

3

2004

Límite Zero

OPINIONES PARA EL DESARROLLO



**COMUNIDADES
EMPRESARIALES
EMPRENDEDORAS
(C2E)**

*«Las que conducen y arrastran al mundo
no son las máquinas, sino las ideas.»*

Victor Hugo





Mientras muchos siguen deslumbrados tratando de ponerse al día en la revolución tecnológica que nos ha traído el desarrollo de las comunicaciones y la informática, persiguiendo trasladarse desde el mundo de los átomos al mundo de los bites, el autor de Limite Zero 3, nos lleva de la mano a centrarnos nuevamente en los temas connaturales a un empresario que son ni más ni menos que el ser emprendedor y desarrollar su capacidad empresarial.

Sin embargo, la apuesta analizada por Daniel Espinoza se basa en la construcción de negocios en este mundo globalizado, en torno a desarrollar la capacidad empresarial del conjunto de los empresarios de con los cuales su negocio es posible, sea este un grupo de proveedores, un cluster, una cadena o una red empresarial.

El aporte a la reflexión continúa en la línea editorial de "Limite Zero" mostrando en la forma más concreta ideas surgidas desde la experiencia y la práctica de hacer desarrollo económico y empresarial, en situaciones y casos concretos, en donde muchas veces la teoría no nos entrega la calidad de respuestas necesarias para tomar decisiones y efectivamente disminuir costos, aumentar beneficios y generar desarrollo de nuestros países.

Los invito entonces, a recorrer estas breves páginas, siempre con el ánimo de Fundación SERCAL de contribuir a la discusión de temas emergentes y fomentar el desarrollo económico y social en Latinoamérica y el Caribe.

■ **Hernán Reyes G.**
Economista

«Estas reflexiones están basadas en gran medida en el Proyecto de Integración Productiva hacia Microempresa cofinanciado por el BID-FOMIN, al cual agradecemos la oportunidad brindada por permitirnos trabajar dicho programa»

COMUNIDADES EMPRESARIALES EMPREENDEDORAS(C2E)

Upgrading de Encadenamientos o integración productiva en la práctica de diferentes sectores productivos en Chile.

Daniel Espinoza Leoz
Marzo 2004

1. EL CORAZON DE LOS ENCADENAMIENTOS PRODUCTIVOS

Estas reflexiones surgen de la experiencia de cinco años trabajando en encadenamientos productivos en diversos sectores económicos. Se constituyen en un primer intento por distinguir hacia donde se deben concentrar los esfuerzos por producir articulaciones productivas de manera que estas produzcan resultados relevantes y perdurables en el mercado.

Cuando iniciamos esta aventura, nos centramos en desarrollar un programa que nos permitiera modelar herramientas de gestión para el desarrollo de distintas fórmulas de integración o encadenamientos productivos. Creíamos contar con numerosas razones para establecer la hipótesis de que el fomento de encadenamientos productivos o de la producción articulada es absolutamente relevante para cualquier economía latinoamericana.

También nuestro esfuerzo pretendía colaborar con nuevos instrumentos y políticas para los gobiernos orientados a fortalecer la Pequeña y Mediana Empresa PyME, mejorando el bajo impacto que gran parte de ellos han tenido a la fecha¹. Al menos dos factores principales se detectaban de las evaluaciones: por una parte la falta de localización geográfica de los programas y dos la falta de orientación de los programas hacia los encadenamientos productivos, reforzando cadenas que hoy estén en operación.

Los planteamientos y algunos esbozos teóricos de diversos especialistas nos mostraban diversas aproximaciones, perspectivas, conceptos y casos de eslabonamientos, encadenamientos, integraciones, distritos industriales y desarrollo local entre los más conocidos que aportaron mucho a analizar nuestra experiencia. Sin embargo, nuestro análisis de los efectos de las nuevas formas de organización productiva sobre los encadenamientos productivos se enmarca en la discusión sobre los beneficios relativos de los agentes involucrados los cuales coinciden con los especialistas e investigadores en la clara existencia de beneficios para las partes.

¹ Estas opiniones se fundamentan en la participación y/o coordinación de la evaluación de 7 programas gubernamentales referidos al fomento de la micro, pequeña y mediana empresa en Chile por parte de ejecutivos de SERCAL, solicitados por la dirección de presupuestos del Ministerio de Hacienda en Chile.



“En el caso Chileno, hay evidencia de un buen desempeño internacional de las PyMEs. La presencia en los mercados internacionales de empresa de tamaño menor o mediano requiere nuevas capacidades competitivas, que frecuentemente imponen especialización en etapas específicas de la producción o de la distribución, y fuerte colaboración e interacción con otras empresas e instituciones. Además, la escala mínima de operaciones para enfrentar las inversiones necesarias para el desarrollo de estas capacidades competitivas, y la introducción de innovaciones tecnológicas hace que difícilmente la empresa pueda enfrentar estos desafíos sólo con sus propios recursos. En ese sentido, las empresas necesitan crecientemente de vínculos de colaboración con otros sujetos de su entorno más cercano. Sin embargo, existen algunos obstáculos para el desarrollo de las relaciones de colaboración inter-empresariales, relacionados con los costos de información y de coordinación, la asimetría de la información, la incertidumbre, el riesgo y la desconfianza recíproca que frecuentemente dominan las relaciones inter-empresariales, y el temor a conductas oportunistas.”



La integración y la articulación productiva pueden ser estrategias necesarias y adecuadas para responder a dichos nuevos desafíos. La integración productiva es una forma de cooperación entre empresas que se ubican en diferentes etapas del proceso productivo, y puede ofrecer oportunidades interesantes de transferencia tecnológica y de aprendizaje para el proceso de upgrading de las empresas, y en particular de las de menor tamaño relativo² “

Sin embargo, la teoría y las proposiciones de intervención eran muy generales y poco prácticas y lejos de presentarnos herramientas de trabajo, nos motivaban a entender la realidad desde los hechos. No menos importante fue observar el interesante caso de la producción lechera en el sur de Chile que muestra lo potente que significa el encadenamiento en un sector y los grandes beneficios que obtienen las partes en un importante período para posteriormente observar como una empresa global actualmente se introduce y captura todos los beneficios de la cadena e incluso con sus prácticas oligopólicas está desestabilizando la articulación empresarial que se había logrado después de muchos años de esfuerzo.

Nos preguntábamos entonces: ¿Qué pasa si el líder de la cadena desaparece?: ¿Desaparecerá el mercado al cual se liga toda la cadena?, ¿Qué es lo que queda de perdurable en el tiempo?. Esto nos llevó a considerar seriamente que también es lícito pensar en encadenamientos temporales y acotados, que capturen beneficios en un corto período de años.

Entonces decidimos cambiar el enfoque o el punto de observación y nos preguntamos, que es lo que finalmente es relevante que quede y que sea perdurable en el tiempo. Nuestra primera aproximación decía relación con el aprendizaje, lo que se aprende en el proceso, sin embargo con esto abríamos respuestas demasiado amplias y genéricas para trasladarlas al tema en el que trabajábamos.

La observación a una cadena particular nos hizo sentido y regresamos al pecado original de todo empresario: el aprendizaje debía contener lo básico en una actitud empresarial que consiste en la capacidad de emprender. Fuimos bastante más allá y detectamos que en la medida que este contenido sólo se produce social y no sólo individualmente, se provoca una sinergia poderosísima que permite establecer finalmente una suerte de red emprendedora de empresarios.

² Pietrobelli, Carlo. 2004, Prof. Universidad de Roma. Notas de la evaluación realizada al proyecto SERCAL cofinanciado por el BID-FOMIN, Cooperación Técnica Regional no Reembolsable N° ATN/ME-7468-CH. Programa de Integración Productiva hacia Microempresas.

Es precisamente este potencial, que va mucho más allá del encadenamiento mismo, más allá de las turbulencias del mercado, el que crea la musculatura necesaria que les permite sobrevivir ante cambios bruscos de mercado, sea en el mismo encadenamiento o en otro, cambiando de liderazgos o cambiando el eje de beneficios de la cadena.

Las modernas teorías del aprendizaje social derivadas de las comunidades de práctica apuntan precisamente en la dirección señalada y refuerzan lo detectado inicialmente por nuestra práctica. En este sentido, intuimos que lo se crea es una suerte de comunidad empresariales emprendedoras (C2E) o conjuntos de C2E que interactúan entre sí, con cierta perdurabilidad en el tiempo, y con contenidos de aprendizaje cuyo eje sea la formación empresarial, sumados a los contenidos técnicos propios del negocio central cuya temporalidad si puede ser acotada.

Por lo tanto, lo relevante en los encadenamientos, clusters o redes empresariales es la C2E que se materializa en el proceso no la forma de articulación que ella adquiera, siendo este su mayor activo o patrimonio futuro.

2. ATRIBUTOS DE LAS C2E

Un encadenamiento puede producir resultados muy atractivos aún cuando esta C2E no se genere en su máxima plenitud. Lo que deseamos establecer entonces es, que si ese particular activo que queda, es muchísimo más poderoso que la captura de beneficios de corto plazo en torno a un proyecto acotado en el tiempo, y permite enfrentar de buena manera las fuertes turbulencias de mercado. En otras palabras, los encadenamientos que no se conforman como C2E no podrían soportar ciertas situaciones de vaivenes de mercado con consecuencias devastadoras para los empresarios que los conforman.

La experiencia indica que los encadenamientos pueden estar en estado de latencia potenciales, o bien estar ser bastante activos. En el primer caso, existen rasgos de articulaciones entre los agentes de la cadena que sobreviven como esporas aisladas sin una inteligencia organizada. En el segundo caso, existe una relativa polinización de acciones en el espacio y el tiempo en torno a algún fin definido por la empresa líder. Sea cual fuere el caso un proceso organizado y sistemático comienza cuando finalmente se diseña un proyecto mediante el cual se facilita el aprendizaje de los distintos agentes de la cadena en pos de un propósito económico definido por los líderes o líder de la cadena.

La reflexión para la acción, nos lleva entonces a establecer distinciones en torno a determinar, cuales son los atributos en los que hay que fortalecer para que un proceso que son relevantes para considerar a la hora de desarrollar un encadenamiento, sistemático y organizado:

- Estado de Visión
- Confianza en las relaciones
- Sensibilidad a los cambios de prácticas
- Relevancia
- Línea Base e Impactos
- Perdurabilidad y Sustentabilidad

Hemos llamado a este concepto Comunidades de Empresariales Emprendedoras (C2E), entendiendo por ello grupo de empresarios de una cadena que se ligan por una práctica común, recurrente y estable en el tiempo, que aprenden en torno a ser mejores empresarios, desarrollando su capacidad emprendedora en esta práctica común.

3. ESTADO DE VISION

Se refiere a con cuanta precisión los agentes están visualizando las oportunidades y beneficios de encadenarse, así como las dificultades y esfuerzos que deben realizar para capturar estas oportunidades.

Es general, para todos los casos que hemos desarrollado, es muy importante la existencia de un estado de visión de todos los agentes. Este «estado de visión», permite interesar a los empresarios en las oportunidades y nuevos negocios por capturar y determinan cual es el proceso o proyecto específico de encadenamientos que los lleva a hacer posibles futuros beneficios.

En todos los casos la visión es generada por la empresa líder y comunicada a través del emprendimiento de acciones concretas hacia el resto de los agentes involucrados. Cuando la visión es débil la potencia del trabajo se ve atenuada. Cuando la visión es clara y coincide fuertemente con los intereses de los proveedores las acciones para el desarrollo del encadenamiento fluyen con más potencia.

Lo central es definir con precisión cuál es el propósito que mueve a todos los miembros de la cadena, comenzando por la empresa líder.

Una Visión Débil puede ser el caso de encadenamientos que apuntan por ejemplo a mejorar prácticas ambientales donde no se ven retornos claros para los proveedores. Sin embargo, el tema ambiental puede ser una limitante tan fuerte que un mercado puede llegar a dejar de existir por esto mismo.

El caso de potenciar a distribuidores para aumentar ventas, con una repercusión directa en los mismos, es del tipo de encadenamientos con una visión poderosa, clara y con resultados inmediatos.

Ejemplo de Visión Fuerte: Caso de Agrogas

La empresa Agrogas, apunta a fortalecer la cadena de distribución de la empresa Agrogas en las zonas de Curico y Talca, articulando las relaciones entre la empresa líder, distribuidora de gas en la región, y sus subdistribuidores (SD). Estas últimas son esencialmente empresas familiares con 1-2 empleados, que frecuentemente distribuyen gas y al mismo tiempo desempeñan otras actividades comerciales, considerando que el producto es totalmente homogéneo, con un precio uniforme, cobra vital importancia el servicio y la atención al cliente.

IMPACTO

Cadena	Agrogas
Propósito	Aumentar ventas de sus SD
Resultado	20% aumento en Ventas

Un diagnostico realizado antes del proyecto revela que el líder no dispone de una base de datos actualizada de los SD y que los SD sufren de baja capacidad para gestionar el negocio, visión muy cortoplacista, insuficiente actividad de reparto a domicilio, deficiente administración financiera y contable, manejo y control de stock, carencia de registros.

Esto se aborda en el proyecto y con la meta de aumentar ventas se obtienen resultados muy significativos.

4. CONFIANZA

Se refiere a las relaciones que existen entre los agentes. Operativamente los niveles de confianza estarán asociados al historial de cumplimiento de compromisos, competencias percibidas por ambas partes para este cumplimiento y el grado de sinceridad en las relaciones.

Uno de los puntos centrales para desarrollar un encadenamiento efectivo es la confianza que se establece entre la empresa líder y sus proveedores o subcontratistas. La existencia de un adecuado y fluido canal de comunicación que permite plantear de manera asertiva y directa los problemas y aprovechamiento de oportunidades parece ser clave en la efectividad de un programa de encadenamientos.

A este respecto, cabe mencionar que existen variadas tecnologías y herramientas que pueden ser utilizadas en el establecimiento de este tipo de relaciones confiables, pero que el uso e incorporación de ellas mismas a través de prácticas concretas dependerá finalmente de la voluntad de los involucrados en su uso, así como de que existan los incentivos adecuados para su utilización.

Una experiencia positiva que podemos rescatar a este respecto es el caso de la cadena Bravo³. En ella se ha llevado un proceso de establecimiento de confianza previo al establecimiento de planes concretos de mejoras o creación de nuevos espacios de negocios, con una cincuentena de proveedores. Los efectos concretos de este proceso redundan en disminuciones de costos para ambas partes así como el establecimiento y diversificación de los negocios de los proveedores.

³ Ver recuadro en donde se especifica el caso Bravo.



El aspecto crucial de la tecnología introducida ha consistido en capacitar a los empresarios en capacidad negociadora e introducir técnicas para lograr definir con más precisión problemas, oportunidades y acciones efectivas que permitan capturar beneficios para todos.

En aquellos casos en que han existido históricamente buenas relaciones humanas entre los proveedores y la empresa líder, la diferencia positiva de eficacia que se genera luego en la implementación de acciones concretas es mucho más alta.

Este tema de confianza está muy ligado al cambio de prácticas. En el caso de las empresas Bravo se trabajó intensamente el tema de cumplimiento de compromisos así como la claridad para entender y precisar las peticiones que ellos conllevan, generando de paso un fortalecimiento de la confianza entre los empresarios.

5. PRACTICAS COMPARTIDAS

Gran parte del esfuerzo de producir mejores encadenamientos finalmente redundan en producir cambios en las maneras de trabajar y compartir prácticas comunes. Por ello, la disposición ó la aversión al cambio serán elementos que jueguen un rol central a la hora de avanzar en un proceso de articulación del tipo señalado.

Como mencionamos, todos los procesos de encadenamientos, son procesos de aprendizaje que finalmente se traducen en introducir nuevas maneras de realizar el trabajo, de gestionar.

La preparación para el cambio y las tecnologías de gestión asociadas al mismo son una fuente importante de ideas a la hora de realizar un proceso de articulación, en donde detectamos falencias serias en la disposición al cambio.

De este modo, un proyecto de encadenamiento puede requerir previamente un proceso de creación de sensibilización y comunicación, antes de ser abordado desde la intervención y modificación de prácticas.

La introducción de cambios en las prácticas puede ir desde herramientas puntuales de gestión, que producen modificaciones acotadas en ciertos ámbitos de trabajo de los agentes involucrados, hasta cambios de percepción y conductuales en los modelos de gestión del negocio.

Los resultados en ambos casos pueden ser importantes. Sin embargo, nuestra experiencia indica que cuando se trabaja en una combinación de herramientas de gestión muy específicas junto a la modificación de los modelos de negocio y el desarrollo de capacidad empresarial, y en la dirección de un proceso mutuo de aprendizaje (aprendizaje colaborativo) los resultados pueden ser impactantes.

Cambio de prácticas estructurales en el negocio

Empresas BRAVO representa un grupo de empresas activas en la distribución comercial en la provincia de Curico (7ª región) y en la 9ª región. La empresa nació en el 1973 con su primer punto de venta, ha aumentado mucho su volumen de ventas en los últimos años, y actualmente tiene 25 puntos de venta de distinto tamaño. En el sector actualmente representa uno de los primeros 4-5 grupos en el ámbito nacional, con una presencia en el mercado de la región superior al 50%. Su principal desafío antes del proyecto de encadenamiento era fortalecer sus proveedores para fidelizarlos y evitar la fuerte caída de ventas esperada (40%, equivalentes a 16 millones de US\$) de la entrada de megacadenas de supermercados en la región del sur de Chile. Para ello desarrolla un proceso de entrenamiento en pos de un cambio estructural en la cultura de negocios de los empresarios involucrados. Al final del proyecto, Bravo logra que la caída en ventas sea de 15%, evitando así pérdidas por 10 millones de US\$ el primer año, y con una estimación de perdidas cercana a cero para el segundo año.

6. RELEVANCIA

Se refiere a determinar, en que medida se justifica la continuidad de desarrollar la articulación en términos de compatibilidad con las prioridades de desarrollo del país y sus políticas macro y sectoriales y con las prioridades de las empresas participantes.

En este sentido, como punto de partida, es esencial el compromiso de la empresa líder. Un aspecto crítico para iniciar la marcha de un proyecto de encadenamientos es la relevancia del mismo. El diagnóstico previo debe revelar una gran importancia del proyecto tanto para el líder como para los asociados a la cadena.

En el caso de la experiencia SERCAL, una manera de medir y materializar esto fue la condición de que los proyectos que se desarrollan tenga un componente de subvención y cofinanciamiento por las empresas. Este cofinanciamiento empresarial puede a su vez provenir sólo de la empresa líder o bien de una combinación entre la empresa líder y los asociados. Aunque no hubo situaciones de la segunda especie, existen experiencias en Chile en el sector minero en que se da esta segunda situación, lo que releva fuertemente el sentido que tienen los programas de encadenamiento en los proveedores, distribuidores o subcontratistas.

Esta no es la única manera que uno puede medir relevancia. Sin embargo, de existir externalidades muy grandes suena razonable una adecuada evaluación social que permita a un gobierno tomar decisiones de carácter público para invertir en tal sentido, puesto que en caso de no tener beneficios directos e importantes, no hemos detectado que sean los privados los que tomen la iniciativa para que ocurran las externalidades.

7. LINEA BASE Y MEDICION DE IMPACTOS

Esta señala el punto de partida a medir, a fin de establecer el impacto, nivel repercusiones sobre los agentes, del trabajo. La claridad del impacto permite a su vez comunicar los éxitos y replicar las buenas prácticas.

La línea de Base señala el punto de partida a medir, a fin de establecer el impacto y el nivel de repercusiones sobre los agentes. La claridad del impacto permite a su vez comunicar los éxitos y replicar las buenas prácticas.

La línea base se define en base a uno o unos pocos indicadores que den cuenta del principal objetivo de la empresa líder y de los agentes involucrados. Ello permitirá posteriormente medir los impactos del trabajo y plantear la ruta futura.

La medición de impactos es un tema crítico para poder señalar con meridiana claridad en que sentido se desarrolla el proyecto y si la cadena esta logrando beneficios o no. Para ello, se recomienda establecer una adecuada línea base con indicadores medibles y verificables que permitan establecer comparaciones.

Como ejemplo de línea base se presenta el siguiente cuadro de la experiencia en dos encadenamientos donde el eje central es definir con precisión cuál es el propósito que mueve a todos los miembros de la cadena, comenzando por la empresa líder.

Cadena	Propósito	Línea Base
Agrogas	Aumentar ventas a través de sus subdistribuidores	Ventas: 2.761 ton gas/año
Valbifrut ⁴	Aumentar volumen de nueces	Volumen Nueces 1.100 (ton nueces/año)

En todos los casos este propósito fue definido con absoluta precisión en el proceso de diagnóstico y de negociación del proyecto definitivo a ser contratado.

⁴Valbifrut es una empresa familiar que empezó su cultivo de nogales en el año 1978, y que logró su primera exportación en 1990. Actualmente vende más de US\$ 4 mill., de los cuales más del 90% es exportado, esencialmente a Europa, y ha llegado a ser la segunda empresa exportadora de nueces de Chile con el 14% del mercado. Valbifrut compra más del 80% de la producción de numerosos proveedores, lo que hace la relación con estos muy relevante para la empresa líder. Además, el sector enfrenta una creciente importancia estratégica de nuevos factores de competitividad, como por ejemplo la calidad de productos y procesos, las 'Buenas Prácticas Agrícolas', la trazabilidad, todos elementos necesarios para lograr acceso al mercado internacional.

8. PERDURABILIDAD Y SUSTENTABILIDAD: C2E

La perdurabilidad y sustentabilidad del esfuerzo de articulación puede ser evaluada con relación a la capacidad empresarial instalada en la red de agentes propia de la articulación o encadenamiento productivo en el que se desarrolla un trabajo específico.

La intervención que se lleve a cabo de tener resultados identificables que se extiendan más allá del financiamiento de un proyecto o programa particular, incluyendo la posibilidad que pueda servir de modelo para futuras actividades (replicabilidad).

En este sentido la medida de la sustentabilidad no es necesariamente una medida de largo plazo para un encadenamiento particular, sino para la red de emprendimiento empresarial que se constituya. Por esta razón, paradójicamente puede incluso haber sustentabilidad aún en la ausencia de la cadena original, sea porque se crean nuevos liderazgos o se instala la red en otros encadenamientos en el sector o u en otros sectores. También en la medida que la tecnología desarrollada puede ser transferida y ampliamente replicada en otras redes.

Desde esta perspectiva la evaluación de la sustentabilidad del encadenamiento original, en términos de que ese negocio continúe generando beneficios para sus asociados es una medida limitada de esta nueva perspectiva.

Para efectos de una sustentabilidad propia del encadenamiento, proponemos explorar, y desarrollar tecnologías de gestión, en torno a tres elementos centrales, extraídos de la teoría de comunidades de aprendizaje⁵ a saber: repertorio común compartido, compromiso mutuo y empresa común.

- el **repertorio compartido**, es decir lo que producen juntos (procedimientos, jerga propia, rutinas, artefactos, documentos, etc.). Este repertorio se construye progresivamente en la discusión de la práctica común
- el **compromiso mutuo**, es decir cómo se va a funcionar, a qué se comprometen los miembros de la cadena, cuáles serán sus reglas como sociedad.
- la **empresa común**, es decir de qué se habla, qué se hace, cuál es la práctica común. Esto es renegociable por los miembros de la cadena cuantas veces sea necesario

⁵Conceptos basados en Vásquez, Sergio

Bronfman (Comunicación Personal) Director de Innovación, GEC S. A. España. y el libro de Wenger, E., *Comunidades de Práctica: aprendizaje, significado e identidad*, Paidós, 2002



En una evaluación reciente de varias cadenas en desarrollo en un programa de SERCAL, cofinanciado por BID, realizada por el experto internacional Carlo Pietrobelli, profesor de la Universidad de Roma, establece que las cadenas de mayor sostenibilidad se dan precisamente, donde los aspectos mencionados se presentan con mayor fuerza. En ambos casos las empresas líderes están introduciendo, con los matices del caso, aprendizaje empresarial y sistemas de gestión en un proceso colaborativo⁶.

El aspecto de empresa común, que es esencia de identidad e identificación, está particularmente presente en una de las cadenas, que es la que lejos ha obtenido impactos más altos y a nuestro juicio la que cuenta con mayor potencial en términos de sustentabilidad. Suena, razonable entonces, producir una transferencia de la tecnología de fidelización desde esta hacia las otras cadenas, pues es perfectamente replicable, y observar la validez de estas conclusiones. También suena razonable introducir tecnologías de gestión estandarizables y acreditables de modo que la sustentabilidad se fortalezca.

Proponemos continuar la exploración en este sentido puesto que pensamos que si estos tres elementos están presentes de manera fuerte, el encadenamiento se instala como un proceso de aprendizaje continuo y por tanto tiene una mejor opción de hacerse sustentable en el tiempo.

Otro aspecto relevante es obviamente, la medición de beneficios, y su comunicación. Esto es un incentivo para fortalecer la sustentabilidad es que la red de empresas obtenga un claro valor agregado y por ende este incentivo es más fuerte cuando el resultado del encadenamiento está más ligado a aspectos comerciales de la cadena.

Esto es muy evidente en proyectos agroindustriales. Sin embargo, también hay casos de proyectos de servicios o industriales en los que se prevé una fuerte sustentabilidad, por el grado de oportunidades y beneficios que se están creando, y por el fuerte aprendizaje empresarial que se desarrolla en ellos.

En un conjunto de proyectos de encadenamientos la gestión de SERCAL se concentró en seleccionar proyectos e inducirlos fuertemente a fortalecer los aspectos de C2E. Así, orientado el trabajo, los beneficios pueden llegar a ser muy significativos lo cual se consigna en el cuadro.

Beneficios de encadenarse: Resultados Medidos				
Cadena	Propósito	Línea Base	Valor Producto del proyecto	Resultado
Agrogas	Aumentar ventas a través de sus subdistribuidores	2.761 ton gas/año	3.315 ton gas/año	Aumento 20% ventas
Valbifrut	Aumentar volumen de nueces	1.100 (ton nueces/año)	1.700 (ton nueces/año)	Aumento 55% volumen de producción
	Aumentar calidad nueces (% light y extralight del total)	Base: 30 (% del total)	35% del Total	40% del total
Bravo	Reducir Caída de Ventas	16 Millones de US\$/año	6 millones de US\$/año	63% de atenuación de caída de ventas

⁶ Una de ellas CINTAC está instalando un modelo legal de operación con los agentes de la cadena pertinentes, lo cual establece compromisos fuertes de participación. CINTAC es el principal productor de acero de Chile, fundado en 1956, con un valor de ventas que en 2002 alcanzó US\$ 100 mill.. Tradicional exportador de una *commodity* como el acero, CINTAC ha empezado un proceso de búsqueda de diversificación hacia adelante, a través de la articulación con otros productores para entrar en el sector de la construcción de galpones industriales, de viviendas, y de productos viales, a través de sus sistemas constructivos Metalcon y Tubest, basados en estructuras metálicas innovativas y patentadas por la empresa. En el año 2002 Metalcon alcanzó un 16% de las ventas totales de CINTAC en Chile.

En todos los casos los Resultados obtenidos fueron mayores de los estimados antes de comenzar el proyecto.

Un último aspecto relevante, es lo que mencionamos como replicabilidad, el cual analiza hasta que punto el programa pueda representar un modelo innovativo de intervención, y potencialmente replicable en otros contextos. Este es uno de los temas en pleno proceso de investigación y de observación, y hasta ahora es posible decir, que todos los encadenamientos aportan herramientas replicables. Sin embargo, las herramientas más replicables están asociadas a aquellos que introducen tecnologías relativamente empaquetadas y transferibles.



9. REFLEXION FINAL

El presente documento busca ser un aporte al entendimiento común en torno a qué tipo de oferta podemos crear para producir articulaciones productivas eficaces y perdurables.

La experiencia y el sentido común nos señala como **primera conclusión** es que en un proceso de articulación, **lo relevante es la red de emprendimiento empresarial que se genera, por sobre las formas de encadenamientos** o liderazgos que se manifiesten.

Así, como **segunda conclusión** creemos que es posible establecer una **nueva perspectiva de mirar los procesos de articulaciones, como un proceso de aprendizaje social cuyo contenido central es la capacidad de emprender, estableciendo así nuevos atributos que hay que potenciar.** A este concepto le hemos denominado Comunidades de Empresariales Emprendedoras (C2E), entendiendo por ello grupo de empresarios de la cadena que se ligan por una *práctica común*, recurrente y estable en el tiempo, y por lo que aprenden, en torno a ser mejores empresarios, en esta práctica común.

Desde esta perspectiva, y como **tercera conclusión** se sigue que **lo sustentable y perdurable es el aprendizaje empresarial capturado por la red, y por ello, puede llegar incluso a ser independiente de la existencia del líder de la cadena o de la encadenamiento mismo.**

Una **cuarta conclusión**, es que **los encadenamientos deben ser evaluados también por la creación de capacidades, aunque esto signifique sacrificar resultados visibles en el corto plazo y rápidos en el ámbito del mercado.**

Por último, como **conclusión quinta** y final, podemos mencionar que hemos levantado evidencia empírica de que, **el encadenamiento productivo mirado a la luz de las C2E produce significativos beneficios y una fuerte distribución de beneficios entre las empresas líderes y sus proveedores-subcontratistas-PyMEs**, lo que es un elemento imprescindible para sostener el entusiasmo en todo programa de articulación.





SERCAL

EDITA
FUNDACIÓN SERCAL

DISEÑO + FOTOGRAFIA
Erik González Manzo

DIRECCIÓN
Av. Bustamante 250-G.
Providencia

FONO: 56 - 2 - 6653000

FAX: 56 - 2 - 3337417

E-MAIL: fsercal@sercal.cl

COMUNA DE PROVIDENCIA.

REGIÓN METROPOLITANA. CHILE.

PUBLICACIONES

Límite Zero

- N°1 Asegure el éxito social con todos y el económico con unos pocos.
Autor: Hernán Reyes
- N°2 Servicios Intensivos en Conocimiento, Consultoría e Innovación
en la MYPE.
Autor: Hernán Reyes

Serie de Manuales para el Desarrollo

- N°1 Liderazgo
- N°2 Gestión Ambiental
- N°3 Programa de Competitividad Empresarial. Manual para
Microempresarios (Calidad)
- N°4 Manual de Implementación Asistida para Pequeñas Empresas de
Implementación Asistida para Pequeñas Empresas. (ISO 9000 -
Versión 2000)

21
Años

www.sercal.cl
www.comunidadiso.cl

