr una Planificación estratégica colectiva exitosa, determina los factores de riesgo del grupo, los requisitos de las empresas que integran el conjunto, y principalmente describe una planificación estratégica paso a paso para que sea implementada por un grupo asociativo exportador.

Al finalizar este seminario, se rescatan las conclusiones y elementos importantes a ser destacados. Se aportan sugerencias y recomendaciones a tomar en cuenta por los lectores para el mejoramiento para las futuras estrategias asociativas y para el crecimiento y competitividad de las Pequeñas y Medianas Empresas de Ñuble.

CAPITULO I

PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS EN CHILE

1. PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS EN CHILE

1.1. PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS

Entre las Pequeñas y Medianas Empresas encontramos un universo muy heterogéneo de tipos de constituciones, ellas involucran a empresas familiares, rurales orientadas a la subsistencia, empresas artesanales urbanas, las denominadas empresas subcontratistas, empresas de suministro de personal, empresas industriales, medianas empresas que ofrecen productos de nicho, en tales tipos de empresas existen diferencias que tienen un gran efecto al momento de realizar políticas de fomento.

Las pequeñas y medianas empresas son, sin embargo, el modelo de estructura que ofrece una mayor flexibilidad, lo que contempla la capacidad de éstas para responder adecuadamente a los cambios del mercado nacional e internacional. Su organización permite adaptarse rápidamente a los cambios tecnológicos y a la generación de empleo.

1.1.1. Características

Debido a la importancia que tienen las pequeñas y medianas empresas en la economía de los países, los gobiernos han mostrado gran interés por éstas. En el caso de Chile, se está trabajando en la focalización de recursos, mejorar la gestión de políticas públicas de fomento de las PYMES, reasignación de recursos financieros y operacionales para entregar instrumentos adecuados de inversión tecnológica, capitalización y desarrollo, además del trabajo en conjunto con instituciones sectoriales de apoyo. La importancia de las PYMES para el país se debe a tres características principales: Generan empleo, generan Producto Interno Bruto (PIB) y contribuyen a la distribución del ingreso.

1.2. CRITERIOS DE DEFINICIÓN Y CLASIFICACIÓN:

En Chile, éste segmento económico ha sido clasificado de muchas maneras, existen diferencias en los distintos criterios de las instituciones relacionadas para definir las PYMES.

El Instituto Nacional de Estadísticas (INE) en su encuesta industrial anual (ENIA), utiliza el criterio de ocupación laboral (Alarcón y Stumpo, 2000), es decir, por número de trabajadores ocupados considerando los siguientes rangos de clasificación:

Tamaño	Número de trabajadores
Pequeña Empresa	Entre 10 y 49 trabajadores.
Mediana Empresa	Entre 50 y 199 trabajadores.

Por lo tanto, entre 1 y 9 trabajadores sería una microempresa.

Antiguamente, la disponibilidad de información sobre empleo y asociado a la generación de valor agregado, hizo común su clasificación de acuerdo al número de trabajadores por empresa, pero éste método difería mucho de la clasificación dada en países desarrollados, ya que en éstos, la definición de gran empresa consta de un nivel superior a los 500 trabajadores (Cevallos, 2001), cifras que no correspondía a la realidad de América Latina.

Hasta 1993, el Ministerio de Economía definía las PYMES de acuerdo a un determinado rango de ventas, medidas en Unidades de Fomento (UF), las pequeñas empresas eran aquellas unidades productivas que exhibían ventas netas anuales entre UF2.400 y UF25.000; y se consideraban medianas aquellas cuyas ventas netas anuales fluctuaran entre las UF25.001 y UF50.000. Por encima de esto se colocaban las grandes empresas y por debajo de UF2400 las Microempresas, pero a partir del año 1994, la mediana empresa fue creciendo por lo que fue necesario

evaluar su clasificación elevándose el límite de ventas a UF100.000. En la actualidad el Ministerio de Economía aún clasifica las PYMES de acuerdo a su nivel de ventas, diferenciándolas así:

Tamaño	Nivel de Ventas anuales (en UF)
Pequeña Empresa	Entre 2.400 y 25.000
Mediana Empresa	Más de 25.000 pero menos de 100.000

Por lo tanto, en términos de Ventas anuales, las PYMES están definidas en el rango de UF2.400 Y UF100.000, de acuerdo a la clasificación realizada por el Ministerio de Economía.

El Ministerio de Planificación y Cooperación (MIDEPLAN), también utiliza la clasificación por números de ocupados, sin embargo maneja rangos distintos:

Tamaño	Número de Ocupados
Pequeña Empresa	Entre 5 y 49 trabajadores.
Mediana Empresa	Entre 50 y 199 trabajadores.

Por lo tanto, el MIDEPLAN considera como microempresas a los que tienen entre 1 a 4 número de ocupados.

En resumen, los distintos criterios de clasificación existentes según las distintas instituciones públicas dificultan la comparación de información entre ellas. En el caso del Ministerio de Economía, existe un antes de 1994 y después de dicha fecha, debido a modificaciones en la utilización de rangos, por lo que es casi imposible comparar información de años anteriores a 1994 con información reciente, lo mismo sucede con la información que maneja el INE y el MIDEPLAN ya que está de acuerdo al número de trabajadores por empresas pero con rangos distintos.

Cabe destacar que hay manejo de información relacionada entre instituciones, como por ejemplo, el Servicio de Impuestos Internos utiliza la información proveniente del Ministerio de Economía y la información proporcionada por la Corporación de Fomento de la Producción está basada en el Servicio de Impuestos Internos (SII).

Además de los criterios de clasificación económica, es importante rescatar las mezclas de siglas que más se utilizan en los estudios sobre el tamaño de las empresas:

- ✓ MIPES: Micros y Pequeñas Empresas.
- ✓ PYMES: Pequeñas y Medianas Empresas.
- ✓ MIPYMEs: Micros, Pequeñas y Medianas.
- ✓ PYMEX: Pequeñas y Medianas Empresas Exportadoras.

Para efecto de nuestra investigación utilizaremos la denominación de PYMES y la clasificación de su tamaño en UF, de acuerdo a la utilizada por el Ministerio de Economía, debido a que ésta unidad monetaria es utilizada ampliamente por el sistema financiero, el Servicio de Impuestos Internos y CORFO, instituciones que están en permanente interacción con PYMES.

1.3. ORIGEN Y EVOLUCIÓN DE LAS PYMES

En los inicios de la década de los años 90, toda América Latina experimentó un fuerte cambio en el entorno económico, lo que provocó un desajuste en la economía a nivel mundial afectando fuertemente al sector productivo, es aquí donde comienza la relevante actuación de los Tratados de Libre Comercio, (en adelante TLC).

“Tales tratados comerciales, constituyen importantes mecanismos de internacionalización que logran estrechas relaciones económicas, políticas y sociales” (López C, 2003), además de repercutir significativamente en la vida de las

personas. Pero sin embargo, la apertura internacional ha provocado distintos desajustes económicos en los países que los han implementado y más potentemente en los subdesarrollados de América Latina, donde han repercutido principalmente en el ámbito local industrial como por ejemplo en el cierre de cientos de micro, pequeñas y medianas empresas por la falta de competitividad en sus operaciones de acuerdo a las nuevas condiciones que se estaban operando (López C, 2003).

1.3.1. Efectos de la Globalización:

El proceso de internacionalización ha tenido un efecto negativo para las PYMES a nivel internacional, donde únicamente ha podido sobrevivir la gran empresa con capitales cuantiosos y con suficientes recursos para tomar adecuadas decisiones estratégicas y de gestión empresarial para anticiparse a los cambios en que venían actuando con rapidez frente a eventualidades, logrando un arrollador aventajamiento competitivo.

1.3.2. Evolución en Chile:

Entre los años 1979 a 1990, la cantidad de PYMES chilenas mostraron una notable disminución debido al entorno político, económico y social que vivía nuestro país. Esta tendencia comenzó a revertirse recién en el año 1990, (Alarcón y Stumpo, 2000).

Hasta el año 1993, las PYMES estaban compuestas en su mayoría por tres sectores: Comercio (39%), industria manufacturera (14.4%) y producción agropecuaria (12%), estos sectores han mantenido su liderazgo desde 1990 sin observarse cambios significativos en la estructura de distribución por actividades económicas entre esos años, sin embargo, a partir del año 1993 se comienza a transformar levemente dicha estructura debido a disminuciones en la participación de los sectores mencionados anteriormente y por efecto, se genera un aumento en la participación de las otras actividades restantes como son: los servicios técnicos

profesionales (de 5.3% en 1990 a 7.6% en 1993), servicios personales y de casas particulares (de 3.3% en 1990 a 4.6% en 1993), (Cabrera , 1994).

Al terminar la década de los 90, las PYMES comienzan a mostrar un aumento en sus ventas debido a los efectos de las distintas medidas tomadas por el gobierno e instituciones relacionadas para fomentar y fortalecer el desarrollo de éstas en la economía. Además, hay un fuerte crecimiento en el número de empresas distribuidas a lo largo del país y en las distintas áreas económicas; sin embargo, el aumento del número de empresas no muestra una estabilidad en el área, ya que si hay muchas empresas que se forman, también hay un gran número que deja de operar, y las que logran continuar con sus actividades, lo hacen enfrentando muchas dificultades financieras y de gestión (CEPAL, 2003).

1.3.3. Aumento en el número de empresas:

En un estudio realizado por la Corporación para el fomento de la Pequeña y mediana Empresa (CEFOPE)¹, señala que al comienzo del nuevo milenio, en nuestro país funcionaban aproximadamente 1.200.000 empresas, de las cuales alrededor de 652.445 eran formales², mientras que las restantes se encuentran funcionando en la informalidad. De las empresas que tuvieron movimiento durante el año 2001, el 14,84% correspondían a las pequeñas empresas, mientras que las medianas empresas en operaciones representaron el 2,08% y las grandes empresas sólo el 0,99% de las empresas formales como se puede observar en el cuadro siguiente.

¹ Estudio realizado por la CEFOPE, elaborado por la empresa consultora I&G, en el año 2003, publicado por SERCOTEC.

Cuadro N°1: Cantidad de Empresas por tamaño hasta el año 2001.

Distribución de las empresas formales por tamaño, número de empresas y porcentajes

Años	Micro		Pequeña		Mediana		PYME		Grande		Total	
	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%
1994	435.852	81,9	80.099	15,1	11.217	2,1	91.316	17,2	4.950	0,9	532.118	100
1995	451.652	81,5	84.953	15,3	12.005	2,2	96.958	17,5	5.389	1,0	553.999	100
1996	474.778	81,6	88.776	15,3	12.621	2,2	101.397	17,4	5.726	1,0	581.901	100
1997	474.604	81,0	91.452	15,6	13.345	2,3	104.797	17,9	6.225	1,1	585.626	100
1998	511.045	81,5	96.322	15,4	13.590	2,2	109.912	17,5	6.271	1,0	627.228	100
1999	520.544	82,6	91.286	14,5	12.792	2,0	104.078	16,5	5.836	0,9	630.458	100
2000	533.479	82,5	93.842	14,5	13.159	2,0	107.001	16,5	6.065	0,9	646.545	100
2001	535.537	82,1	96.842	14,8	13.597	2,1	110.439	16,9	6.469	1,0	652.445	100
2001-1994		22,9		20,9		21,2		20,9		30,7		22,6
2001-1998		4,8		0,5		0,05		0,5		3,2		4,0

Fuente: Adaptación propia con base a datos entregados por SERCOTEC en su publicación "La Micro y Pequeña Empresa en Chile".

Se puede apreciar en el cuadro N°1 una gran concentración de pequeñas empresas, además se puede rescatar el mayor aumento de las empresas se produce desde 1994 a 2001 con un 22.6% promedio del total, explicado por el comportamiento de la economía, pero desde el 1998 al 2001 se provoca un estancamiento del crecimiento del número total de empresas llegando al 4%. Se destaca el hecho de que el mayor crecimiento se produjo en las grandes empresas con un 30.7%. En tanto en las PYMEs hubo un estancamiento casi completo en los últimos cuatro años del análisis, esto demuestra el gran riesgo de iniciar empresas como también la quiebra de muchas, destacando la alta rotación de ellas.

La problemática PYME a lo largo de los años no ha variado mucho, aun estas empresas tienen dificultades para acceder a la tecnología, al financiamiento, además hay que agregar la competencia desleal, las reformas laborales, la situación macroeconómica, que son importantes obstáculos para el emprendimiento.

² Se dice que son formales porque están funcionando de acuerdo a las leyes y normas del S.I.I.

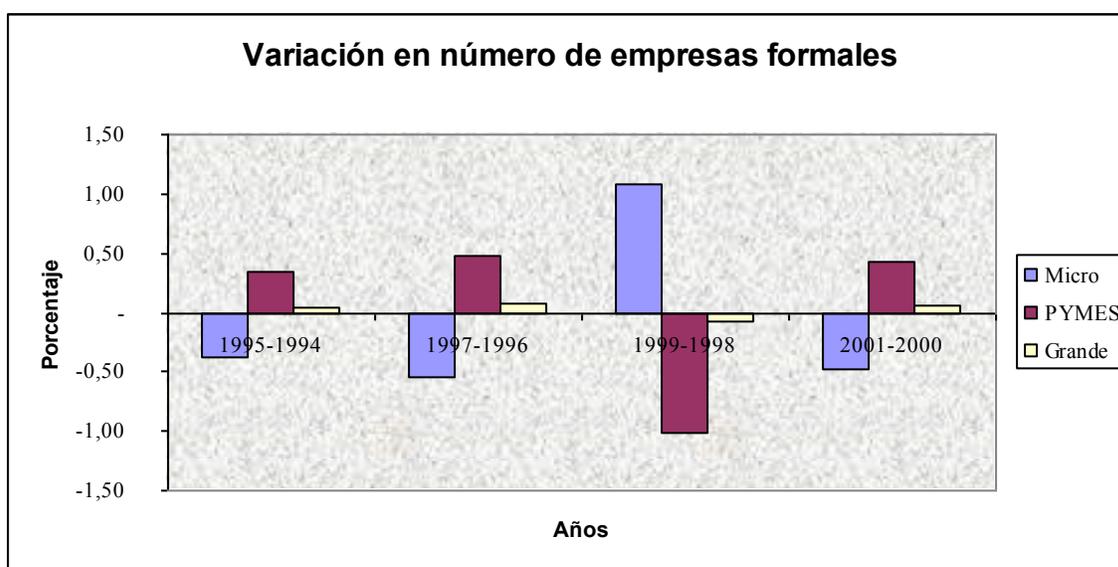
1.3.4. Variaciones en el número de empresas:

Cuadro N°2

Tamaño / Años	1995-1994	1997-1996	1999-1998	2001-2000
Micro	- 0,38	- 0,55	1,09	- 0,48
PYMES	0,34	0,47	- 1,02	0,42
Grande	0,04	0,08	- 0,07	0,05

Fuente: Variaciones realizadas en base la cuadro N°1.

Grafico N°1



Fuente: Elaboración propia con base en los cuadros anteriores.

En el recuadro de variaciones del aumento en el número de empresas formales, las PYMES muestran una disminución de 1,02%. Esto se debe a la contracción sufrida en la economía de nuestro país en los últimos años de análisis. Aún así, la microempresa mantuvo un crecimiento positivo, factor importante al momento de mitigar el desempleo en periodo de crisis. Sin embargo, al ver el gráfico N°1, podemos darnos cuenta que las PYMES mantienen el mayor porcentaje de crecimiento en relación a la micro y gran empresa exceptuándose solo el ciclo 1999-1998.

Nuestro País es uno de los pocos que puede ser evaluado en el mediano plazo, ya que las principales líneas de acción han sido aplicadas o monitoreadas relativamente en forma eficiente a lo largo de una década aproximadamente (Dini & Stumpo, 2002), además, la puesta en marcha de los programas que se han llevado a cabo durante dicho periodo han sido de gran novedad para el resto de los países vecinos, la ayuda de instituciones relacionadas ha sido de implicancia, sobre todo el sector público, ya que ha redefinido sus funciones para trabajar en pos del fomento productivo, cabe destacar que Chile ha sido pionero en la aplicación de políticas de apoyo orientadas hacia la neutralidad, horizontalidad y a la demanda, principios que han servido de ejemplo para el resto de los países los cuales han implantado la misma metodología de apoyo institucional.

De acuerdo con lo señalado en el párrafo anterior, los mecanismos desarrollados para el fomento productivo y capacitación aún no logran atender las necesidades genéricas de las PYMES en la actualidad, ya que principalmente la acción del gobierno se concentra en el incentivo de la demanda, mecanismo que resulta insuficiente (en el ámbito de la capacitación) para las empresas de menor tamaño ya que la mayoría de éstas no han podido acceder a programas especiales de capacitación y especialización por número de trabajadores de éstas y al monto de los sueldos que pagan a sus trabajadores, debido a la mala definición de demanda de servicios de capacitación y poca valoración de la importancia de los mismos.

1.3.5. En la actualidad:

Actualmente, hay más de 10 años de diferencia en el desarrollo comercial internacional en países latinoamericanos en relación con los países desarrollados de Europa, aún no se han descubierto mecanismos y condiciones para mejorar la frágil situación de la PYME, es necesario una urgente política estratégica acorde a las nuevas condiciones económicas exigidas por la globalización de los mercados para la sobrevivencia de éste segmento económico de gran importancia en las microeconomías.

Hoy en día se están impulsando beneficios tributarios para ayudar específicamente al emprendimiento de la PYME, se le han entregado facultades a la Tesorería General de la República para dar facilidades a los contribuyentes con deudas tributarias y se puedan poner al día. Por otra parte, CORFO ayuda poniendo a disposición facilidades de financiamiento otorgando créditos o Leasing a largo plazo para financiar inversiones de PYMES³ productoras de bienes y servicios, estos créditos son otorgados por bancos comerciales con recursos entregados por CORFO. El aporte es de hasta US\$ 5 millones incluyendo hasta 30% para el capital de trabajo con plazo de cancelación entre 3 a 10 años y con períodos de gracia de hasta 24 meses.

1.4. IMPORTANCIA DE LAS PYMES EN LA ECONOMÍA

Por sus características, las PYMES a nivel global son el modelo de organización capaz de adaptarse con rapidez y agilidad a los cambios en el entorno económico, en ellas encontramos una variedad de estructuras organizacionales, además de su forma de gestión y administración, es por ello que se dicen que son flexibles⁴, contribuyen a la distribución de los ingresos a lo largo de nuestro país, lo que conlleva el desarrollo de las regiones, además se han convertido mundialmente en las mayores generadoras de empleos:

“Aproximadamente el 69% del empleo de los principales países de Europa y América Latina son generadas por éstas; En Chile cerca del 80% del empleo lo generan las PYMES, porcentaje que aumentó significativamente en la década del 90”, (Berdegué, 2000).

³ Requisitos: PYMES con ventas anuales de hasta US\$ 30 millones, excluido el IVA.

⁴ En este tema, se debe entender por flexibilidad a la capacidad de dar soluciones dinámicas, debido a la alta competitividad generada por los nuevos estilos de dirección, apertura a la información y conocimiento en un menor tiempo de respuesta, gracias a las nuevas tecnologías y a los mercados que exigen éste tipo de empresas.

En relación al volumen de ventas, éstas crecieron en el decenio de los 90, pero en menor porcentaje que el empleo, llegando a representar el 20,2% de las ventas totales de la economía chilena en el año 1990, disminuyendo el año 1993 con un 19,4%. Al ser ampliada la clasificación de mediana empresa, las ventas tienen un aumento considerable llegando al 25,9% en 1994 y a 23,07% en 1997, (Alarcón & Stumpo, 2000).

Dado los aspectos importantes mencionados en los párrafos anteriores, las PYMES cumplen un rol fundamental en las economías mundiales, es por ello, que los gobiernos han mostrado gran interés en el fomento de ellas, otorgando facilidades de créditos y accesos a la tecnología e información, además de hacer partícipes a un conjunto de instituciones sectoriales para apoyarlas.

En resumen, esto se debe a tres características básicas, (Cabrera, 1994):

- a) Generan empleo.
- b) Generan PIB.
- c) Contribuyen a democratizar el capital y distribuir regionalmente el ingreso, ya que se encuentran más dispersas por el territorio.

1.5. APOYO INSTITUCIONAL

Debido a la importancia que comenzaron a tener las PYMES, en el año 1991 se dio inicio al Programa de Apoyo a la Pequeña y Mediana Empresa, desde entonces, comenzaron las iniciativas de apoyo a este sector de la economía. Dicho programa se basaba en la corrección de fallas del mercado. La Corporación de Fomento de la Producción (CORFO) asumió en ese entonces, las funciones de secretaria ejecutiva de las políticas de fomento, en tanto la responsabilidad del diseño de estrategias quedó en manos del Ministerio de Economía.

Se elaboró un diseño institucional para la ejecución del Programa, incluyendo diferentes organismos públicos y privados. Este diseño ha sufrido modificaciones, en la medida que se han ido aplicando las diversas políticas. CORFO administraba directamente a través de dos de los principales instrumentos de fomento, con delegación en el Servicio de Cooperación Técnica (SERCOTEC). Pero la cobertura de esos instrumentos se amplió y ello obligó a modificar el modelo de administración y a mediados de 1994 comenzó a aplicarse un nuevo modelo en el que se definieron tres niveles. En el primer nivel encontramos las empresas y consultores privados que representan la oferta de servicios y asistencia técnica a las PYMES. El segundo nivel está representado por SERCOTEC y un conjunto de organizaciones privadas acreditadas ante CORFO que serían los operadores intermedios, cuyas tareas básicas son promover el uso de los instrumentos de fomento; ser intermediarios entre las empresas y CORFO; administrar contablemente los recursos involucrados en los programas y supervisar la relación contractual entre las empresas y los proveedores. El último nivel está representado por CORFO, que es responsable del diseño operativo y la reglamentación de los instrumentos, (Alarcón & Stumpo, 2000).

1.5.1. Rol de Estado en la problemática PYME:

El estado es el principal responsable de dar soluciones e incentivos a los problemas y necesidades de las PYMES. Hasta hoy, el gobierno ha delegado estas funciones en organismos institucionales como lo es el Ministerio de Economía por intermedio de la CORFO y este a su vez delega funciones a SERCOTEC, el ministerio de Agricultura por intermedio del Instituto de Desarrollo Agropecuario (INDAP), el Ministerio de Relaciones Exteriores por medio de ProChile, entre otras instituciones como lo son el SENCE que es dependiente del Ministerio del Trabajo. Como sinergia de estas dependencias, el estado debe:

- Proveer un marco legal apropiado y políticas de apoyo e incentivo a la asociatividad.

- Promover plataformas sectoriales de apoyo, sean éstas a nivel regional o nacional.
- Propiciar investigaciones orientadas a identificar las potencialidades sectoriales a fin de propiciar el fortalecimiento de las PYMES.
- Facilitar la apertura a la participación del sector privado en el diseño de las estrategias de apoyo.
- Facilitar la descentralización y disminuir la burocracia de las condiciones legales, administrativas y financieras en la administración pública en relación a la normativa relacionada.

1.5.2. Servicio Nacional de Capacitación y Empleo (SENCE):

Este instrumento está representado por el uso de la franquicia tributaria que permite a los empresarios descontar de su declaración de impuestos hasta el 1% del monto de sus declaraciones imponibles anuales o un valor equivalente de 7 a 9 UTM, dependiendo de la planilla anual de remuneraciones imponibles⁵, se trata de un subsidio de la demanda empresarial de capacitación laboral en la cual interactúan diferentes organismos. En primer lugar lo hace el SENCE que es una institución descentralizada del gobierno, a través del Ministerio del Trabajo y Previsión Social, que administra el incentivo tributario que el Estado ofrece a las empresas para la capacitación de su personal, en segundo lugar podemos mencionar los organismos capacitadores privados como lo son organismos técnicos de ejecución, centros de formación técnica, institutos profesionales, universidades, entre otros, que son los que ejecutan los programas de capacitación y en tercer lugar mencionamos las empresas que son las que determinan la demanda de capacitación del personal.

1.5.3. Asociación Exportadores de Manufacturas (ASEXMA):

⁵ Entre 35 y menos de 45 UTM, pueden deducir hasta 7 UTM; entre 45 y 900 UTM, pueden deducir hasta 9 UTM y sobre 900 UTM, pueden deducir hasta el 1% de su planilla anual de remuneraciones.

Asociación gremial que ofrece a sus afiliados servicios de información sobre aranceles, trámites para exportar, incentivos relacionados, apoyo para la realización de estudios de mercado y participación de ferias y misiones comerciales, además lleva adelante el Proyecto de Fomento de la Pequeña y Median Empresa (Pro PYME) en conjunto con la cooperación técnica de Alemania, dirigido a la mejora de las capacidades de exportación.

1.5.4. Dirección de Promoción de Exportaciones del Ministerio de Relaciones Exteriores (PROCHILE):

Creada en el año 1975, con el objetivo de promover las exportaciones, principalmente las “no tradicionales”, diversificarlas y abrir nuevos mercados. Esta institución cuenta con un presupuesto anual de 22 millones de dólares de los cuales 10 de éstos están destinados a la promoción agrícola, cofinancia estudios de mercado, publicación de catálogos, participación en ferias y misiones comerciales, además de apoyar a grupos de empresas para su apertura de oficinas en el extranjero. Pese a su éxito en la promoción de exportaciones, PROCHILE tiene un papel más relevante en las medianas empresas a la actividad exportadora.

En el año 2006, el desafío propuesto por el Ministerio de Relaciones Exteriores a través de PROCHILE, fue regionalizar el desarrollo exportador de Chile, para lo cual se han definido prioridades en lo que se refiere a las oportunidades generadas por los Acuerdos Comerciales suscritos por el País, destacando el trabajo con los países vecinos acentuando la colaboración, tanto interna como con las otras instancias gubernamentales y el sector privado. El objetivo es potenciar las PYMES regionales para lograr consolidarse en el proceso de internacionalización de Chile a través de entrega de información estratégica e inteligencia de mercado, para lograr la

generación de productos y servicios con mayor valor agregado permitiendo el acceso a nichos específicos, incentivando la asociatividad y encadenamientos productivos⁶.

1.6. PRINCIPALES DIFICULTADES QUE ENFRENTAN LAS PYMES

Las características particulares antes mencionadas de este tipo de organizaciones hacen que sea muy difícil su permanencia frente a los altos niveles de competencia de las grandes empresas, tanto a nivel interno como externo. Sin embargo, son el principal motor de crecimiento de los países. En nuestro país existe una alta tasa de creación de empresas de estas características pero, con la misma facilidad con la que nacen, la mayoría no logran continuidad en sus actividades y no superan los cinco años de vida aproximadamente.

1.6.1. Causas de desaparición de las PYMES:

Las causas que mencionaremos a continuación se van originando paulatinamente durante el desarrollo de las operaciones de las empresas a través del tiempo, son factores que influyen en la extinción o cese de sus actividades normales, es decir, dejan de tener movimiento por algún tiempo o simplemente provocan en cierre definitivo de una empresa. Las principales causas son:

- Personal poco calificado o no profesional: principalmente en el caso de las empresas familiares, es común que muchos puestos sean ocupados por parientes, que poseen poca o ninguna formación en administración.
- Poca visión estratégica y capacidad para planificar a largo plazo: preocupados por enfrentar el día a día, los empresarios PYME no logran encontrar el tiempo y la forma de analizar sus metas a largo plazo.

⁶ Cadenas Productivas: son sistemas conformados por la interacción en armonía entre diversos participantes, directa o indirectamente, en la producción de productos y servicios desde la producción hasta el consumo,

- Falta de información acerca del entorno y el mercado: por ser estos muy caros o no tener la estructura o los conocimientos necesarios para generarla en el seno de la propia empresa.
- Falta de innovación tecnológica: puede deberse a falta de recursos, o por no contar con el espíritu innovador necesario.
- Falta de políticas de capacitación: se considera un gasto, no una inversión, al no poder divisar las ventajas a largo plazo que puede generar.
- Organización del trabajo anticuada: cuando un método no funciona mal, se mantiene sin analizar si existen otros mejores, poca innovación.

1.6.2. Causas estructurales de continuidad de las PYMES:

Otras causas por las cuales existen una alta rotación de PYMES, puede deberse a la estructura inicial de cada empresa, es decir, la condición en que entran en operaciones, se pueden resumir en las siguientes, (CEPAL, 2003):

Tamaño Inicial: las empresas que nacen más grandes o con más ventas tienen mayor posibilidad de sobrevivir, el efecto en el tamaño inicial es más importante en relación a la supervivencia a largo plazo, en el corto plazo, salvo las empresas que entran grandes, el tamaño inicial no discrimina muy bien entre micro, pequeña y mediana empresa. Una PYME con relativamente buenas capacidades iniciales, deciden salir en el corto plazo por estar bajo el tamaño requerido para competir. Otra variable es el endeudamiento, las empresas que se inician con mayor financiamiento externo tienen menor probabilidad de sobrevivir, reflejado por el alto costo de los recursos externos de la empresa.

(Cerdán R; seminario IBERPYME 2005).

Características tecnológicas y de organización industrial de los mercados:

Tienen gran influencia en el cierre de las empresas, las nuevas empresas que entran en mercados donde la escala mínima de eficiencia en la producción es alta, tienen menores posibilidades de mantenerse, la existencia de escalas mínimas de operación es un factor inhibitor de entrada además, es determinante de sobrevivencia, esta escala se hace sentir principalmente en el largo plazo cuando las condiciones competitivas son cada vez más exigentes.

Crecimiento del mercado: Este factor es crítico tanto en el corto como en el largo plazo, el crecimiento del mercado no sólo genera mayores tasas de entrada, también aumenta la tasa de supervivencia de las empresas, siendo un factor crítico en los primeros dos años de operación de una empresa nueva. Las capacidades iniciales críticas para poder sobrevivir, esta fuertemente influenciado por el grado de agresividad del entorno. Mientras más agresivo es el entorno, más exigentes son las capacidades iniciales, siendo el elemento crítico del entorno el crecimiento de la demanda.

Régimen tecnológico sectorial: Es decir, empresas que nacen en sectores de elevado crecimiento de la productividad donde presumiblemente existen mejores oportunidades tecnológicas, tienen una menor tasa de continuidad en el corto plazo, sobre todo si existe un alto grado de experimentación, pero con una mayor perspectiva de sobrevivencia en el largo plazo. La existencia de proveedores de financiamiento en regiones aparece estimulando la supervivencia en el largo plazo, mientras que las nuevas empresas que entran en sectores de alto endeudamiento tienen menos posibilidades de sobrevivir en el corto plazo. Las empresas que logran sobrevivir y acceden a financiamiento a largo plazo crecen más. Además el crecimiento del mercado influye fuertemente en el crecimiento de una empresa.

En resumen la nueva empresa está condicionada a dos factores importantes: el crecimiento económico y la naturaleza de las asimetrías de cada sector, las tecnologías y el nivel de endeudamiento al inicio de una empresa.

Además de los factores señalados, hay que considerar el cumplimiento tributario, las tasas impositivas.

No basta con programas de fomento para ayudar a la sobrevivencia de las PYMES; es primordial un cambio al interior de ésta, es decir, los empresarios y gestores deben darse cuenta que la única forma de cambiar es actuando de acuerdo a las exigencias de los mercados y del crecimiento tecnológico.

En relación a lo anterior, una de las formas de enfrentarse a las dificultades, mantenerse y acceder a nuevos mercados es recurriendo a modelos Asociativos.

1.7. PEQUENA Y MEDIANA EMPRESA AGRICOLA

1.7.1. Situación económica de la agricultura en Chile:

La globalización afecta en todas las actividades económicas e incluso en la agricultura mundial, la que vive un período de revolución tecnológica, de gestión y comercialización. A esto, se le agrega el fuerte desarrollo de la biotecnología, lo que conlleva a implementar nuevos procesos de producción e investigaciones que buscan maximizar la eficiencia en los procesos productivos, tanto desde el punto de vista económico, como desde un punto de vista ambiental llegando a ser una industria competitiva, con altos estándares mecanizados cuyo principal destino es de llegar a un mercado de preferencia externo, (Coydan, Rojas & Días, 2006).

De acuerdo al último Censo Agrícola realizado en el año 1997, el 53.4% de las producciones agrícolas de Chile pertenecen al segmento de la pequeña agricultura y en el segmento de la gran empresa sólo se encuentra un 2.9%.

Por lo tanto, en este escenario, Chile se encuentra mundialmente integrado en el sector, debido a las exportaciones e importaciones, la agroindustria, explotaciones agrícolas cada vez mejoradas. Además, hay que mencionar el importante rol que juegan los Tratados de Libre Comercio (TLC) con el resto del mundo, los que generan una mayor apertura comercial en todos los sectores de nuestra economía, integrándose con países como Venezuela, Colombia, EE.UU., México, entre otros de América Latina⁷ con los actuales tratados y convenios se han realizado acuerdos comerciales y bilaterales, así como la APEC (Cooperación Económica de países del Asia Pacífico), la Unión Europea (UE) y otros conjuntos comerciales en que profundizaremos en el próximo capítulo, mediante los cuales se realizan convenios para evitar la doble tributación internacional, beneficios en compra de materias primas, tarifas especiales, entre muchos otros, para la empresa agrícola Chilena.

Por efecto de dicha apertura comercial, la agricultura en Chile mostró una reducción de su crecimiento hacia fines de los `90, contrastando el alza que había experimentado a principios de ésta década. En conclusión, la agricultura chilena ha tenido un crecimiento promedio de 6.3% entre 1990-1995, decreciendo a 2.7% entre los años 1995-2000, En particular las regiones de América Latina y el Caribe, el crecimiento fue menor a lo alcanzado por el PIB Chileno, alcanzando un PIB agrícola de 2.6% aproximadamente En nuestro País, un 40% de las exportaciones son del sector silvoagropecuario, además la balanza comercial agrícola es positiva (CEPAL, 2002).

1.7.2. El sector Silvoagropecuario en Ñuble

La provincia de Ñuble por tener un clima mediterráneo, cuenta con condiciones de clima y suelo muy adecuadas para la producción de un gran número de especies, entre las más importantes encontramos el arándano, espárrago,

⁷ Chile ha suscrito convenios que evitan la doble tributación con varios países entre los que destacan México, Canadá, Corea, Noruega, Brasil, Perú, Ecuador, España entre otros. Artículo N° 41 C, D.L.824, Ley de Renta.

choclo, frambuesa, cereza, frutilla y próximamente, los bio-combustibles. En la provincia estas especies se cultivan en las distintas zonas agroecológicas⁸, estas son: Ñuble riego, Ñuble valle seco, Ñuble costa, Ñuble seco interior, Ñuble erosión, y Ñuble pre-cordillera.

⁸ clasificación realizada por INIA Quilamapu, Chillán

CAPITULO II

ASOCIATIVIDAD Y COMPETITIVIDAD

2. ASOCIATIVIDAD Y COMPETITIVIDAD

2.1. ASOCIATIVIDAD

“Es un mecanismo de cooperación entre empresas pequeñas y medianas, en donde cada empresa integrante, manteniendo su independencia jurídica y autonomía gerencial, decide voluntariamente participar en un esfuerzo conjunto con los otros participantes para la búsqueda de un objetivo común”, (Rosales, 1997).

2.1.1. Características:

- Su incorporación es voluntaria: ninguna empresa es forzada a integrar un grupo, sino que lo hace cuando tiene la convicción de que puede generarle oportunidades de crecer y mejorar.
- No excluyen a ninguna empresa por el mercado en el cual operan: estos modelos son aplicables a cualquier tipo de empresa, sin importar a qué industria pertenecen. Según el tipo de asociatividad que se adopte, puede estar enfocado a un determinado rubro o incorporar socios de actividades diversas.
- Se mantiene la autonomía general de las empresas: En el caso de los grupos asociativos, cada empresa mantiene su autonomía jurídica y gerencial, además cada una decide qué hacer con los beneficios que obtiene del proyecto.
- Puede adoptar distintas modalidades, tanto organizacionales como jurídicas.
- Es exclusivamente para Pequeñas y Medianas Empresas, constituye un mecanismo de agregación de intereses. Las grandes empresas apelan a la

cooperación a través de alianzas estratégicas y no hay consecuencias de carácter colectivo.

Sin embargo, su principal característica, es permitir resolver problemas en conjunto manteniendo la autonomía gerencial de las empresas participantes, es una herramienta utilizada para enfrentar la globalización.

2.1.2. Beneficios de la asociatividad:

- *Ampliar las economías de escala y mediante esto, alcanzar nuevos mercados, reducción de costos y accesos a nuevas tecnologías:* Especialmente en las pequeñas empresas, las economías de escala alcanzadas mediante esquemas asociativos son imprescindibles para la obtención de descuentos en la compra de insumos, la adquisición y utilización eficiente de tecnologías más productivas y el acceso a mercados de más grandes volúmenes.
- *Reducción de barreras de entrada:* La especialización de las empresas en las distintas fases de la cadena productiva, en un contexto que facilita el desarrollo de la subcontratación y la creación de redes horizontales⁹, tiende a facilitar la puesta en marcha de nuevos emprendimientos productivos.
- *Acelerar el proceso de aprendizaje:* Intercambiando experiencias y especializarse en las etapas del proceso productivo para poseer mayores ventajas comparativas.
- *Pertinencia de las acciones de apoyo:* La existencia de canales de comunicación fluida entre instituciones públicas y privadas, aumenta la

⁹ Redes Horizontales: Alianzas entre empresas que ofrecen el mismo producto o servicio las cuales cooperan entre sí en algunas actividades, pero compiten entre sí en un mismo mercado.

probabilidad de éxito de los programas de apoyo, mejorando la capacidad de interpretar correctamente las necesidades del sector productivo.

- *Flexibilidad*: La creación de relaciones de cooperación entre empresas permite aumentar su capacidad para responder a los cambios de la demanda, sin necesidad de aumentar el capital instalado y los costos fijos.
- Incremento del poder negociador con proveedores y clientes.

2.1.3. Restricciones de la Asociatividad:

A pesar de todos los beneficios que generan los mecanismos de asociación para el sector de las PYMES, su viabilidad está restringida por varios factores a saber (Rosales, 1997):

- La falta de cultura cooperativa entre empresas: La necesidad de un comportamiento interactivo de competitividad y cooperación entre los empresarios, que esté inserto en la política de sus operaciones aún no está incorporado en la filosofía de trabajo de muchos empresarios y organismos sociales de la región y de la provincia de Ñuble. Esta es la principal dificultad para cooperar y para tomar decisiones colectivas.
- La poca presencia de un entorno institucional que estimule y soporte la existencia de mecanismos de cooperación: Esto configura barreras que desestimulan el desarrollo de mecanismos de cooperación entre los agentes económicos y sociales. Además, cabe destacar que dichas instituciones hacen énfasis en obtener un tratamiento especial de los organismos y autoridades públicas que en sacar el máximo provecho a sus recursos disponibles, a la acción conjunta, lo que conlleva a una descoordinación en las iniciativas de fomento de cooperación interempresarial.

- Error de conceptos de asociatividad con otros tipos de estrategias colectivas e individuales: La Asociatividad suele confundirse con asociación de empresas o alianzas que enfrentan problemas en común y se unen como forma de presión ante otra empresa o institución para una posible solución reivindicativa, generalmente coyuntural de alguna situación específica¹⁰. También es frecuente que el término de cooperación sea confundido con organismos cooperativos de tipo social.

- Falta de difusión de experiencias asociativas que puedan servir de ejemplo de prácticas asociativas: Difundir éxitos asociativos de empresas que han llevado a cabo prácticas de colectividad. Las experiencias y beneficios deben ser promovidos para motivar a otros grupos institucionales a asociarse y aprender de los errores de otros. La construcción de la confianza entre los empresarios es uno de los elementos claves, la necesidad de contar con información de hechos verídicos exitosos es de gran importancia, la evaluación rigurosa para seguir de cerca el resultado de la relación entre empresas es un factor de incentivo para la toma de decisiones en los pequeños y medianos empresarios.

2.1.4. Causas de fracaso de los modelos asociativos:

Recurrir a modelos asociativos para llevar a cabo un proyecto de competitividad incluye un cambio rotundo en la filosofía de dirección, es un cambio en el comportamiento histórico, en las pautas tradicionales de funcionamiento y poner en marcha un proceso de nuevas capacidades competitivas. Esto requiere tener una clara convicción en el proyecto y en su importancia estratégica, algunas causas de fracaso son:

¹⁰ Por ejemplo la obtención de descuentos en compras de materias primas, obtención de cupos de órdenes de compra, facilidades crediticias.

- No existe en los participantes una clara vocación de cooperación, además hay un alto nivel de desconfianza.
- No existe un entorno institucional que estimule y apoye la existencia de mecanismos de asociatividad.
- No existe una verdadera difusión de las experiencias positivas al respecto, que sirvan como ejemplos a seguir.
- No se definen claramente las reglas dentro del grupo y el tipo de cooperación que se propone.
- No existe en los grupos un coordinador profesional que mantenga la unión entre los integrantes y los ayude a lograr los objetivos propuestos de forma eficiente,
- No están bien definidos ni alineados los intereses de las partes integrantes.

2.1.5. Mecanismos de Apoyo Institucional para la Asociatividad:

La participación del Estado, esta orientada principalmente a fomentar la productividad, colocando a disposición prácticas y políticas neutrales. El ministerio de Economía, a través de la Corporación de Fomento de la Producción (CORFO), utiliza instrumentos enfocados en la horizontalidad lejos de los objetivos sectoriales y orientados principalmente a superar fallas del mercado como por ejemplo la escasez financiera de capital de riesgo e innovación tecnológica, incentivos a la capacitación de recursos humanos a través de SENCE y a financiar parte de los costos de transacción. Es preciso destacar que el Estado a través de sus instituciones son los únicos mecanismos de apoyo directo que tienen las PYMES en el ámbito de la asociatividad, existen otros organismos internacionales que cumplen con una labor investigativa y difusora de éstas practicas como lo es la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL).

Actualmente, el Ministerio de Economía a través de CORFO está trabajando con los Proyectos Asociativos de Fomento (PROFOS)¹¹, y en el Programa de Desarrollo de Proveedores (PDP).

El estado debe proporcionar en el área de la asociatividad:

- Promover y desarrollar proyectos de infraestructura que beneficien e incentiven la asociatividad.
- Fomentar investigaciones en el área que identifiquen las potencialidades sectoriales como país a fin de propiciar el fortalecimiento de estos modelos.
- Sensibilizar sobre la importancia de la asociatividad para el desarrollo competitivo.
- Sistematizar y compartir experiencias exitosas y de beneficio para los demandantes.
- Facilitar la participación del sector privado en el diseño de las estrategias, en la gestión de recursos si es necesario, en la promoción y ejecución de estrategias y procesos con reglas claras para estimular la oferta asociativa.
- Generar espacios de Competencias descentralizadas de formador y facilitación de Coordinadores de políticas públicas con las estrategias empresariales asociativas.

2.2. ACCION COLECTIVA

Existen tres procesos estrechamente interrelacionados para conceptualizar la base de la acción colectiva (Modelo Conceptual elaborado por Berdegué 2000), se establece que las condiciones para el surgimiento de las organizaciones y procesos colectivos son co-producidos por otras instituciones u organizaciones sean éstas de carácter públicas, privadas y sociales dedicadas a entregar

¹¹ Explicados en detalle más adelante en éste capítulo.

herramientas de apoyo y desarrollo en negociaciones e interacciones organizacionales, los procesos son:

1. El surgimiento de organizaciones y procesos de acción colectiva en empresas asociativas.
2. El desarrollo de nuevas habilidades competitivas en la pequeña agricultura insertada en el proceso de acción colectiva.
3. El incremento de capital social de las comunidades rurales en las cuales las organizaciones de acción colectiva están insertas.

2.2.1. El Surgimiento de Organizaciones de Acción Colectiva:

En general, la sociedad chilena se caracteriza por tener desconfianza cuando se trata de relaciones sociales con extraños pero esta debilidad de asociación es compensada por la fortaleza y estrechez que adquieren las relaciones entre conocidos, cuya base y fundamento se encuentran en los espacios de relaciones familiares, que definen el modelo de asociatividad propio de nuestra sociedad (Valenzuela y Cousiño 2000). Sin embargo, el crecimiento de las empresas asociativas se facilita gracias a que en las comunidades rurales existen normas sociales, redes e instituciones y capital social que contrasta la participación en el usufructo de bienes y servicios generado por la acción de otros agentes, sin contribuir a los costos de su provisión (Berdegú 2000). Además, existen instituciones intermedias que incentivan la formación de empresas asociativas, (como lo son los Centros de Gestión, Empresas Consultoras, etc.), entregando asesorías, conocimientos técnicos y prácticos en base a metodologías y modelos para el surgimiento de organizaciones y proyectos de acción colectiva.

2.2.2. Innovación, Aprendizaje Colectivo y Asociatividad:

De acuerdo a lo planteado por Porter (2002) ara que las empresas puedan lograr y mantener una ventaja competitiva deben *“reconocer el papel esencial de la innovación y la incómoda verdad de que la innovación surge de la presión y el reto. Hace falta capacidad de liderazgo para crear un ambiente dinámico y estimulante”*. El conocimiento debe ser puesto al servicio de la productividad de la organización.

Según Rosales (1997), *“la cuestión de la competitividad descansa cada vez más en el conocimiento y en la gestión de la tecnología. Esta última, ya no cabe concebirla en departamentos formalmente constituidos y limitados a la investigación y desarrollo, por el contrario, hoy en día la gestión en tecnología constituye una dimensión tecnológica de la empresa, la cual abarca el conjunto del modo de accionar de la misma (proveedores de materias primas, equipos, servicios de ingeniería, diseño y organización, servicios de investigación, centros tecnológicos, cooperación empresarial) en la investigación y desarrollo, fabricación y distribución”*.

2.2.3. Capital Social:

Existe una generalización conceptual y falta de claridad sobre lo que significa el concepto de Capital Social.

Pierre Bourdieu (1988), señala que el capital social es “el agregado de los recursos reales o potenciales ligados a la posesión de una red durable de relaciones más o menos institucionalizadas de reconocimiento mutuo”. De acuerdo a esto, los individuos tienen una posición social según el volumen global de capital, donde las diferencias sociales son determinadas por las prácticas y los bienes que los individuos poseen. Por lo tanto, las personas tienen tanto más en común, cuanto mas próximos estén, y tanto menos, cuanto más separados se encuentran. Para Bordieu, el capital social es más fuerte al interior de los grupos de personas

pertenecientes a una misma posición social que entre personas menos afines en sus actividades y estilos de vida.

James Coleman (1990), distingue el capital social del capital físico y del capital humano teniendo como característica principal el de “ser productivo”. El valor del capital social es el de ser un mecanismo de agregación de recursos individuales que se amplifican al ponerse a disposición de la estructura social. Lo interesante de la definición de Coleman, es que al estructurar los recursos colectivos, el capital social permite a los individuos realizar sus intereses individuales, es por ello que la función principal del capital social es la “relacional”, facilitar el involucramiento entre individuos.

Para Robert Putman (1994), la organización de la sociedad se basa en interacciones durables en el tiempo que al repetirse van conformando y manteniendo patrones de confianza, normas y redes sociales, estos tres elementos centrales facilitan la interacción social y la coordinación de actividades para el logro de propósitos específicos, además, aumentan la motivación, disminuye la incertidumbre y por lo tanto facilitan la cooperación.

Otra visión, la encontramos con Ostrom (2000), que aborda el tema de capital social en relación a la acción colectiva, señala el sobresaliente papel que juega el capital social en la solución de problemas de acción colectiva y lo define sobre todo en la forma de normas compartidas, saberes comunes, reglas de uso y destaca que es un medio para solucionar problemas de acción colectiva que enfrentan los propietarios de recursos de un acervo común.

Al igual que Putman, Ostrom identifica como factor clave en la forma del capital social, la confianza y normas de reciprocidad, redes y reglas o instituciones formales o informales. En este sentido hace una crítica a la visión minimalista¹² de

¹² Se limita a las relaciones individuales que tienen las personas con los demás, el capital social pertenece a cada individuo, son las relaciones que uno tiene con amigos, colegas y contactos más generales.

capital social, y va por una visión expansionista en la cual se relaciona el capital social con la acción colectiva y las políticas públicas, Ostrom señala que las normas compartidas y los patrones de comportamiento que los propietarios desarrollan con el tiempo, son formas de capital social con las cuales pueden construir arreglos institucionales para resolver problemas en común relacionados con los recursos.

Al analizar las diferentes visiones expuestas por los distintos autores, podemos señalar que existe una clara homogeneidad en el concepto de capital social, se difiere sobre los elementos que lo constituyen, sin embargo, existen puntos de coincidencia que permiten desarrollar una visión colectiva. Uno de estos puntos es que el capital social se refiere a las relaciones más complejas, en especial a las normas y reglas institucionales que las personas crean para organizar su vida social, estas además son compartidas por los individuos en la base del establecimiento de relaciones continuadas y durables. Los autores destacan las relaciones basadas en la confianza, por lo que reduce la incertidumbre y el oportunismo, proporcionan pautas de colaboración con lo cual facilitan el cumplimiento de los acuerdos y facilitan la acción colectiva, también existe comunión en que el capital social es un bien público.

El capital social es un concepto integrador, no sólo se refiere a las relaciones sociales que se establecen para el intercambio de bienes en relaciones colectivas, sino a la suma de recursos intangibles que rodean la acción social, se refiere también al conjunto de soluciones en la forma de conocimientos y procedimientos en torno a un problema colectivo y al potencial existente en las redes de relaciones sociales densas, que puede ser apropiable por cualquiera de sus miembros pertenecientes a esas redes (Natal & Sandoval, 2004).

El concepto de capital social permite el intercambio de información entre diferentes disciplinas, expone la importancia de los elementos intangibles que rodean la acción social, enfocándolo hacia el desarrollo.

Una de las mayores fortalezas de la asociatividad es su relación con el concepto de Capital Social, entendido este como un carácter comunitario que engloba aspectos de la vida social como las redes sociales, las normas y la confianza mutua, las cuales son formas más efectivas de alcanzar objetivos y metas comunes de los individuos que gozan de ese capital social (Villaran, 1998).

2.3. RAZONES DE SURGIMIENTO DE ASOCIATIVIDAD

Las grandes empresas transnacionales a comienzos de los años 80, tenían clara la nueva tendencia globalizadora de la información, de los capitales, de los principales productos y servicios, es por ello, que ajustaron rápidamente sus estrategias para competir en el mercado a través de alianzas estratégicas, inversiones minoritarias, fusiones, utilización de licencias, la subcontratación internacional, las franquicias y los Join Ventures. Estas estrategias crearon un conjunto de capitales, tecnologías y conocimiento fortaleciéndose aun más para alcanzar el dominio de los mercados.

Para las PYMES, dichas estrategias estarían lejos de ser implementadas, y de sus posibilidades e intereses, en la medida que el tamaño, la escasez de capital, sus mercados locales y regionales, así como la naturaleza de las empresas, les impedía ver el ejemplo de las grandes compañías, una alternativa de solución apropiada también, para sus firmas (Pallares, 2004), además, como hemos señalado en el capítulo I, existe poca cultura de cooperación entre ellas, también la creencia de la desaparición de la competencia más directa para crecer o mantenerse en el mercado, la reserva de la información entre ellas como también el temor a compartir conocimientos y experiencias acerca de la gestión de sus empresas, desconfianza histórica hacia sus competidores, las experiencias negativas del pasado, bajo espíritu de asociación y poca credibilidad, escasa

formación profesional de sus gestores y la idea de obtener resultados inmediatos en sus operaciones.

La experiencia de las Pequeñas y Medianas empresas en gran parte del mundo, han constituido logros importantes en acciones asociativas, el ejemplo mas relevante a destacar es el de la pequeña y mediana empresa italiana, contando con el fuerte apoyo del estado en todos sus niveles (Dini, 2005). Estas experiencias han llevado a la promoción de programas de fomentos sectoriales, logrando superar en gran medida las dificultades señaladas anteriormente, en nuestro país, la creación de tales programas inicialmente se realizaron bajo la tutela de CORFO.

En la actualidad, las estrategias colectivas se han ido constituyendo en requisito básico para la sobrevivencia de las PYMES, así como en la posibilidad de desarrollar ventajas competitivas, (Rosales 1997).

Por lo tanto, la asociatividad surge como mecanismo de cooperación entre las empresas pequeñas y medianas que están enfrentando un proceso de globalización, en este mecanismo cada empresa decide voluntariamente participar en un esfuerzo conjunto con los otros integrantes para la búsqueda de un objetivo común, manteniendo su autonomía jurídica y gerencial.

Las razones para asociarse se pueden resumir en:

- Disminuir la incertidumbre y las debilidades, conjugar capacidades específicas.
- Reforzar posicionamiento en el mercado.
- Conseguir nuevas posiciones estratégicas para el abastecimiento o la venta.

2.3.1. Actividades que puedan llevar a la asociatividad:

Rosales, señala que se pueden desarrollar distintos tipos de actividades y operaciones a través de la asociatividad, estas a su vez, las podemos clasificar de acuerdo a las áreas en que se estén desarrollando dentro de las empresas:

A. En función de las fases del proceso empresarial: Tiene por objeto la creación de valor y abarca tres áreas importantes:

- A.1 Diseño del Producto Servicio
- A.2 Producción
- A.3 Comercialización

A.1 Diseño del Producto Servicio:

Este proceso empresarial comprende tres etapas: la investigación que conlleva a la innovación, el desarrollo que comprende pruebas y ensayos y el diseño final del producto o servicio. La asociatividad en ésta función es muy atractiva para el logro de producción en escala, lo que puede lograr excelentes resultados.

A.2 Producción:

En esta fase, se pueden lograr dos tipos de oportunidades para la asociatividad: alrededor del producto o sobre el proceso del producto.

Alrededor del producto se abarcan dos dimensiones: los componentes (piezas o partes integrantes del producto final), asociándose para lograr la elaboración conjunta de componentes que las empresas no puedan fabricar individualmente y la segunda dimensión es el volumen de producción, donde se integran las diferentes capacidades de producción.

Sobre el proceso productivo también existen distintos tipos de asociatividad dependiendo la corriente de Entrada, Conversión y Salida de los materiales en todo proceso productivo. También en éste ámbito, la asociatividad se puede dar en torno a los servicios básicos como por ejemplo las actividades de mantenimiento de las

plantas de producción, remodelaciones o ampliaciones y en la parte final del proceso como inspecciones finales¹³, para el embalaje, almacenamiento.

En la fase de producción, por el contrario de las otras, la autonomía gerencial que caracteriza a la asociatividad, se restringe en gran parte, porque las empresas integradoras requieren de una estrecha coordinación entre ellas.

A.3 Comercialización:

Según lo señalado por Rosales (1997), es aquí donde se encuentran las mayores debilidades en las PYMES, y por lo tanto, en donde están las prioridades de asociación. En esta fase las actividades que pueden llevarse a algún tipo de asociatividad pueden ser:

- La recepción de pedidos o solicitudes.
- Despacho o entrega de productos.
- Transporte de los productos.
- Servicio post – venta.
- Investigación de mercados

Para las pequeñas empresas, es una debilidad la recepción, despacho y entrega coordinada y eficiente de sus productos, les afecta en su credibilidad como proveedores, esto se hace mayor, cuando existe un potencial exportador que para explotarlo se requiere de la inversión de más recursos. Respecto al servicio post venta constituye una oportunidad para la asociatividad por ofrecerse en una amplia zona geográfica y sobre todo si es un requisito para entrar a nuevos mercados. Otro aspecto casi inexistente en las PYMES es la investigación de los mercados y que puede permitirles un manejo más directo y confidencial de alguna subcontratación o alianza estratégica.

B. En relación a las funciones básicas de la empresa:

¹³ Ensayos o pruebas que requieran de equipos especiales y costosos.

Las funciones básicas de la empresa están relacionadas los procesos que la mantienen operando, identificando principalmente seis:

- B.1 El financiamiento
- B.2 Aprovechamiento de los recursos físicos
- B.3 La gestión de los recursos humanos
- B.4 Administración y control de los recursos
- B.5 La gestión de calidad
- B.6 La gestión tecnológica

De las seis funciones señaladas, cinco tienen oportunidades para la asociatividad, ya que la función de administración y gestión de los recursos no es compatible con la autonomía gerencial, principal característica de la asociatividad.

Análisis de las funciones básicas:

B.1 Financiamiento:

Este puede ser para la financiación de materias primas o equipos, financiamiento de investigaciones para las fases de diseño o para financiar cualquier otra fase del proceso empresarial. Esta función requiere de una fuerte formalización jurídica de las empresas que conforman el grupo, lo que hace aumentar los costos de operación, por lo tanto, hay que identificar recursos que tengan bajo nivel financiero.

B.2 Aprovechamiento de recursos físicos:

En particular para las compras de materias primas, hace posible alcanzar acuerdos para la compra por volúmenes, lo que permitiría acceder a insumos básicos para ser usados en sus procesos productivos e incluso a descuentos especiales, aspectos que de forma individual no lograrían obtener o les sería muy difícil. Para hacer posible esto, es requisito pronosticar la demanda de cada una de las empresas. Esta asociatividad también puede ser aprovechada para la adquisición de maquinarias o equipos, contratación de licencias tecnológicas u

otros activos intangibles que sean requeridos, servicios diversos como los de información, mantenimiento, capacitaciones entre otros.

B.3 Gestión de los recursos humanos:

Las PYMES adolecen de la capacidad de gestión para contratar y mantener al personal calificado, además de la seguridad laboral, protección social. Mediante la asociatividad, se puede lograr convenios con laboratorios clínicos, consultas odontológicas, medicina en general, prestamos personales de consumo entre otras actividades relacionadas con la seguridad de los trabajadores, además de capacitaciones profesionales.

B.4 Gestión de Calidad:

Compartir experiencias que ayuden a la mejora en sus procesos productivos, además de innovar y controlar la calidad de los productos o servicios entregados.

B.5 Gestión Tecnológica:

Es una debilidad en las PYMES, el acceso a las tecnologías tiene un costo, además de contar con la filosofía de atreverse a la innovación tecnológica, lo que mejora y agiliza los procesos de la empresa y el acceso de información inmediata, la oportunidad de asociarse para lograr lo señalado disminuye la incertidumbre de los empresarios en relación a esto.

2.4. TIPOS DE ASOCIATIVIDAD

La asociatividad puede adoptar diversas modalidades, dependiendo el objetivo y el proceso que esté involucrado por el cual se desarrolla la acción colectiva. Entre los distintos autores a que hemos hecho referencia en el desarrollo de éste trabajo, hacen mención a distintos tipos de acciones colectivas, coincidiendo en los objetivos de estos, los que hemos resumido en los siguientes:

2.4.1. Alianzas Estratégicas:

Es un acuerdo de asociación entre dos o mas empresas en la cual cada parte busca agregar a sus competencias los factores que son objeto de cooperación, es de largo plazo, se da principalmente entre las grandes empresas.

2.4.2. Incubadoras

Tienen por objetivo facilitar la creación y consolidación de las Micros y Pequeñas empresas en su fase de nacimiento, normalmente proporcionan servicios de asesoría legal y empresarial, infraestructura, servicios generales, apoyo técnico, apoyo productivo, capacitación, comercialización, el problema del modelo de incubadora es la auto sostenibilidad y la rotación de empresas.

2.4.3. Parques Industriales:

Estos tienen como objetivo proporcionar una adecuada infraestructura a las micros y pequeñas empresas. Normalmente proporcionan entre otros servicios los de local físico para la empresa, facilidad de acceso, servicios en común. La ventaja de los parques industriales es que bajan sus costos y facilitan accesos a subsidios, es requisito que el grupo que componen la asociatividad tiene que ser homogéneos.

2.4.4. Consorcios:

Están conformados por empresas que se asocian con el objetivo de proporcionarse un servicio en común, el cual puede ser de información, capacitación, desarrollo tecnológico, exportación, créditos, difusión de tecnología, compra y comercialización conjunta. La principal ventaja es la reducción de costos y el acceso a las economías de escala.

2.4.5. Cluster:

Es una agrupación de empresas, organizaciones o instituciones dentro de un área geográfica determinada, favoreciendo la asociatividad entre productores y comercializadores de bienes de consumo y o servicios de una rama de actividad económica determinada, proveedores de materia prima y servicios requeridos para la producción o comercialización de bienes de consumo o servicios, proveedores de personal, tecnología, recursos financieros, infraestructura, etc. Este tipo de asociaciones tiene como objetivo la reducción de costos, aumentar la calidad y cantidad de los productos, mejora de tecnología, asegurar la entrega a tiempo, posicionamiento en el mercado.

2.4.6. Redes Empresariales:

Es una forma de cooperación entre un grupo limitado y claramente definido de empresas independientes, que colaboran para alcanzar objetivos comunes de mediano y largo plazo, orientados hacia el logro de la competitividad y la generación de valor¹⁴ de los participantes, se caracteriza porque cada participante mantiene su independencia en el manejo de la empresa, su afiliación es voluntaria, su principal objetivo es obtener beneficios individuales mediante acciones conjuntas, puede estar compuestas por empresas heterogéneas. Estas redes pueden ser de dos tipos: Verticales y Horizontales.

A) Redes Verticales: Son formas de asociación entre empresas que se sitúan en posiciones distintas y consecutivas en la cadena productiva y que se asocian para alcanzar ventajas competitivas, que individualmente no podrían acceder. Un ejemplo de estas redes es el programa de desarrollo de proveedores (PDP), estas pueden tener distintos niveles de empresas. Este tipo de alianzas se da entre las grandes empresas y las pequeñas empresas para desarrollar proveedores, así, las primeras se dedican a aquellas operaciones que le son

más rentables y disponen de mayor flexibilidad organizacional, mientras que las segundas pueden asegurar un mercado que les permita sostenerse en el corto plazo y crecer en el largo plazo.

B) Redes Horizontales: Es una forma de asociación entre empresas independientes, de tamaño comparable que producen un mismo tipo de bien y deciden agruparse para comercializarlo, adquirir insumos en conjunto, dotarse de servicios comunes; o por empresas que se organizan para producir un único producto en conjunto, especializándose cada una de ellas en las distintas partes y componentes del mismo. Estas redes está, orientadas principalmente a la búsqueda de economías de escala y de lograr un mayor poder de negociación, las componen las micros, pequeñas y medianas empresas de la misma localidad y sector. Estas empresas ofrecen un mismo producto, pero además, compiten entre sí en un mismo mercado. Ocupan un mismo lugar en la cadena productiva y a través de ellas, las empresas pueden alcanzar economías de escala superiores a las que alcanzarían individualmente, obtener mejores condiciones de compra de insumos, conjugar capacidades de producción para satisfacer pedidos de gran escala.

2.4.7. Join Venture:

Es una asociación que normalmente se da para la realización de un negocio determinado entre dos o más empresas, que está acotado en el tiempo y en la determinación del asunto u objeto del negocio. Se constituye una nueva sociedad con personalidad jurídica independiente pero realiza una actividad empresarial supeditada a las estrategias competitivas de las empresas propietarias. Este tipo de asociación implica el aporte de fondos, tecnología, personal, capacidad productiva o servicios.

2.4.8. Encadenamientos Productivos:

¹⁴ Es el valor es la cantidad que los compradores están dispuestos a pagar por lo que una empresa proporciona, se mide por el ingreso total, es un reflejo del alcance del producto en cuanto a precios y a las

Es un sistema conformado por una interacción en armonía entre diversos participantes, directa o indirectamente, en la producción de productos o servicios desde la elaboración hasta el consumo final. Se da cuando existe una insuficiencia en la capacidad productiva de algún sector, implica la división del trabajo entre los integrantes de la cadena, realizados en distintas etapas del proceso productivo.

2.4.9. Proyectos Asociativos de Fomento:

Es un instrumento de CORFO que cofinancia la realización de un proyecto emprendido por un grupo de empresas dispuestas a asociarse, creando un negocio en común de largo plazo, cubre parte del costo de la preparación y ejecución de un negocio de asociatividad desarrollado por un mínimo de cinco empresas, destinado a lograr metas en conjunto de competitividad, tanto para cada empresa individual como para el conjunto de empresas que componen el grupo. Estas actividades de PROFO se dividen en etapas: Formulación, Ejecución y Desarrollo, apoyando desde la elaboración del proyecto de negocio asociativo, la concertación elaborada en la fase anterior y en la ejecución de la estrategia de crecimiento diseñada. El desarrollo de éstas actividades tienen un plazo de seis años promedio.

Para la realización de estos proyectos, CORFO aporta hasta el 50% del costo total (para todas las etapas) con tope de 800 UF al año por grupo en la etapa de formulación, para la segunda y tercera etapa tiene un tope de 3.000 UF anuales.

2.4.10. Plan de Desarrollo de Proveedores:

unidades que puede vender.

Es un sistema de asociación apoyado por CORFO, no es reembolsable y cubre parte del costo del conjunto de acciones sistemáticas (consultorías, transferencia tecnológica, capacitación y entrenamiento) entre un plan de desarrollo de empresas proveedoras de otra empresa de mayor tamaño. Las actividades de este programa se dividen en dos etapas: de diagnóstico y de desarrollo. En la primera etapa se determinan las áreas de negocio que se desea desarrollar con un conjunto de nuevos proveedores y se diseña una propuesta en consenso, con el objetivo de robustecer las capacidades de los proveedores, realizando un estudio de fortalezas y amenazas, esta etapa dura seis meses. En la etapa de desarrollo se lleva a cabo el plan elaborado en la etapa anterior. Se trata de dar un apoyo experto a estas empresas para hacer más eficiente su producción y gestión, adaptarse a las normas y estándares de los mercados de destino, construir una cadena de producción integrada en beneficio de todas las partes, esta etapa dura tres años.

Pueden acceder a este programa la empresa demandante productiva o de servicios con ventas netas anuales superiores a 100.000 UF, en conjunto con sus empresas proveedoras cuyas ventas netas anuales no superen las 100.000 UF. Existe un mínimo de diez empresas participantes, que sean proveedoras, y en el caso de proyectos del sector agroindustrial el requisito es de 20 empresas proveedoras como mínimo.

CORFO aporta en la primera etapa hasta el 50% del costo total, con máximo de 400 UF. En la segunda etapa, aporta hasta un 50% del costo total con tope de hasta 150 UF por empresa proveedora, con un máximo de 3.000 UF anuales.

2.5. EMPRESA ASOCIATIVA AGRÍCOLA

La empresa asociativa agrícola requiere de algunas condiciones básicas de acuerdo a lo establecido por las normas del Servicio de Impuestos Internos, como:

- a) Contar con personalidad jurídica.
- b) Estar integrada y controlada por agricultores.
- c) Estar dedicada principal o exclusivamente a actividades económicas.

En rigor, toda empresa asociativa agrícola debiera reunir estos requisitos de existencia. No obstante, muchas acciones colectivas orientadas al logro de fines comunes en agricultura, no cumplen con ciertas formalidades. No es extraño encontrar empresas asociativas que no cuentan con personalidad jurídica¹⁵ porque todo el marco normativo está dado por la confianza.

2.5.1. Importancia Estratégica de la Asociatividad para la Empresa Agrícola

La importancia estratégica de la asociatividad para la economía agraria la resume Rojas:

"La organización de productores en materia de transformación y comercialización, no sólo es un imperativo para las estructuras agrarias tradicionales, sino que se sitúa en el campo de la sobrevivencia de las formas familiares y subfamiliares de explotación de la tierra".

¹⁵ El S.I.I. establece que el Pequeño Agricultor Agrícola es aquella persona natural, acogido al régimen de renta presunta, no lleva contabilidad por la explotación de su campo, que el avalúo fiscal de la explotación de sus predios no exceda a 100 UTM a Enero de 2005 y si es mayor, sus ventas netas no deben superar 200 UTM anuales.

Al implantar un modelo asociativo las organizaciones contribuyen a mejorar la integración y participación en los sistemas productivos tradicionales junto con el aprendizaje y desarrollo de nuevas técnicas de producción y comercialización.

2.5.2. El problema de la empresa Agrícola:

“Confianza y Motivación”

La importancia estratégica de la pequeña y mediana empresa agroindustrial radica en la confianza de la posibilidad de creer en su potencialidades para desarrollar su capacidades para enfrentar la externalización de sus productos con el objetivo de aumentar la sostenibilidad de sus empresas.

De acuerdo ha estos parámetros, la asociatividad ve restringida las capacidades de quienes dirigen las PYMES agrícolas, pero por la característica inherente a los mercados las empresas deben optar por una modalidad para mejorar la competitividad de las mismas.

Según Sara Cabrera (1994), en la empresa moderna hay muchas formas de ser pequeño y competitivo, pero no es fácil ser competitivo y estar aislado.

2.5.3. Relación entre Competitividad y Asociatividad:

La relación entre competitividad y especialización ha sido complementada con la relación de competitividad y cooperación. Los conceptos de redes, alianzas estratégicas, complejos productivos, aparecen hoy vinculados a las líneas de acción propuestas para las pequeñas y medianas empresas.

Cooperación y rivalidad son dos caras de la competencia moderna:

- a) La rivalidad como fuerza que dinamiza a las empresas en el corto plazo.
- b) La cooperación que dinamiza a las empresas en el largo plazo.

La empresa se concibe como un sistema abierto, conectado a múltiples redes de interacción, donde la competitividad se construye conjuntamente. Las empresas exitosas en los mercados internacionales generalmente están asociadas a una red de apoyo y cooperación.

La asociatividad en las empresas ha sido a lo largo de varias décadas uno de los principales objetivos impulsados por los gobiernos, organizaciones intermedias y organismos internacionales. Este es un tema muy sensible para las economías Latinoamericanas. En Chile, las organizaciones de acción colectiva en el sector agrícola están alcanzando un nivel de interacción importante entre cada organismo, complementando la información y las herramientas de apoyo para lograr conformar y mantener el trabajo de grupos asociativos estratégicos.

2.5.4. Condiciones para la Asociatividad en PYMES Agrícolas:

Las pequeñas y medianas empresas agrícolas de la Provincia de Ñuble enfrentan el desafío de adecuarse rápidamente a las actuales y futuras condiciones de los mercados internos y externos. Para efectos de analizar la situación de asociatividad y plantear el problema de éste trabajo, se han elaborado las siguientes preguntas:

1. ¿Qué condiciones deben darse para el surgimiento de organizaciones asociativas entre pequeñas y medianas empresas agrícolas?

2. ¿Cuáles son las condiciones para que estas organizaciones funcionen adecuadamente y en forma rentable?

La respuesta a estas preguntas implica conocer las estrategias que se están usando para que se produzca la asociatividad, la que conlleva efectos directos en términos de:

- a) Aumento de la competitividad de los pequeños y medianos empresarios agrícolas.
- b) Surgimiento de un bien común, que es la acción colectiva.
- c) Aumento del capital social.
- d) Nuevos conocimientos, redes y relaciones.
- e) Mayor poder de negociación para obtener mejores recursos.

2.6. IMPORTANCIA DEL COORDINADOR EN EL PROCESO ASOCIATIVO

2.6.1. Perfil del Coordinador

El coordinador o también denominado articulador, es una persona de gran importancia e imprescindible dentro del proceso asociativo, es el que evalúa el ambiente y las fuerzas internas y externas del grupo proponiendo y evaluando los objetivos del grupo exportador, tendrá que llevar a cabo un plan de acción para alcanzarlos, es decir, el encargado de gerenciar la actividad exportadora. Entre sus funciones se encuentran las de asesorar a las empresas del grupo sobre los productos que cada integrante estaría en condiciones de exportar, los mercados de destino, las actividades de promoción, las modificaciones a introducir en los productos para adaptarlos a las necesidades externas (López Cerdán, 2005). Por lo tanto, en el proceso de selección del coordinador las empresas integrantes del

grupo asociativo deben de ser cautelosos al igual que el desempeño requerido para la selección de un puesto de nivel gerencial en sus propias empresas.

2.6.2. Capacidades y conocimientos que debe tener el Coordinador:

- Formación Profesional: Título universitario, capacitación profesional continuada certificada en materia de comercio exterior.
- Experiencia Empresarial: En materia de planificación estratégica, comercio exterior, preferentemente en el sector al que pertenezcan las empresas del grupo asociado.
- Capacidad para armonizar los diferentes intereses individuales de las empresas, de manera que no se interpongan por sobre los intereses del conjunto.
- Integración y manejo de grupos
- Herramientas de diagnóstico y mejoras
- Habilidad para diseñar y ejecutar estrategias y acciones de marketing internacional.

2.6.3. Habilidades de un buen Coordinador:

- Buen vendedor
- Persuasivo
- Conciliador
- Buen negociador
- Objetivo y equilibrado
- Orientación a las relaciones
- Flexible
- Buen receptor
- Buen comunicador

2.6.4. Funciones del Coordinador:

- Promover y fomentar la creación de nuevas redes asociativas
- Identificar y seleccionar grupos de empresarios viables
- Construir relaciones de confianza entre los empresarios interesados
- Facilitar la identificación de proyectos piloto y proyectos estratégicos
- Vinculación de los empresarios con redes de consultores
- Facilitar contacto de los empresarios con instituciones de apoyo
- Apoyar a los empresarios a reclutamiento de Gerente – Administrador
- Asesorar el financiamiento o co - financiamiento de las redes creadas
- Elaborar, ejecutar y dar seguimiento a planes de acción promocional
- Evaluación y seguimiento de empresas, redes y programas colectivos

CAPITULO III

ASOCIATIVIDAD EN PYMES PARA LA EXPORTACION

3. ASOCIATIVIDAD EN PYMES PARA LA EXPORTACION

3.1. ASOCIARSE PARA EXPORTAR

Para la PYME, una fuente de beneficios es la posibilidad de desarrollar en conjunto aquellas fases del proceso productivo, donde individualmente no son eficientes porque tienen limitaciones en su capacidad productiva. Como es el caso de la utilización de equipos de altos costos fijos e indivisibilidades tecnológicas y de comercialización que demandan volúmenes de producción muy altos o negociación con proveedores para obtener descuentos por volúmenes por la compra de insumos en grandes cantidades.

Es por ello, que la realización conjunta de actividades cuyos resultados benefician en forma significativa a empresas que no participan en la ejecución de las mismas, como es el caso de la innovación tecnológica, la apertura a un nuevo mercado o la realización de capacitaciones especializadas de operarios que pueden ser aprovechados por empresas distintas a la que realizó la inversión. Cuando esto ocurre, las empresas individuales actúan como seguidoras, esperando beneficiarse por las acciones de las otras. En éste ámbito, si la asociación alcanza una masa crítica adecuada, podría lograrse una distribución del riesgo y relación costo/beneficio favorable a inversiones conjuntas.

3.1.1. Razones para Exportar

Exportar es un proceso mediante el cual las empresas tratan de sacar el máximo de provecho de las capacidades técnicas y logísticas para colocar sus productos en el mercado externo, es por ello, que al exportar las empresas amplían sus posibilidades de aumentar sus ventas, pero esta no es la única razón por la cual una empresa toma la decisión de internacionalizarse, entre ellas tenemos:

- Aprovechar las oportunidades de los tratados de libre comercio
- Generar una fuente adicional de ingresos
- Aumentar la competitividad de la empresa al aumentar el volumen de producción y con ello alcanzar niveles más eficientes de la utilización de la capacidad productiva.
- Incrementar el volumen de producción para reducir los costos unitarios de fabricación y ganar competitividad en el mercado interno.
- Crecer y reducir las eventuales fluctuaciones producto de un mercado interno limitado.
- Incrementar la calidad y competitividad de sus productos a través de la experiencia que se obtiene cuando la empresa se expone a la competencia internacional, lo que a su vez repercute en una mejora en las capacidades gerenciales.
- Diversificar el riesgo de competir en un solo mercado.
- Aumento del poder de negociación para la compra de insumos, al aumentar los volúmenes de producción.
- Acceso a mejores insumos y bienes de capital.
- Aparición de nuevos productos o mejora de los ya existentes.
- Posibilidad de aprovechar precios más competitivos en el mercado externo y mayores márgenes de utilidad.
- Extender el ciclo de vida de un producto al introducirlo en varios mercados.
- Contribuir al desarrollo del país mediante el crecimiento de la producción lo que implica la generación de empleos y el ingreso de nuevas divisas.
- Aprovechar ventajas comparativas.

Los beneficios mencionados anteriormente no surgen automáticamente al ingresar al mercado externo, y solamente se dan si se cumple con una serie de exigencias, pero en el escenario actual, exportar no es una opción más, sino una opción de desarrollo, crecimiento y modernización constante de la empresa.

3.1.2. Ventajas de asociarse para exportar¹⁶:

a) Mayor posibilidad de ingresos a nuevos mercados y consolidación de los existentes:

Para el acceso a nuevos mercados, las PYMES necesitan realizar estudios de mercado y actividades de promoción para conocer las necesidades y preferencias de la nueva demanda y dar a conocer las cualidades del producto que se ofrece. Todas estas actividades llevan consigo una fuerte inversión, que sólo tienen justificación económica a partir de un determinado volumen de oferta exportable, al actuar asociado, es más factible que se alcancen los niveles críticos de oferta que justifiquen y merezcan tal inversión, también implica una ventaja para acceder a nuevos mercados y consolidar los existentes, ya que muchas veces los importadores están interesados en adquirir parte importante de una gama de productos, un grupo de empresas tiene mayores probabilidades de aprovechar este interés al coordinar las ofertas individuales de los integrantes.

b) Diversificación de la demanda:

Al enfrentar el mercado internacional asociado, aumenta la posibilidad de exportar a varios mercados y así reducir los riesgos de recesión económica de alguna empresa integrante en particular, debido a que ya no es tan imperiosa la necesidad de concentrar los recursos en estudio de mercados y otras investigaciones de mercados. Otro tipo de diversificación que se puede dar es el relacionado con la posibilidad de no depender sólo del entorno económico que presenta el mercado interno. Si las ventas externas son importantes respecto de las ventas totales, se podrá mitigar el efecto de una recesión en el mercado local.

¹⁶ Estudio Subsecretaría de la Pequeña y Mediana Empresa, Argentina, 2004.

c) Posibilidad de exportar en contra estación:

Para el caso de productos de demanda estacional muy marcada, surge la posibilidad de vender los productos en estaciones contrarias por medio del acceso a mercados de países ubicados en el hemisferio norte y tener demanda para sus productos prácticamente todo el año. Así la incidencia de los costos fijos por unidad producida será menor y mejorará la condición competitiva de las empresas, también para el caso de determinados productos, exportar en contra estación implica beneficiarse por diferenciales de precios positivos. Actuar en forma asociada permite planificar mejor la oferta exportable y entrar en alternativas logísticas que resultarían difíciles de utilizar para una PYME que actúe de manera individual.

d) Menores costos de producción:

Esta mejora puede estar originada por un mejor aprovechamiento de la capacidad instalada y por un mayor grado de especialización. En el aprovechamiento de la capacidad instalada, el hecho de agregarse una fuente más de demanda permite que los costos fijos se distribuyan entre mayores unidades productivas lo que implica una disminución en el costo de producción; se puede incentivar un mayor grado de especialización en la producción para la empresa por medio del grupo asociativo, esto implicará la adopción de mejoras técnicas (mayor grado de desarrollo), con una mejora en la productividad y menores costos de producción.

e) Efecto Remolque sobre el conjunto:

Es posible que dentro del grupo de empresas, exista alguna que manifieste interés por incursionar en nuevos mercados y esto sirva de incentivo a las restantes. También, pueden darse beneficios derivados del contagio de aquellas empresas del grupo que previamente a su constitución o por su participación en él,

lograron incursionar exitosamente en mercados externos. Esto serviría de ejemplo para que las otras empresas se motiven.

f) Beneficios derivados de la difusión de información:

Por efecto de la interacción de las empresas que conforman el grupo, se generan vínculos que facilitan el flujo de información comercial y experiencias en materia de exportación, así, disminuye la posibilidad de repetir experiencias negativas, mientras que aumenta la posibilidad de identificar y aprovechar buenas oportunidades de negocios.

g) Nuevos conocimientos:

A los conocimientos de nuevos mercados, se le agrega el adquirido durante la experiencia de cooperación entre las empresas y de éstas con el articulador o coordinador de las operaciones asociativas. Estas interacciones generan una relación de confianza lo que puede llevar a la realización de otras alianzas en aspectos diferentes al de comercio exterior. Como efecto positivo de la interacción con el articulador, se pueden obtener conocimientos en materia técnica de promoción y comercialización, para ser utilizados en forma individual por cada empresa.

h) Imagen:

Si el grupo fuese reconocido por su éxito en materia de exportaciones, las empresas integrantes obtendrán una mejora substancial en su imagen empresarial. Estos beneficios se pueden materializar al momento de la contratación de personal, cuando se están negociando alianzas con otras empresas que no pertenecen al grupo o en las relaciones comerciales cotidianas.

3.2. DIMENSIÓN

No existe un consenso a cerca del tamaño de un grupo asociativo exportador, pero se puede considerar una red empresarial a partir de tres empresas, pero en una red tan pequeña, existe poco poder de negociación de las empresas integrantes sobre todo si se trata de pequeñas o medianas empresas. En una red con más de veinte empresas se adquiriría un mayor poder de negociación, pero sería difícil lograr un consenso en la toma de decisiones o en la gestión. Por lo tanto, el equilibrio adecuado para una red de asociatividad se compondría de alrededor de diez empresas, con esta cantidad se lograría un buen poder de negociación y una relativa agilidad en las decisiones (López Cerdán, 2003).

3.3. IMPORTANCIA DE LOS TRATADOS DE LIBRE COMERCIO (TLC)

Nuestro país es considerado un mercado interno pequeño, el objetivo en el mediano plazo es obtener crecimiento económico y para lograrlo se deben de buscar mecanismos para fortalecer el comercio, ampliar las fronteras para nuestros productos, servicios e inversiones, es por ello, que el estado ha impulsado, desde hace varios años, un proceso de negociaciones internacionales para lograr acuerdos que permitan disminuir las barreras hacia la internacionalización, tales barreras son de distinta naturaleza las que se destacan las “barreras arancelarias”, las que se relacionan con los impuestos a las importaciones y las “barreras no arancelarias” que tienen relación con las leyes, normas y reglamentos que dificultan el flujo de productos, inversiones y servicios hacia el exterior. Estas negociaciones son solo en materia aduanera, lo relativo a la tributación de las rentas están fuera de éste tipo de negociaciones¹⁷.

Las negociaciones en materia aduanera se refiere principalmente a:

- Comercio de bienes: El acceso a mercados, reglas de origen, procedimientos aduaneros, salvaguardias.
- Comercio de Servicios: Telecomunicaciones, transporte aéreo, servicios financieros, entrada temporal de personas de negocios.
- Disciplinas Comerciales: Políticas de competencia, subsidios, mecanismos antidumping, normas técnicas.
- Solución de Controversias: Diferencias entre las partes.
- Inversiones: Protección a inversiones relacionadas con el intercambio comercial, dando origen a acuerdos para la protección y promoción de las inversiones. En concordancia con estos acuerdos, surge el interés para la obtención de normas y reglamentos que protejan las inversiones, también las rentas e impuestos generados que afecten a dichas rentas, esto favorece la creación de acuerdos para evitar la Doble Tributación.
- Otros: Propiedad intelectual, compras de gobierno, comercio electrónico, asuntos ambientales, medidas sanitarias y fitosanitarias, transparencia respecto de la aplicación de medidas relacionadas con los temas negociados.

3.3.1. Doble Tributación Internacional:

Como se señaló anteriormente, el impuesto a la renta queda fuera de las negociaciones de los Tratados de Libre Comercio, es por ello, que se consideran en otro tipo de negociación las que se denominan “Acuerdos para evitar la Doble Tributación”, tales acuerdos establecen entre otras cosas, las reglas para la determinación del País al que le corresponda el derecho a gravar las rentas obtenidas, los sujetos y tipos de impuestos, tasas aplicables.

¹⁷ Información entregada por el Servicio de Impuestos Internos, 2007.

Estas reglas facilitan el flujo de las inversiones, ya que se tiene la información previa de los costos tributarios que soportará las rentas generadas de una determinada inversión, implicando una mayor certeza frente a un escenario externo.

La diferencia entre un Tratado de Libre Comercio con los Acuerdos Comerciales para evitar la doble tributación radica en que el primero cubre principalmente el tema aduanero, el que tiene relación con la entrada de bienes y servicios desde una frontera a otra; y en el segundo, cubren materias de carácter tributario, relacionadas principalmente con lo relacionado al impuesto a las rentas.

3.3.2. Presencia Institucional de Chile en el Exterior:

Chile ha presenciado foros internacionales desde hace muchos años, aportando ideas y respaldando iniciativas en el ámbito de la integración internacional.

En el año 1947, Chile asistió a la suscripción del Acuerdo General de Aranceles Aduaneros (en su sigla inglesa GATT) junto a otros 23 países. El principal propósito era el incremento del comercio mediante la disminución de los aranceles y las restricciones no arancelarias con el fin de promocionar el desarrollo económico de las naciones, dicho acuerdo señala que “los gobiernos reconocen sus relaciones comerciales y económicas, deben tender al logro de niveles más altos, a la consecución del pleno empleo, a un nivel elevado del ingreso y de la demanda efectiva, a la utilización completa de los recursos mundiales y al crecimiento de la producción y de los intercambios de productos”(ODEPA, 2006), para llevar a cabo estos objetivos se realizaron 8 rondas de negociaciones comerciales multilaterales en las que Chile ha participado en cada una de ellas, lo que le ha significado mejorar las condiciones de acceso para promocionar sus productos de exportación. El GATT es el

antecesor de la actual Organización Mundial del Comercio (OMC), que agrupa a 149¹⁸ países y regula el 90% del comercio mundial aproximadamente.

Al igual que en el GATT, Chile tuvo una activa participación en la creación de un área de libre comercio latinoamericana y suscribió junto a los otros países de la región el tratado de Montevideo en el año 1960, el que creó la Asociación Latinoamericana de Libre Comercio (ALALC). Las dificultades económicas, diferencias de enfoques y políticas internas hicieron difícil alcanzar los objetivos de esta asociación en sus 20 años de existencia, luego los países latinoamericanos crearon la Asociación Latinoamericana de Integración (ALADI), con el fin de avanzar hacia la integración y el libre mercado.

Mediante la ALADI, Chile suscribió el tratado de Montevideo de 1980 y en virtud de éste, se firmaron acuerdos con los diez países restantes que integraban el tratado¹⁹ denominados Acuerdos de Alcance Parcial (AAP), (ODEPA, 2006).

La primera actividad desde la ALALC a la ALADI fue la renegociación del patrimonio histórico, el traspaso de las ventajas mutuas ya negociadas. Dentro de la ALADI, se continuó negociando y concediéndose preferencias, modificando el patrimonio histórico que ha sido la base de los Acuerdos de Complementación Económica (ACE) existentes en la actualidad y reemplazando a los AAP, (ODEPA, 2006).

3.3.3. Estrategias de desarrollo internacional:

Las estrategias de desarrollo que ha mantenido Chile en las últimas décadas se fundamenta en el principio económico de que es mejor dedicarse a producir aquellos bienes en los que somos más eficientes porque tenemos ventajas comparativas y hemos desarrollado ventajas competitivas y adquirir los demás productos a quienes lo producen mejor y a menor costo; la otra estrategia tiene relación con la economía reducida de Chile, hay que ampliar los mercados

¹⁸ A Diciembre del año 2005.

para los productos chilenos mediante la externalización, la que debe de ocupar un lugar central en la estrategia de desarrollo nacional.

De las estrategias mencionadas se derivan las premisas que dan forma al esquema de comercio exterior actual que para poder acceder al mercado mundial es preciso abrir la economía y competir eficientemente para lograr una adecuada distribución de los recursos, esto incluye la aplicación de políticas como la de “Regionalismo Abierto” que es una preferencia por la vinculación con países de la región respecto de los más lejanos, pero dejando abierta la posibilidad de negociar con cualquier país del mundo y la otra política tiene relación con la “Dicotomía bilateralismo-multilateralismo”, que si bien el país privilegia la apertura multilateral, se mantiene abierta la posibilidad de negociar bilateralmente. Para llevar a cabo estas estrategias, se han adoptado una serie de acciones interna y externamente (ODEPA, 2006):

Internamente:

- Adopción de una política cambiaria realista (libre y ajustada al mercado).
- Simplificación de los procedimientos para ejecutar las operaciones de comercio exterior.
- Desarrollo de instituciones y programas para promocionar exportaciones.
- Facilitación y promoción de inversión externa.

Externamente:

- Apoyo a la Liberalización del Comercio Exterior en los foros multilaterales (GATT, OMC, APEC²⁰, ALCA)
- Suscripción y profundización de acuerdos bilaterales.

¹⁹ Argentina, Bolivia, Brasil, Colombia, Ecuador, México, Paraguay, Perú, Venezuela y Uruguay.

²⁰ APEC: Foro de Cooperación Económica Asia – Pacífico.

Dentro del trabajo relacionado con la agricultura, Chile ha tenido como objetivo lograr que la producción y el comercio del sector tengan un tratamiento similar al de los productos no agrícolas, además, de los temas de restricciones no arancelarias y medidas de efecto equivalente que restringen el acceso de productos agrícolas a los mercados.

3.4. CLASIFICACIÓN DE LA PYME EXPORTADORA

En el capítulo I de este trabajo hemos señalado las distintas formas de clasificar una Pequeña y Mediana empresa así como las instituciones que le dan tal definición, sea por el número de trabajadores que la componen, por sus ventas anuales o por los distintos rangos utilizados. Para el caso de una PYME exportadora, la clasificación es distinta, con el objetivo de generar un mayor impacto en las exportaciones, es por ello que utilizaremos rangos en dólares debido a que es una moneda internacional.

Existen 6.118 empresas exportadoras hasta el año 2002, de las cuales 222 corresponden a Grandes empresas exportadoras lo que equivale a un 3.6% concentrando el 82.2% del monto total exportado y 5.896 corresponden a las pequeñas y medianas empresas exportadoras (PYMEX) equivalente a un 96.4% y representando un 17.7% del total de las exportaciones.

A continuación se muestra un cuadro con el número de empresas existentes hasta el año 2002 y el monto exportado de acuerdo a rangos expresados en dólares:

Monto Exportado	N° Empresas	%	Monto Exportado Millones US\$	%
0 - 100 mil	3.656	59,8	78,2	0,4
100 mil - 500 mil	386	6,3	259,2	1,5
500 mil - 1 millón	1.097	17,9	281,7	1,6
1 millón - 10 millones	757	12,4	2.474,8	14,2
10 millones - 100 millones	197	3,2	5.773,7	33,1
Más de 100 millones	25	0,4	8.562,6	49,1
Total	6.118	100	17.430,2	100

Fuente: ProChile, 2004.

Para realizar una clasificación de las PyMEX, hemos tomado como rango el valor FOB²¹, se divide la clasificación de la mediana empresa exportadora en dos dependiendo del monto de sus exportaciones para minimizar las diferencias entre ellas como se muestra en el cuadro siguiente:

PyMEX

Tamaño	Exportaciones Valor FOB (US\$)	N° Empresas	%	Exportaciones 2001 (millones US\$)	%
Micro Export.	15,000 - 50,000	922	15,34	27,13	0,15
Pequeña Exp.	50,000 - 1 mil	1.808	30,09	530,99	3,02
Mediana 1	1 mil - 5 mil	449	7,47	1.057,82	6,01
Mediana 2	5 mil - 10 mil	106	1,76	738,48	4,19
Total PyMEX	50 mil - 10 mil	2.363	39,32	2.327,29	13,21
Total MPyMEX	15,000 - 10 mil	3.285	54,66	2.354,42	13,36

Fuente: ProChile, 2004.

Por lo tanto, la clasificación que utilizaremos de las Pequeñas y Medianas Empresas Exportadoras en éste trabajo, se realizará en base al cuadro anterior, el

²¹ Cláusula de compraventa que considera el valor de la mercadería puesta a bordo del barco en el país de procedencia, excluyendo seguro y flete.

cual representa el total a nivel nacional del número de empresas exportadoras existentes hasta el año 2002 y los rangos que diferencian el tamaño de cada una de ellas a valor FOB.

3.5. EVOLUCIÓN DE LAS EXPORTACIONES AGRÍCOLAS EN CHILE

Durante los últimos años, los envíos silvoagropecuarios han disminuido levemente del total de las exportaciones chilenas, en el año 2005 las exportaciones del sector fueron de un 20% del total de exportado por el país, mientras que en el año 1996 la participación agrícola en el exterior era de 27%. Sin embargo, las exportaciones han tenido un crecimiento sostenido del 7% anual aproximadamente en dicho periodo de tiempo, por lo tanto, las exportaciones del sector silvoagropecuario han pasado de US\$ 4.170 millones en el año 1996 a US\$ 7.947 millones en el año 2005 (ODEPA, 2006).

Las exportaciones del subsector agrícola totalizaron en el año 2005 US\$ 4.070 millones, con una participación del 51% de las exportaciones del sector siendo la más importante; le sigue el subsector forestal con US\$ 3.102 millones en el mismo año con un 39% del total de las exportaciones silvoagropecuarias; el sector pecuario es el que tiene menor importancia dentro de los envíos silvoagropecuarios al exterior con un 10%, pero es el que más ha crecido en el periodo con un 23% de crecimiento anual en promedio, mientras que las exportaciones agrícolas crecieron un 6% y las forestales un 8% en el mismo periodo (ODEPA, 2006).

3.6. EXPERIENCIAS DE ASOCIATIVIDAD EN LAS EXPORTACIONES

Los más grandes consorcios asociativos se encuentran en la experiencia de Italia y España, que cuentan con apoyo directo del Estado. Chile y México también cuentan con experiencias asociativas más desarrolladas entre PYMES en relación a Brasil y Colombia que al igual están dirigiendo sus esfuerzos a la externalización por medio de la conformación de consorcios de exportación.

3.6.1. Experiencias en Chile

Como hemos señalado en el capítulo anterior, la CORFO cuenta con distintos proyectos de asociación como lo son los PROFOS y el PDP, los que han tenido buenos resultados, pero también muchos de éstos proyectos quedan inconclusos debido a la salida de las empresas que integran el grupo asociativo, esto provoca que paulatinamente el grupo se desmotive y finalmente se desintegre.

3.6.2. Experiencia Internacional

Experiencia en Argentina:

En la actualidad, Argentina cuenta con una Subsecretaría de la pequeña y mediana empresa y desarrollo regional (SEPyME) dependiente del Ministerio de Economía, orientada a incentivar y apoyar el desarrollo de las iniciativas asociativas de grupos exportadores, su principal objetivo es impulsar el desarrollo de esquemas asociativos sectoriales para lograr una externalización más eficiente, tanto para la mejora del mercado interno como para lograr las condiciones hacia la exportación, efectuar una contribución positiva para resolver problemas y debilidades es el desafío de las políticas públicas y de ésta Subsecretaría en particular.

En el año 1998, comenzaron a operar dos fundaciones (BankBoston y Export. Ar²²), las que pusieron en funcionamiento el Programa de Desarrollo Sectorial de las Exportaciones con el fin de fomentar la creación de grupos sin adoptar una forma jurídica en particular. Al año 2003 existían 35 grupos distribuidos en el país con unas 250 empresas participantes, con exportaciones anuales superiores a los US\$ 70 millones. Por otro lado el gobierno de la ciudad de Buenos Aires, con su Dirección General de Industria y Comercio mediante su programa “La ciudad produce y exporta”, ha instrumentado la conformación de grupos exportadores cuyo fin es reunir a empresas del mismo sector o similar, para trabajar en conjunto en la mejora de la producción y en el desarrollo de imagen corporativa con el objetivo de delinear una estrategia exportadora que permita intercambios continuos a largo plazo. La oferta exportable de los grupos se concentran en las actividades de calzado, marroquinería, cosmética, indumentaria, ingeniería, joyería, mueblería y ambientación, automatización, software, entre otras.

En Mendoza, el organismo encargado de promocionar la oferta provincial de productos y servicios, desarrolla un programa con el fin de impulsar la formación de grupos exportadores asociados, brindando asistencia técnica y material. Han llegado a sumarse 30 empresas aproximadamente a conformar grupos, ofreciendo una oferta exportable integrada por productos como ciruelas disecadas, vino, conservas, encurtidos, aceite de oliva, productos gourmet, uvas y cerezas en fresco (SEPYME, 2004).

Debido a que la experiencia del país vecino nos muestra el éxito que ha tenido la conformación de grupos asociados para exportar, lo hemos tomado de ejemplo principalmente por la similitud de las características de las PyMES argentinas con las nuestras, por las necesidades de asociarse y por los logros alcanzados.

²² Estas fundaciones financian la actividad de un coordinador para cada grupo, quien se encarga del asesoramiento de las empresas participantes en materias relacionadas al comercio exterior. Export. Ar por su parte apoya en materia de promoción comercial en el exterior, estudios de mercados, participación en ferias y misiones comerciales.

Experiencia en México:

El gobierno mexicano apoya estos proyectos a través de Empresas Integradas de Exportación con el objetivo de formar grupos de exportación de PYMES que fabriquen un producto homogéneo con poca producción y con interés de exportar. Primero se identifican a las empresas interesadas en formar una empresa integradora de exportación con el fin de construir volúmenes apropiados de oferta exportable y competir en el mercado internacional, se realiza una reunión explicando las ventajas del proyecto, la unión de las capacidades productivas y se emite un reporte con el tipo de apoyo que se les brindará para luego presentar un plan de trabajo. Las empresas participantes firman un compromiso para trabajar de forma conjunta con el grupo promotor Estatal y se atienden las necesidades de consultoría que se requieran.

Experiencia en Brasil:

El Servicio Brasileño de Apoyo a la Micro, Pequeña y Mediana Empresa (SEBRAE), es la institución Estatal encargada de la política PYME, pero administrada principalmente por el sector privado. El principal programa del SEBRAE es el de capacitación de redes, basado en un conjunto de acciones destinadas al fortalecimiento de redes verticales y flexibles de empresas con el objetivo de aumentar la competitividad de las cadenas productivas e insertarlas en el exterior. Las acciones consisten en articulación institucional, consultoría, promoción comercial, asociación, el intercambio y la inteligencia competitiva.

Experiencia en Italia:

Italia es el país con mayor experiencia en el ámbito asociativo, existen más de 400 consorcios de exportación formados por 40 hasta 150 PYMES cada consorcio. Italia tiene la particularidad de que las pequeñas industrias están concentradas en pequeñas ciudades, dando lugar a que la proximidad geográfica

y la tradición creen redes de confianza y faciliten la asociación regional de las empresas y la conformación de consorcios exportadores. Debido a las grandes diferencias con la experiencia en América, se hace casi imposible comparar la asociatividad Italiana con Chile o Latino América.

CAPITULO IV

PROPUESTA ASOCIATIVA PARA LA EXPORTACION

4. PROPUESTA ASOCIATIVA PARA LA EXPORTACION

Atendiendo a las distintas necesidades y dificultades que enfrentan las PYMES agrícolas exportadoras, y evaluando la experiencia en Latinoamérica por los resultados obtenidos en los grupos asociativos y respaldándonos particularmente en el modelo Argentino (preparado y fomentado por la Subsecretaría de la Pequeña y Mediana Empresa en Argentina), debido a los resultados positivos obtenidos en el corto plazo y a las similitudes con el mercado chileno, presentaremos una propuesta para ser aplicada por un grupo asociativo enfrentado a la exportación, ésta consiste en la definición de los elementos que hay que tener en cuenta al momento de tomar la decisión de asociarse para exportar, tanto para cada empresa como para el grupo en su conjunto, además hace énfasis en la importancia de desarrollar una minuciosa planificación estratégica para alcanzar los objetivos propuestos por el grupo . Es importante resaltar que para que dicho plan funcione de forma eficiente, es preciso que sea coordinado por un profesional especializado en el área.

4.1. REQUISITOS PARA LOGRAR UNA ASOCIATIVIDAD EXITOSA

Para llevar a cabo una exitosa estrategia de colectividad es preciso que la empresa en su conjunto tenga bien definido los objetivos a lograr en el mediano y largo plazo. Al realizar una evaluación superficial de las entrevistas realizadas a los distintos gerentes de las empresas de la provincia, se puede observar la inexistencia de un plan de acción explícito establecido, así como el desinterés por la realización de una planificación estratégica con objetivos en el largo plazo por la poca experiencia de los gestores.

4.1.1. Factores Claves para el Éxito en una asociación:

- a) Afinidad cultural y objetivos compartidos.
- b) Visión de Mediano y Largo plazo de los resultados esperados.
- c) Constancia, profesionalismo y capacidad de respuesta.
- d) Productos de calidad y con precios competitivos.
- e) Disponibilidad para realizar inversiones, independiente de la ayuda que se pueda obtener.
- f) Definir claramente derechos y obligaciones.
- g) Elección de un coordinador capacitado.
- h) Tener un plan estratégico.

4.1.2. Factores de Riesgo:

- a) Empresas muy heterogéneas.
- b) Exceso de liderazgo de alguna de las empresas integrantes.
- c) Diferencias de objetivos, mercados prioritarios, entre las distintas empresas.
- d) Empresarios que negocian desde posiciones muy estrictas.
- e) Poco compromiso en la actividad del grupo.
- f) Poca predisposición a colaborar con el coordinador.
- g) Empresas con serias restricciones financieras.
- h) Baja experiencia en la selección del coordinador.
- i) Falta de un reglamento interno del grupo.
- j) Oferta grupal con productos que compiten entre sí.

4.1.3. Requisitos de cada empresa integrante:

Para comenzar a trabajar en una asociación es preciso que cada empresa que componga el grupo tenga bien evaluados y definidos los siguientes elementos:

- Diagnóstico Situacional – Estratégico
- Objetivos
- Oferta exportable
- Responsables
- Recursos disponibles

La decisión de exportar debe ser consistente con la realidad del entorno (*factores exógenos*) y los recursos actuales y potencialmente alcanzables por la empresa (*factores endógenos*). Se hace necesario una evaluación de cada empresa si quiere llevar a cabo esta decisión mediante un análisis FODA.

Se evalúa el microentorno de la empresa, los recursos humanos con los que cuenta, la tecnología, recursos financieros, para identificar las *Fortalezas* y *Debilidades* que puedan afectar un proyecto; en el ambiente externo se analizan los entes que están involucrados con la empresa y que influyen en sus operaciones, además de el factor político, social y económico imperante, todos los agentes que rodean la empresa y que pueden afectar su desarrollo en el mercado, se identifican los elementos con mayores perspectivas de crecimiento ofreciendo *Oportunidades* y reconocer aquellas situaciones que pudieran provocar *Amenazas* al crecimiento de la empresa.

También, es importante que el coordinador de la actividad asociativa realice un análisis FODA del sector agrícola en general. La región del Bío Bío cuenta con muchas características propicias para la explotación de la tierra.

4.1.4. El trabajo como grupo asociado:

Una vez definidos los elementos mencionados anteriormente por cada empresa que tenga el interés real de conformar un grupo asociativo con el propósito de abrir los mercados hacia el exterior, es estrictamente necesario que el conjunto de empresas establezcan una planificación estratégica y definir los

elementos básicos del grupo que le darán la identidad propia, estos elementos son los siguientes:

- La Visión del Grupo
- La Misión del Grupo
- Valores Compartidos
- Reglas de Funcionamiento

Definir la Visión del Grupo: Es una mirada a futuro, donde el grupo exportador quiere estar en el largo plazo, para ello es preciso identificar los objetivos, estos tienen que ser coherentes con la misión, deben ser factibles para no generar frustraciones, deben ser específicos y medibles, establecen una meta cuantitativa, tienen que tener un periodo de tiempo determinado.

⇒ Objetivos:

- Específicos
- Realistas
- Alcanzables
- Cuantificables
- Medibles

Definir la Misión del Grupo: Explicitar la misión genera el compromiso para pasar de tratar de hacer las cosas bien a hacer lo correcto.

- Qué se va a hacer? (Oferta)
- Para Quién? (Demanda)
- Porqué? (Ventajas competitivas)

Definir los Valores Compartidos:

- El compromiso de todos los participantes con el proyecto.
- Aplicación de prestigios éticos que prestigien la imagen corporativa.

- La búsqueda del equilibrio en la gestión del grupo, evitando liderazgos excesivos.
- Escuchar, entender y respetar la posición de las demás empresas, cuidando de las relaciones interpersonales.
- Privilegiar el interés del conjunto, sin renunciar a puntos de vista individuales.
- Disposición a compartir información en beneficio de los objetivos grupales.

Definir las Reglas de Funcionamiento: Mediante la elaboración de un reglamento interno se deben definir:

- Derechos y obligaciones de los participantes.
- Condiciones para la admisión de nuevos socios.
- Procedimientos de resolución de conflictos.
- Mecanismos decisorios (consenso / votación)
- Órganos de gestión del grupo (frecuencia de reuniones).
- Discutir si el grupo operará con marca única o como paraguas para las marcas propias.
- Determinar la necesidad de contar con una organización jurídica formal.

4.1.5. Planificación estratégica del grupo exportador:

Esta Planificación estratégica es el camino a recorrer para orientar las acciones a seguir para alcanzar los objetivos del grupo asociativo exportador, para focalizar un mercado objetivo que compartan todos los integrantes. Mediante la planificación se pueden mitigar aquel trabajo que no encaje o no sirva para alcanzar el logro que se quiere, reduciendo la dispersión de actividades inútiles, reduce el riesgo ya que se prevén los posibles elementos adversos que puedan perjudicar el éxito de la estrategia asociativa, facilita la coordinación de las distintas actividades a realizar y lo más importante de la planificación estratégica,

es que permite precisar y fijar las tareas en forma ordenada, aprovechando de mejor forma los recursos, se anticipa a los cambios, reduce la incertidumbre y facilita el control (Illanes, 1999).

Para que ésta planificación sea efectiva y eficientes es necesario que sea flexible para adaptarse a los cambios que se vayan produciendo, que las empresas que integren el grupo asociativo adquieran un compromiso de trabajo en conjunto para favorecer el cumplimiento del plan y la integración de los procesos de la planificación encaminados hacia un objetivo común.

Se han considerado cuatro aspectos de vital importancia para la estrategia del grupo, cada uno debe cumplirse en el orden cronológico en el cual se nombran, que son los siguientes:

Paso 1:

Consolidar la oferta exportable del grupo: Definir la oferta del grupo a partir de los productos con mayor potencial para ser exportados de acuerdo a la identificación que haya hecho cada empresa y a las necesidades internacionales. Hay que determinar la cantidad de producción que está dispuesta a comprometer cada empresa para los otros mercados.

Paso 2:

Identificar los mercados prioritarios: Identificar cuáles son los mercados más atractivos y convenientes utilizando un procedimiento de selección por etapas:

1. *Preselección de mercados potenciales*: Mercados de alto Confort versus mercados de alto potencial, evaluar la información disponible sobre flujos comerciales y las variables macro relevantes para el proyecto e investigación de mercados disponibles.
2. *Búsqueda de un mercado objetivo*: Seleccionar los países que parecen tener el mayor potencial y realizar un análisis comparativo de

condiciones de acceso a los mercados, consumo interno, costos y tiempos para obtener contactos, mecanismos de distribución, condiciones tributarias, etc.

Algunas variables de análisis:

- Tamaño, crecimiento y tendencias de la demanda
- Barreras arancelarias y no arancelarias a la entrada
- Preferencias comerciales o acuerdos operativos
- Familiaridad, afinidad cultural, usos y costumbres
- Factores geográficos, macroeconómicos, políticos, etc.
- Transporte y facilidades de logística, comunicaciones, etc.

Paso 3:

Focalizar un mercado objetivo: Se profundizar el análisis para seleccionar uno o dos mercados con alto potencial, aquellos mercados que ofrezcan mejores oportunidades al grupo exportador.

- Conocer la competencia:
 - ✓ Saber ¿Quiénes son los competidores?
 - ✓ ¿Qué productos ofrecen?
 - ✓ Formas de pago
 - ✓ ¿Qué participación en el mercado?
 - ✓ Política de precios
 - ✓ Si es un mercado muy competitivo, identificar dónde aparecen y desaparecen con rapidez las empresas.
 - ✓ Aparición de productos sustitutos.
 - ✓ Tendencias del sector.

- Conocer al cliente
 - ✓ Segmento al cual estará dirigido el producto.
 - ✓ Tamaño del mercado potencial.

- ✓ Aceptación del producto.
 - ✓ Forma de pago de los clientes.
 - ✓ Si el precio es aceptado por el mercado.
 - ✓ Proyectar la demanda para los próximos años.
 - ✓ ¿Cómo modificar la actitud del cliente?
 - ✓ ¿están los clientes arriesgados a comprar algo nuevo?
- Conocer los canales de comercialización
 - ✓ Composición de la cadena comercial: Por cuantas manos pasa el producto antes de llegar al consumidor final.
 - ✓ Precio de comercialización en alguna de las etapas de la cadena: Investigar en cual eslabón de la cadena insertarnos para no perder competitividad.

Paso 4:

Diseñar un plan de marketing internacional: Para ello es necesario conocer la competencia, conocer al cliente y los canales de comercialización. Una vez identificado estos elementos hay que buscar la forma de instalar los productos en la mente de los consumidores para que lo conozcan, lo exijan y lo compren, el plan debe comprender cuatro variables fundamentales que son el Producto, Precio, Plaza y Promoción.

Producto: Es un factor importante, puede llevar a desestimar la elección de un mercado, se realiza un análisis para evaluar la probabilidad de posibles modificaciones al producto, adaptarlo al mercado demandante.

- Diseño e Imagen del Producto
- Etiquetas, envases y Embalajes
- Imagen de la Marca.

Precio: El precio es una variable estratégica del Marketing, no sólo fija un valor de algo, también sirve para crear la imagen de ese algo. Con el Precio se obtiene el control y dominio sobre los costos más la diferenciación del producto.

Objetivos de la estructura de precios:

- Alcanzar un monto determinado de ventas.
- Lograr un nivel deseado de utilidades.
- Captar una porción específica del mercado.
- Atacar a la competencia.

Plaza: La elección de los canales de distribución tiene relación con los objetivos de cobertura del mercado, penetración y los servicios que facilitan el acceso al producto por parte de los consumidores.

- ¿Dónde se va a ubicar el producto?
- ¿Cómo se va a llegar al cliente?

Es en éste punto es donde se definen los canales de distribución a utilizar, estos pueden ser Directos e Indirectos. Los primeros minimizan la intermediación entre la empresa y el mercado, el segundo en cambio, las ventas se realizan a través de importadores, distribuidores y representantes.

Distribución Directa

- ✓ Precios más competitivos
- ✓ Mayor margen de utilidades
- ✓ Gestión más directa

- ✓ Requiere inversión en Activos Fijos y Bienes de Cambio.

- ✓ Mayor cercanía con el consumidor y mayor probabilidad de detectar cambios en el mercado.

- ✓ Propiedad de registros y certificaciones.

- ✓ Requiere Financiamiento propio de las ventas.

Distribución Indirecta

- ✓ Menores utilidades por alta intermediación.
- ✓ Estrategia comercial definida por terceros.

- ✓ No requiere inversión en Activos Fijos.

- ✓ Menores exigencias de Stock.

- ✓ Mejor Cobertura del mercado, pero con pobre feedback.

- ✓ Registro y certificaciones pertenecen al importador.

- ✓ Menores requerimientos de financiamiento.

Exportación Directa:

A Distancia:

- Agentes
- Distribuidores
- Minoristas
- Franchising

Con Presencia en mercado Objetivo:

- A través de:
 - Oficina de Representación
 - Sucursal
 - Filial Comercial
 - Filial Industrial
 - Outlets propios

- Operando Con:
 - Fuerza de Ventas
 - Agentes
 - Distribuidores
 - Minoristas
 - Consumidores Finales

Exportación Indirecta:

- Clientes Nacionales Exportadores**
- Intermediarios**
 - Operadores
 - Tradings

Promoción: Establecer un primer contacto con los clientes potenciales para dar a conocer el producto, motivar su adquisición e incentivar la reiteración de la compra. Determinar de qué forma se va a realizar éste primer contacto con los clientes, esto puede ser a través de una feria, exposición, ronda de negocio, etc.

La participación en ferias permite conocer hacia donde se dirige la industria, cuáles son las tenencias del mercado, identificar agentes o representantes, también una herramienta de promoción poderosa es el Internet ya que permite localizar clientes en el exterior y promocionar productos, agilizar la información.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

CONCLUSIONES

Las empresas que deciden participar en un grupo asociativo, son en general empresas que toman la decisión de comenzar a exportar o para mejorar su inserción en el mercado exterior, pero como resultado de su tamaño, tienen muchas restricciones para acceder a información sobre comercio exterior, detectar oportunidades comerciales entre otros problemas. En estos casos, la cooperación con otras empresas de similares objetivos y restricciones aparece como una alternativa válida para superar los obstáculos y enfrentar en conjunto la difícil actividad de exportar.

Cabe señalar que algunas de las razones por las cuales las empresas se asocian son para compartir riesgos y disminuir costos; pero individualmente, los objetivos de cada una, puede ser de índole financiera, comercial u organizacional.

En la actual articulación económica mundial, el interés por motivar las actividades de inserción exportadora de las Pequeñas y Medianas empresas ya no es una mera inquietud de investigación y desarrollo intelectual ni tampoco puede verse limitada sólo a una forma de distribución de riqueza regional por parte del estado, por el contrario, existe un consenso universal entre los analistas, consultores, políticos y académicos que la competitividad de las economías dependen cada vez más de que las grandes empresas puedan interactuar y cooperar con el resto de la malla empresarial del país o de las regiones.

El mejoramiento de la capacidad competitiva de las Pequeñas y Medianas Empresas y la difusión de las exportaciones nacionales es de vital relevancia para enfrentar la economía del futuro. Para las empresas que sólo operan en el mercado interno, ven la actividad exportadora lejana debido a que es una actividad con altos costos de entrada (captación de clientes, manejo de procedimientos aduaneros, financieros y administrativos relacionados con el comercio exterior), además está la exigencia de determinados requisitos de presentación de los

productos hacia los mercados internacionales como lo son las normas técnicas sanitarias, calidad y plazos de entrega, a todo esto hay que agregar que los resultados son inciertos y no son inmediatos, es decir a largo plazo.

En relación a lo anterior, tratar de superar estas dificultades de forma individual como PYME, se ve obstaculizada no sólo por la necesidad de asumir elevados riesgos comerciales, sino también por la necesidad de disponer de un cierto volumen de recursos financieros, humanos y técnicos que en la mayoría de los casos se encuentran fuera del acceso de una PYME. Así como lo demuestra la experiencia nacional e internacional en relación con estas dificultades, la asociación y articulación de esfuerzos entre tales empresas contribuye eficazmente a disminuir estas restricciones.

Para que un proyecto asociativo se pueda llevar a cabo, es preciso la participación de los distintos entes locales relacionados, que se involucren en el proceso los agentes económicos locales, el estado, la empresa privada y las instituciones. Estas entidades participan en este proceso y generan un ambiente propicio para la conformación de los grupos, brindando servicios específicos como la promoción de la asociatividad, asistencia técnica, financiamiento, asesoramiento, capacitación y el apoyo permanente durante todo el proceso.

La principal característica de la asociatividad y que influye significativamente en la decisión de conformar un grupo colectivo es la mantención de la autonomía gerencial de cada empresa participante, debido a que estas son reacias a compartir información sobre sus operaciones con otras, especialmente si participan en el mismo mercado, por el temor de utilizar la información para beneficio propio o sacar ventajas competitivas. Otras características son la flexibilidad, porque son acuerdos voluntarios.

La experiencia internacional nos demuestra los beneficios que se logran al asociarse, las economías de los países crecen y se diversifican los ingresos, la

participación del Estado en un ente fundamental de ayuda a las PYMES en todo en mundo, pero también es importante la interacción de todos los participantes de la actividad económica, como lo son la empresa privada y las instituciones. También es rescatable la importancia de los articuladores en un proyecto de esta envergadura, en el ejemplo de Argentina, es fundamental la participación de un coordinador encargado de gerenciar las actividades de un grupo asociado. Este profesional debe ser una persona capacitada profesionalmente en el área estratégica y de comercio internacional, pero además, debe tener buenas relaciones con los participantes, tiene que ser una persona accesible, que se exprese de forma correcta y que sepa escuchar y respetar opiniones e ideas de los integrantes de cada grupo.

Como hemos señalado, las empresas se asocian por un objetivo en común como por ejemplo disminuir costos o compartir riesgos, para lograr esto, lo ideal es buscar socios que tengan valores comunes y cuyas capacidades se compartan y complementen entre si, con el fin de que todos tengan algo que aportar y que quede una enseñanza como experiencia de grupo.

La asociatividad además, les entrega a los empresarios, gerentes y participantes de esta actividad conocimientos y apertura mental, permite cambiar la filosofía de gestión a los dueños de empresas debido a las permanentes reuniones y mesas de trabajo donde se escuchan, comparten y debaten distintas ideas u opiniones, existe mayor integración, se aprende a actuar colectivamente creyendo en el beneficio mutuo venciendo el temor de confiar en los demás. Se adquiere dinamismo, ya que comenzarán a enfrentarse a nuevos retos y logros positivos en conjunto. En resumen esta variable en la forma de trabajo significa un cambio en los comportamientos históricos, en sus pautas de funcionamiento que están fuertemente arraigadas sobre todo en las empresas familiares, es poner en marcha un proceso de creación de nuevas capacidades competitivas, para lograr esto se requiere una fuerte convicción en el proyecto y en su sentido estratégico.

Es importante destacar que una de las mayores fortalezas de la Asociatividad es su estrecha relación con el concepto de Capital Social, entendiéndose por éste como un conjunto de elementos intangibles e integradores que engloba aspectos de la vida social, como las redes sociales, las normas y la confianza mutua, elementos que hacen más eficaz el alcance de los objetivos comunes de los grupos que gozan de éste capital social y que entienden su importancia. Por lo tanto, el capital social de un grupo de empresas es la suma de todas las características mencionadas anteriormente más todas las externalidades que se puedan generar a partir de la interacción del grupo de empresas que se asocian.

El Gobierno por intermedio de sus instituciones y agencias de desarrollo económico y fomento empresarial ha realizado un importante esfuerzo profesional y económico para formar una gran red de fomento de practicas asociativas interempresas, haciendo partícipe a la empresa privada, organismos de investigación y fomento, organizaciones no gubernamentales, oferentes de créditos y agentes operadores. En el transcurso de los últimos cinco años, ha surgido una nueva forma de accionar frente a estas redes de fomento empresarial, los modelos de apoyo empresarial se han descentralizado a los propios gobiernos regionales a través de sus fondos de desarrollo regional destinado a cada región. Con esto se crean nuevos agentes intermediarios con conocimiento en las necesidades e intereses sectoriales de cada región, en la provincia de Nuble los instrumentos más destacados que se han implementado con éxito han sido los Proyectos Asociativos de Fomento y los Programas de Desarrollo de Proveedores.

RECOMENDACIONES

En nuestro país, el desarrollo de la PYME ha sido tratado por el Gobierno a través de las distintas instituciones relacionadas, en donde cada una de éstas aplica medidas de ayuda a diferentes actividades o áreas de desarrollo de las empresas, prestando servicios de orientación, apoyo financiero, proyectos, información, capacitación, entre otros, pero estas medidas son aplicadas a su vez, en forma paralela por distintos organismos, provocando una diversificación del problema. Una forma directa y eficiente de enfrentar las distintas necesidades a este tipo de firmas sería a través de la creación de una Sub Secretaría PYME, este tema debe insertarse en una reflexión más global y seria sobre las actuales capacidades del Ministerio de Economía para abordar el conjunto de nuevas tareas que conllevaría una Sub Secretaría. Con un organismo especializado en PYMES garantizaría la mejor coordinación y gestión de las políticas públicas en el sector, focalizaría de mejor forma los recursos, generaría instrumentos adecuados en inversión tecnológica, capitalización y desarrollo. Además cabe destacar que las PYMES en nuestro país son las generadoras del 80% del empleo nacional, por lo tanto merece tal preocupación y una Sub-división del gobierno especialmente en este sector empresarial.

En mucho de los casos, principalmente en las pequeñas empresas, existen instrumentos de apoyo adecuados para la agricultura, pero faltan proyectistas que permitan realizar y presentar buenos proyectos que ayuden a superar las necesidades del sector. También, en éste ámbito, existe la carencia de Articuladores o Coordinadores para grupos asociativos, ya que las entidades que prestan este tipo de servicios, como las consultoras o los centros de gestión, son costosos e inaccesibles para la mayoría de las pequeñas empresas. Es necesaria la capacitación o perfeccionamiento urgente de éste tipo de profesionales por intermedio de la realización de convenios por parte de los organismos

gubernamentales con universidades, institutos o centros de formación acreditados en el área.

Es trascendental que los dueños de las empresas, principalmente aquellos que son dueños, administradores y participan en todas las áreas de sus empresas, se capaciten, que las instituciones estatales les entreguen las herramientas necesarias para llevar a su empresa al mundo de la competitividad. Debido al temor y desconfianza que tienen muchos empresarios, en especial los del sector agrícola, en llevar a cabo nuevos proyectos, sean asociativos, de inversión tecnológica, de externalización o cualquier actividad nueva que desarrollen, muchas PYMES fracasan o dejan de operar debido al crecimiento y desarrollo del mercado y al estancamiento de las mismas. Hay que dar un giro al respecto, cambiar la visión de los antiguos empresarios agrícolas, motivarlos a ser emprendedores e innovadores para poder mantenerse en la industria, crecer y ser competitivos.

Para el aprovechamiento de parte importante a las nuevas oportunidades que se presentan a partir de la suscripción de Tratados Internacionales, es necesaria la innovación al fomento de las PYMES, profundizar más en aquellos que permitan estar al día con la nueva tecnología y los cambios en el mercado.

Propuestas de mejoramiento a la Asociatividad en el sector agrícola:

Factores que limitan la asociatividad:

- Encadenamiento de producción
- Asociatividad de gestión empresarial

Lineamientos estratégicos a corto plazo:

- Cadena del valor
- Asociatividad

MATRIZ DE ACCIÓN

Acciones propuestas	Instrumentos de Fomento	Instituciones
1. Fomentar la asociatividad con fines comerciales para la internalización de manera de aprovechar las economías de escala y la vez contar con mayor poder de negociación para la disminución de costo .	<ul style="list-style-type: none"> ➤ <i>PROFOS (programas asociativos de fomento)</i> ➤ <i>PDP(programas de desarrollo de proveedores)</i> 	CORFO CORFO
2. Fomentar la realización de seminarios charlas y otros que convoquen a los actores en un lugar de encuentro determinado.		INDAP CORFO PROCHILE INA
3. Realizar cursos y charlas para promover el concepto de gestión empresarial asociativa, considerando aspectos productivos, comerciales y administrativos.	<ul style="list-style-type: none"> ➤ <i>Servicio de asesoría técnica predial (SAT predial)</i> ➤ <i>Franquicia tributaria a las capacitaciones</i> ➤ <i>Programas de formación para la innovación</i> <ul style="list-style-type: none"> a- <i>Apoyo a la participación en</i> b- <i>Actividades de formación</i> 	INDAP SENCE FIA UNIVERSIDADES
4. Realizar giras tecnológicas que aborden temas prioritarios para el sector exportador de la provincia, esto generara lazos de motivación y confianza.	➤ <i>Programas de giras tecnológicas</i>	FIA INOVA BIOBIO
Difundir los conocimientos y experiencias adquiridas al resto de los		INNOVA BIO BIO FIA

participantes y empresarios.		
5. Identificar las necesidades y ofertas de innovación técnica y de mercado.	➤ <i>Centros de transferencia tecnológica</i>	INNOVA BIO BIO
6. Mejorar la capacidad de la asistencia técnica y fomentar la traída de expertos extranjeros en temas técnicos y de mercado.	➤ <i>Programas de proveedores del servicio de INDAP</i> ➤ <i>Programas de Contratación de consultores</i>	INDAP FIA INNOVA BIO BIO
8. Fomentar la asociación entre los productores de la región.		GOBIERNOS REGIONALES PROCHILE CORFO
9. Crear instancias de trabajo permanentes donde participen tanto el sector público como el privado.	➤ <i>Programa nacional de integración de empresas a las redes de empresas del rubro</i>	INDAP GOBIERNOS REGIONALES

Lineamientos estratégicos a corto plazo:

➤ ***Gestión Empresarial***

MATRIZ DE ACCIÓN

Acciones propuestas	Instrumentos de Fomento	Instituciones
1. Realizar encuestas permanentes entre los profesionales que manejen la información de mercado, tanto pública como privado ,para que esta llegue a los involucrados.		PROCHILE CORFO
2. Mantener una base de datos actualizada de los productores, exportadores, considerando aspectos claves para la competitividad del sector.	➤ <i>Centros de transferencia tecnológica</i>	INNOVA BIO BIO PRIVADOS

Acciones propuestas	Instrumentos de Fomento	Instituciones
3. Realizar encuentros permanentes entre los sectores productivos y exportadores, para mejorar su comunicación y establecer lazos de confianza.		INDAP CORFO PROCHILE
4. Fomentar la capacidad en gestión empresarial en especial entre los productores pequeños.		INDAP

BIBLIOGRAFIA

- ALARCON Y STUMPO. 2000 : Pequeñas y Medianas Empresas Industriales en Chile.
- ARCE, S. 2006 : La Asociatividad Empresarial y Competitividad
- BERDEGUÉ, J. 2000 : Cooperado para competir: Factores de éxitos de las empresas asociativas campesinas.
- BORDIEU, P. 1988 : Cosas dichas, Gedisa Colección del Mamífero Parlante, Barcelona, España.
- CABRERA, S. 1994 : PYME, un desafío a la modernización productiva. CORFO, Gerencia de Fomento e Inversiones.
- CASTRO, J. 2004 : Asociatividad para Exportar. Área de Comercio Exterior, SEPYME, Argentina.
- CEPAL / FAO. 1988 : Reforma Agraria y Empresas Asociativas. División Agrícola, Santiago, Chile.
- CEPAL, 2002 : Panorama de la Agricultura de América Latina y el Caribe 1990-2000, Santiago de Chile.
- CEPAL, 2003 : PyME en Chile: Nace, crece y muere. Análisis de su desarrollo en los últimos siete años.
- CEVALLOS, E. 2001 : Micro, Pequeñas y Medianas empresas. Publicado por la CEPAL.
- COLEMAN, J. 1990 : Foundations of Social Theory, Harvard Collage, USA.
- COYDAN, ROJAS & DIAZ. 2006 : El cambio estructural en la agricultura en Chile; Tenencia de la Tierra y Empleo agrícola, Universidad

- de Talca, Chile.
- DINI & STUMPO. 2002 : Análisis de la Política de Fomento de las Pequeñas y Medianas Empresas de Chile. Unidad de desarrollo tecnológico de la CEPAL, serie desarrollo productivo.
- ILLANES, P. 1999 : El Sistema Empresa, Una visión integral de la Administración. Sexta edición.
- IGUERA, M. : Artículo Asociatividad en PYMES.
- LOPEZ C. 2003 : Redes Empresariales, experiencias en la región Andina. Manual para el articulador. Editorial Minka, Perú.
- MONTERO, C. 1997 : Revolución Empresarial Chilena. Cieplan, Dolmen, Chile.
- NATAL & SANDOVAL. 2004 : Capital Social: Una revisión crítica para el estudio de la acción en OCB. Documentos de discusión sobre el nuevo institucionalismo.
- ODEPA, 2006 : Inserción de la Agricultura Chilena en los Mercados Internacionales. Documento de trabajo, Serie Comercio Exterior.
- OSTROM, E. 2000 : El gobierno de los comunes. La evolución de las instituciones de Acción Colectiva. CRIM-FCE, México.
- PALLARES, Z. 2004 : La Asociatividad empresarial: Una respuesta de los pequeños productores a la internalización de las economías.

- PORTER, M. 2002 : Estrategia Competitiva: técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia, Grupo Patria Cultural, México.
- PORTILLA, B. 2000 : La Política Agrícola en Chile: Lecciones de tres décadas.
- PUTNAM, R. 1994 : Para hacer que la democracia funcione. La experiencia Italiana en descentralización administrativa. Editorial Galac, Caracas, Venezuela.
- ROJAS, A. 1993 : Post Reforma y Campesinado en Chile: Bases para el desarrollo de la agricultura familiar. IMPROA. Editorial de la Universidad de Talca, Chile.
- ROMERO, C. : Análisis de FUNDAPYME sobre el apoyo a procesos asociativos en PYMES Salvadoreñas.
- ROSALES, R. 1997 : La asociatividad como estrategia de fortalecimiento de las PYMEs. Universidad de Texas.
- SEPYME, 2004 : PYMES: Asociatividad para la Exportación: Claves para una Estrategia Exitosa. Subsecretaría de la Pequeña y Mediana Empresa y Desarrollo Regional, Argentina.
- SERCOTEC, 1999 : Guías de programas e instrumentos de apoyo a la Micro, Pequeña y Mediana Empresa, Santiago de Chile.
- SERCOTEC, 2003 : La situación de la Micro y Pequeña Empresa de Chile.

- VALENZUELA & COUSIÑO, 2000 : Sociabilidad y Asociatividad. Un ensayo de Sociología Comparada. Revista Estudios Públicos, nº 77.
- VILLARAN, F. 1998 : Riqueza popular: Pasión por la gloria de la pequeña empresa, Lima, Perú.
- ZAMORA, G. 1999 : Determinación de necesidades de investigación para establecer causas de resistencia a la asociatividad comercial campesina. Agro Sur, Volumen 27 N°1.
- ZAMORA, J. 1993 : Ante-Proyecto: Proposición de Política de Protección de los Pequeños Productores de Lentejas de la Región del Maule. Informe a CONAPROCH. Proyecto Leguminosas, Universidad de Talca, Chile.

