

4

2004

Límite Zero

OPINIONES PARA EL DESARROLLO

**Apuntes para una nueva
Teoría de la Cooperación
Interempresarial**

*»Prefiero los errores del entusiasmo a la
indiferencia de la sabiduría.»*

Anatole France





Uno de los problemas de los Proyectos de Integración Productiva, PIP, y que explica algunos de sus pobres resultados o fracasos en algunos casos, es que se piensa y se actúa en forma estática, buscando administrar conocimientos existentes, creando herramientas para fantasías y desligadas absolutamente de los objetivos de negocio de las empresas participantes. Es decir, se asume que la creación de nuevas prácticas y su difusión son obvias y se dan por sentados. Pero los porfiados hechos nos demuestran que no es así.

Para que la gente acepte compartir y modificar sus prácticas en un PIP, es necesario que exista *confianza* entre los miembros, la cual se afianza cuando las personas hacen cosas juntas, *compartiendo sus prácticas, mejorando la rentabilidad de sus negocios y de paso las remuneraciones de los involucrados.*

Un PIP en una Economía Global significa personas ligadas por una práctica común, recurrente y estable en el tiempo, y un estado de ambición que busca nuevas oportunidades para mejorar su negocio y por tanto sus ingresos.

Las reflexiones que los autores de este artículo entregan, esta basada en la experiencia de casi veinte de casos diversos de desarrollo de proveedores, encadenamientos productivos, clusters, así como la experiencia reciente de un programa de integración productiva cofinanciado por el BID¹, llevados a delante por la Fundación SERCAL y conducidos en gran parte por ellos mismos.

Me parece que los autores mediante este refrescante artículo, han logrado llamar la atención sobre algunos temas poco observados, que podrían evitar grandes pérdidas de recursos por malos diseños de políticas para el sector basados en enfoques ingenuos o definitivamente absurdos.



Daniel Espinoza Leoz
Magíster en Ingeniería Industrial

¹ Cooperación Técnica Regional no Reembolsable N° ATN/ME-7468-CH. Programa de Integración Productiva hacia Microempresas, BID-FOMIN.

Apuntes para una nueva Teoría de la Cooperación Interempresarial

Aspectos estratégicos para el Diseño de Políticas efectivas de Encadenamientos Productivos, Desarrollo de Proveedores, Integración Productiva y Asociatividad Empresarial en Latinoamérica

La literatura reciente es prodiga en destacar la cooperación interempresarial y se destacan numerosos ejemplos de experiencias desde la clásica subcontratación y franquicias hasta los más nuevos conceptos de conglomerados, clusters, encadenamientos empresariales, consorcios, etc. La Cooperación Interempresarial aparece entonces como la nueva panacea de los Policy Maker y una nueva herramienta de trabajo para nosotros los consultores dedicados a trabajar con la micro, pequeña y mediana empresa, Mipyme.

Sin embargo, como todo nuevo concepto al mismo tiempo que surgen interesantes lecciones prácticas de cómo implementarlo, también empiezan a surgir toda clase de confusiones conceptuales en torno a él, que impiden sistematizar adecuadamente esa rica experiencia práctica.

Los aspectos conceptuales a los cuales quiere invitar la reflexión en este artículo son:

- La importancia de las relaciones de No- Mercado entre los empresarios. Los beneficios de estas "transacciones pueden ser varias veces las producidas por las relaciones mercantiles.
- La urgencia por relevar en las políticas de fomento que los dueños de empresas en su mayoría no se comportan como empresarios. Los programas de fomento a las Pymes suelen diseñarse para empresarios y no existen diseños de políticas y programas que conviertan a dueños de empresas en empresarios.
- El espacio local que potencia las relaciones interempresariales y se constituye en una oportunidad importante para la mejora de la competitividad empresarial
- La cooperación interempresarial se da bajo distintos esquemas de poder entre los empresarios, y no necesariamente una relación de poder desigual implica que el beneficio es capturado por el o los empresarios que tienen menor poder o capacidad de negociación.

■ *Alvaro Díaz Cuevas*
Geógrafo
Hernán Reyes González
Economista



Empresariales Emprendedoras (Daniel Espinoza, SERCAL, Límite Zero 3) que establece 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.

- El apoyo técnico de una consultoría a los PIP, pasa fundamentalmente por la realización de un ejercicio de pensamiento estratégico que genere el ambiente para que los empresarios se replanteen temas fundamentales de su quehacer en función de la cadena tales como los riesgos que están dispuestos a afrontar, su visión de oportunidades, conciliando las expectativas y aspiraciones de los empresarios involucrados.

1. La importancia de relaciones de No-Mercado

El mercado no es un objeto en sí mismo, es un proceso que esta ocurriendo bajo ciertas circunstancias que lo constituyen. El mercado es la expresión de un fenómeno relacional entre distintos actores que ofertan y demandan. Los empresarios concurren a el ofreciendo sus bienes y servicios, interactuando con los consumidores y a su vez con otros empresarios. El empresario lucha por ser competitivo en el mercado en que se sitúe, sin embargo, las herramientas para ser más competitivo no las busca tan sólo en el mercado.

Por lo tanto,, el mercado no es el único espacio en que se dan relaciones inter-empresariales, ni tampoco es la única fuente de abastecimiento de recursos, servicios, conocimiento, tecnología de los empresarios. Existe un interesante mundo de relaciones no mercantiles entre empresarios e instituciones que "abastecen" diversas necesidades de los empresarios para que estos puedan ser finalmente más competitivos.

Estos aspectos son mencionados en las investigaciones y la literatura sobre el tema sólo como un hecho. Sin embargo, nadie menciona que al parecer en nuestras economías, los beneficios de las relaciones no mercantiles serían muchas veces superiores a los beneficios que se obtienen de las relaciones de mercado.

Estos beneficios son múltiples y no se han medido, pero podemos mencionar al menos los siguientes:

- Información de mercado
- Información Técnica
- Transferencia de Tecnología
- Know How
- Oportunidades de Mercado
- Transferencia de tecnología de gestión de negocios
- Contactos
- Respaldos

En muchos de estos casos no existe ningún cobro, ni retribución física o monetaria de alguna especie, sólo se espera que se produzca un beneficio que posteriormente generará una sinergia de beneficios a los que participan en la relación.

De acuerdo a nuestra experiencia, en algunas redes el beneficio "no mercantil" es varias veces superior a lo transado en el mercado entre las partes que conforman la relación interempresarial.

Si lo anterior es correcto, entonces debiéramos concentrarnos en diseñar instrumentos y políticas que refuercen las relaciones no mercantiles entre los



empresarios, puesto que serían precisamente este tipo de relaciones interempresariales las que en mayor medida, podrían permitir aumentos en la productividad de las empresas locales mejorando su posición relativa en el actual mundo competitivo.

2. No todos los dueños de empresas son empresarios

Cuando estamos tratando con el sector Micro y Pequeños Empresarios MyPE, asumimos que todos los dueños de empresas se comportan como empresarios, vale decir, tienen una lógica empresarial como eje fundamental de la organización que ellos dirigen o son dueños. Lo anterior significa que su enfoque esta centrado en el cliente ó el mercado y su prioridad es administrar adecuadamente sus recursos y en especial su capital financiero para obtener la máxima rentabilidad posible en plazo de tiempo X.

La denominación «Empresarios MyPE», alude a un conjunto diverso de agentes económicos que generan sus propios ingresos. En este sentido, la cualidad «Empresarios MyPE», no es homogénea al interior de una cualidad común que es su autonomía para generar ingresos.

Estas diferencias son muy pertinentes en términos de potencialidad de desarrollo de capacidad empresarial, de satisfactores y en términos de identidad colectiva.

La realidad es que de acuerdo a un estudio realizado por Fundación SERCAL, se construyó una tipología de los dueños de micro y pequeñas empresas. Esta tipología se construyó sobre la base común de autonomía para generar ingresos y el ámbito económico en el cual despliega su autonomía.

a) El artesano pone el acento en su oficio. Está asociado normalmente a oficios que requieren algún trabajo manual o de creación del producto. El producto/artesanía producida opera como el satisfactor básico. Sus conversaciones están más referidas al producto: su calidad, su aceptación en el mercado y la satisfacción de sus clientes.

b) El trabajador por cuenta propia o trabajador independiente, pone el acento en el ser independiente, en el manejo de su contrato. Se trata fundamentalmente de venta de fuerza de trabajo, no necesariamente asociado a un oficio. Sus conversaciones refieren fundamentalmente su no dependencia y a la libertad que esta condición otorga.

c) El gestor - asociado a la cualidad de autonomía, pues puede existir la función gestor sin la cualidad de autonomía - es aquel que pone el acento en el manejo de su empresa como unidad. Sus conversaciones están vinculadas al orden: de las finanzas, contable, y administrativo. Su satisfactor básico es la mantención de la empresa y un cierto nivel de retiros económicos.

d) El empresario maneja sus oportunidades. Pone el acento en el mercado como fuente de oportunidades para su empresa y para sí mismo. Su conversación está vinculada al crecimiento de su empresa. Es aquel que maneja el «negocio».

Cualquiera de los tipos establecidos puede desarrollarse como empresario, sin embargo, sin asistencia técnica sólo un tipo de dueño de empresa se comporta como empresario; el denominado "empresario".

Por lo tanto, es altamente probable que muchas de las relaciones se establezcan entre dueños de empresas, correspondan a la distinta variedad entregada por la tipología anterior.

Es decir, no necesariamente las relaciones, encadenamientos, clusters, subcontrataciones, conglomerados, consorcios o franquicias se dan entre dueños de empresas que comparten la lógica empresarial.

Esto significa que no es posible que diseñemos políticas transversales para desarrollar las relaciones interempresariales puesto que cohabitan 4 lógicas empresariales. Existirían entonces tantas combinaciones de relaciones como posibilidades de relaciones hay entre esos 4 tipos de dueños de empresas. De acuerdo a nuestra experiencia el factor tamaño no tiene mayor significancia en la forma en que se relacionan.

Nebelung y Arroyo, nos entregan interesantes datos para la realidad centroamericana: a) en la clasificación que divide a la MIPE entre las modernas y las de baja productividad en el caso de Centroamérica, las



modernas constituirían tan sólo un 17% y b) de acuerdo a la división de la MYPE entre las empresas de acumulación ampliada esta sería de 29,33%, de acumulación simple un 26,40% y las de subsistencia serían un 44,27%.

Si cruzáramos esas clasificaciones con la tipología de SERCAL y asociamos libremente modernidad y empresas de acumulación ampliada con dueños de empresas que se comportan como empresarios, nos encontraríamos que de todas maneras menos del 30% de las MIPES responderían a esa tipología.

Visto de otra forma, más del 70% de las políticas, planes, programas o proyectos que se supone se dirigen a empresarios, tienen altas posibilidades de tener baja efectividad o de fracasar puesto que el interlocutor no actúa como se supone que es: un empresario. La otra cara de la moneda es que no hay (salvo por casualidad), programas en Latinoamérica que permitan que dueños de empresas se transformen en empresarios.

Lo anterior, no significa que no se deba realizar políticas y programas dirigidos a esos otros segmentos, sino que debemos tener cuidado en el diseño porque seguramente no responderán como tales y por lo tanto debemos adecuar nuestras expectativas y más aún diseñar programas especiales para ellos dadas sus características. Es decir, la política se diseña pensando en empresarios, considerando que un alto porcentaje son dueños de empresas que no piensan ni actúan como empresarios.

3. La necesidad de competitividad creciente “refugia” la cooperación interempresarial en sus territorios

La globalización sugiere un mundo en que no existirían las distancias, sería el fin de la geografía, sin embargo, en la medida en que los profundos cambios tecnológicos, económicos y culturales se están dando, existe una fuerte corriente teórica y hechos prácticos que revalorizan los espacios locales.

Es perfectamente claro que existe una suerte de institucionalidad formal que se da en torno a ciertas experiencias de cooperación o relaciones empresariales tales como los clusters que permiten que se potencien las relaciones interempresariales. Estos soportes de los clusters no se dan en ninguna lógica de mercado por más que se pueda justificar la necesidad de apoyar el desarrollo empresarial. Los clusters desarrollan actividades no mercantiles como mencionábamos en el punto anterior (y obviamente también mercantiles), crean organizaciones y redes para apoyarse las cuales no responden precisamente a una “sana competencia” y además se crean políticas, planes y programas de apoyos con subsidios cada vez más importantes en los presupuestos nacionales y existen instituciones públicas locales y/o nacionales que promueven y subsidian actividades del cluster (¡se subsidian principalmente intercambios y relaciones no mercantiles!).

Indudablemente que las formas en que se den las relaciones interempresariales esta influida por las identidades, instituciones e historia existentes en territorios determinados, por lo tanto, cada forma que adquieran las cooperaciones empresariales no es ni será nunca independiente del territorio en que se aniden. El territorio no es tan sólo un recipiente en donde se desarrollan eventualmente relaciones empresariales, sino que actúa y adquiere una dinámica propia dependiendo de la historia que se ha desarrollado y la identidad alcanzada en y con el. Esta identidad se refleja indudablemente en las instituciones que se manifiestan en el y ellas son las que posteriormente nuevamente marcan la forma en que se dan todas las cooperaciones o relaciones empresariales en su interior.

Si las relaciones empresariales tienen lugar en espacios mercantiles o no mercantiles estará directamente relacionado con el territorio en donde ellas se generen. No obstante lo anterior, dada la gran influencia de los factores culturales, es dable suponer que al aumentar la presión por ser competitivas las empresas aumentan su “refugio” en sus territorios y refuerzan los lazos en relaciones no mercantiles.

Por lo tanto, la Cooperación Interempresarial Local es una realidad concreta, que se expresa en ciertas cadenas de valor y que constituyen un potencial de mejoras de productividad muy importantes.

Estas cooperaciones interempresariales toman muchas formas, se dan a distintos niveles, mediante manifestaciones de todo tipo. La cooperación interempresarial local no necesariamente surge en forma espontánea, ni tampoco es fácil inducirla, sin embargo habría un cierto respaldo teórico y un gran consenso dado por la práctica de que es urgente y necesario promoverla.

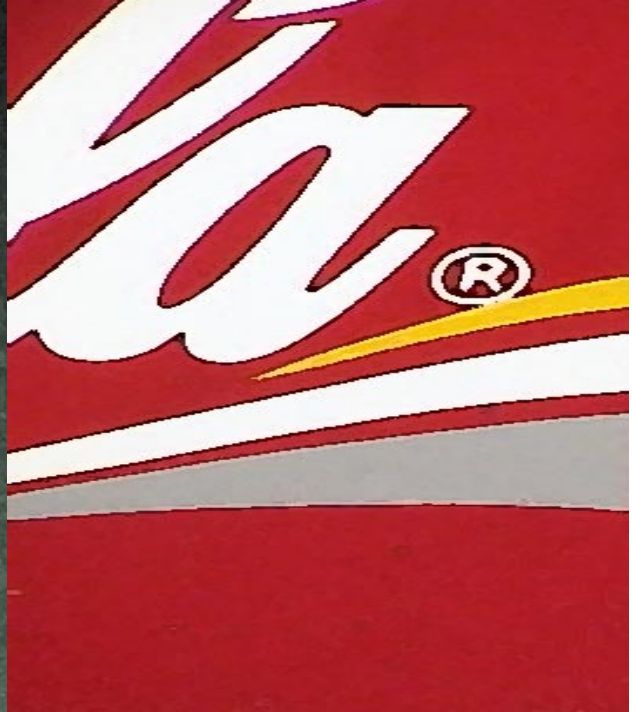
4. Las relaciones poder no reflejan la relación de captura de los beneficios de la cooperación interempresarial

El centro del análisis sobre la cooperación interempresarial bajo el prisma de la cadena de valor en la que se encuentra inserta, está en cómo se dan las relaciones entre los distintos actores que son parte de la cadena.

En este sentido, el concepto de Governance ha surgido como una fresca mirada en los últimos años sobre este tema. Este concepto introduce en el análisis el viejo tema del poder dentro de estas relaciones. Obviamente, al haber relaciones existe una dinámica de poder entre ellas y en el caso de la cooperación interempresarial hay que observar como se dan las coordinaciones de poder (governance), es fundamental para diseñar programas que permitan que estas relaciones generen externalidades y por lo tanto, mejoras competitivas para el conjunto de los participantes.

Nuevamente la literatura nos ayuda con definiciones que nos permiten caracterizar el tipo de governance entre los empresarios de la cadena:

- Mediante relaciones de mercado
- Mediante relaciones de tipo cooperativo o de red con niveles de poder equivalentes entre los participantes
- Mediante relaciones de subordinación o jerárquicas: empresas que son dueñas de otras empresas en la red
- Mediante relaciones cuasi-jerárquicas: Subordinación de empresas independientes debido al control de un aspecto estratégico de la cadena (generalmente control del mercado)



5. Practicando la definición de Upgrading: Comunidades Empresariales Emprendedoras

Es decir, el poder se redistribuye diferenciadamente entre empresarios que cooperan y por lo tanto, no es inocente de los resultados finales y menos de cómo se capturan los beneficios obtenidos por la cooperación interempresarial.

No obstante lo anterior, no es claro que los beneficios necesariamente sean capturados en directa relación con el grado de poder que se tiene dentro del grupo o cadena.

En primer lugar, como hemos señalado en este artículo, los beneficios no mercantiles son usualmente capturados por los eslabones más débiles de la cadena.

Usualmente los líderes de la cadena son los que están más cerca del mercado, tienen una visión más clara de las oportunidades y suelen ser de las empresas más productivas de la cadena, consorcio o cluster. Ellos suelen ser los más interesados en la productividad global de la cadena y por tanto activan fuertemente la transferencia de tecnología hacia la cadena y dentro de la misma. Sin embargo, proporcionalmente a su posición en la cadena no capturan el máximo de externalidades que se producen por las relaciones interempresariales.

Si nos situamos en los aspectos avanzados de la cooperación interempresarial, ha surgido el concepto de upgrading, que supone que existe un encadenamiento empresarial bajo la forma de clusters o cadena de valor, la cual logra una mejora notable. Esta mejora bajo la vía de una actualización, modernización o innovación provoca un aumento del valor agregado del grupo (clusters o cadena).

Se distingue en la literatura distintas formas de upgrading tales como:

- De procesos
- De productos
- Funcional
- Intersectorial

Sin embargo, la literatura y los casos analizados nunca se refieren al proceso que se debiera dar para que se genere la acción de los empresarios para dar ese salto, se asume que de alguna forma se produce y en el mejor de los casos se recurre a explicaciones que muestran que dependiendo de la "governance" (ver punto anterior sobre el poder en las relaciones de cooperación interempresarial), al interior de la cadena de valor, favorecerían o no los upgrading en la cadena.

Lo mismo sucede a los que promueven la integración productiva para mejorar la eficiencia de la cadena y definen muy bien integración vertical (desarrollo de proveedores y subcontratación), integración horizontal (asociaciones de empresas que realizan actividades en común) e integración territorial (asociación local de empresarios), sin embargo no logran mostrar el cómo se hace fuera de señalar que es necesario promover la asociatividad.





Para ello, hemos desarrollado el concepto de Comunidades Empresariales Emprendedoras (ver límite Zero 3) que entrega elementos concretos para diseñar programas de Upgrading. Esta aproximación desde la práctica que hemos logrado en Fundación SERCAL, se basa en actuar sobre el tipo de conversaciones que se dan entre los empresarios sobre los aspectos básicos de su accionar como empresarios.

Nuestra experiencia nos ha enseñado, que la Cooperación Interempresarial en una Economía Global, bajo este enfoque, finalmente se traduce en personas ligadas por una práctica común, recurrente y estable en el tiempo, y un estado de ambición que busca nuevas oportunidades de negocios y aumento de sus ingresos.

Desde el punto de vista del consultor, necesariamente debemos promover la discusión entre los líderes del grupo empresarial que está cooperando o que pretende cooperar entre sí sobre aspectos que **les permitan ampliar su** mirada y encantarse con los

posibles beneficios de la cooperación. Esta discusión es la que permitirá que se tomen decisiones y por tanto es la que desencadenará la posibilidad de lograr el upgrading del cluster o cadena.

La conversación es esencialmente estratégica y por tanto es más difícil de realizar entre los empresarios MIPE que usualmente se proyectan en el corto plazo. Adicionalmente es una conversación de tipo empresarial esencialmente, en la que se debe articular las visiones y los sesgos del grupo en torno a dos variables empresariales claves: el riesgo y la visión de oportunidades. Finalmente, es necesario conciliar las expectativas y aspiraciones de los involucrados de tal manera que al menos a nivel de sensación queden sentados los sueños de los participantes.

Por lo tanto, en la práctica es necesario realizar un ejercicio de pensamiento estratégico, observando la realidad particular de cada empresa y su articulación a la mejora cualitativamente de la cadena.



SERCAL

21 Años

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
- N°3 Comunidades Empresariales Emprendedoras (C2E)
Autor: Daniel Espinoza Leoz

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)



www.sercal.cl
www.comunidadiso.cl