

6

2004

# Límite Zero

OPINIONES PARA EL DESARROLLO

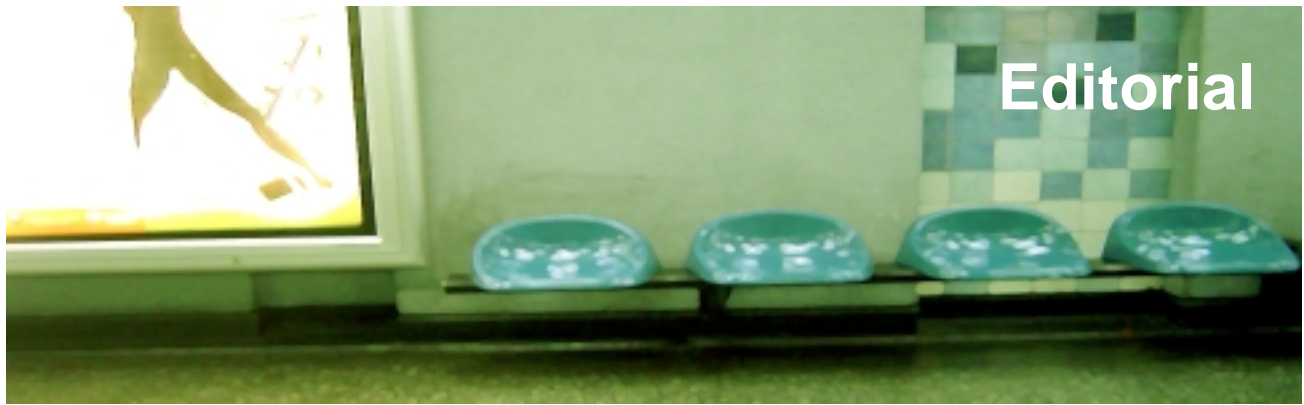
## DISEÑANDO ENCADENAMIENTOS PRODUCTIVOS EFICACES

Aprendizaje Social en Tiempos de Mercados  
Altamente Dinámicos

*«Lo que embellece al desierto es que en alguna  
parte esconde un pozo de agua.»*

*Antoine de Saint-Exúpery*





Cuando corrían los primeros años de la década de los '90, realizamos nuestra primera iniciativa de encadenamientos productivos, y **nos planteábamos** de manera categórica: **«Cada vez y con mayor intensidad se piensa que las empresas se deben relacionar entre sí, integrarse»**. Decíamos: «Hoy, las pequeñas y medianas empresas buscan acceder a nuevos mercados, aumentar sus ventas y, como broche de oro, exportar. Para que esto ocurra, deben enfrentarse a diferentes obstáculos en su carrera empresarial: baja capacidad de innovación en tecnología, baja calificación del capital humano, escasez de capital de trabajo, escaso nivel de nuevas inversiones, bajos niveles de calidad (asociados tanto al producto como a los servicios). Estos problemas son barreras para que las empresas de menor tamaño puedan competir en igualdad de condiciones en los mercados globales. Ante este panorama, un modelo de desarrollo basado en la cooperación entre empresas, es una alternativa real para que las PYMES puedan enfrentar su continuidad en el mercado antes de simplemente desaparecer de este».

Pero también nos surgían **cuestionamientos**. Pensábamos: «Esto puede ser sólo una **mirada conceptual y teórica**, pues en el hecho existen industrias en donde la cuestión ocurre a la inversa, y la industria **líder sólo piensa integrarse verticalmente** hasta que en su óptimo no dependa de proveedores. Esta posición no es teórica, y surge de nuestras conversaciones con empresarios y de acciones que hemos chequeado ellos emprenden en este sentido. Este caso es muy claro en empresas agroindustriales que compran predios y reemplazan proveedores».

Sin embargo, la fuerza de los hechos es porfiada, y la dependencia de sus proveedores, de aquellos empresarios con los que hablábamos en se entonces, no sólo se ha mantenido sino que ha aumentado. Muchas veces porque llevar a cabo los planes de integración vertical requiere de inversiones considerables, y de «desangrar el negocio principal» en pos de «resolver los problemas con los proveedores», que tampoco desaparecen del todo al integrarse verticalmente.

La gran lección que sacamos, 10 años después, es que **los empresarios también empiezan a percibir, en el contexto de su estado de ceguera, que en la medida que optimicen la integración se concentran en el negocio principal y su empresa se hace más poderosa**. Sobre todo si observan, que esta iniciativa es un poco **«nadar contra la corriente»**, lo que en buenas cuentas se traduce, en caso de tener éxito, en una notoria diferencia de mercado y de cómo su empresa maneja y eficiente el negocio: siempre es más poderoso trabajar alineado con muchos que uno sólo alineado consigo mismo. Y eso finalmente: es igual a **mayores ganancias**.

La empiria de Latinoamérica, nos indica, que son muchas, muchísimas, las empresas en nuestros países para las que si tiene sentido operar en procesos de integración productiva<sup>1</sup>, aunque por ahora es la intuición de observaciones y conversaciones con muchos empresarios la que marca nuestra opinión y unas pocas evidencias de casos como los que se presentan ahora.

Las necesidades de acelerar la integración productiva entre Grandes, medianas, pequeñas y microempresas es tan urgente que no se puede postergar para un futuro cercano, se debe hacer ahora y no mañana.

Fundación SERCAL se siente muy contenta de haber sido una de las instituciones pioneras en Latinoamérica en haber impulsado programas piloto en encadenamientos e integración productiva, estimando que más que una apuesta tuvimos una lucida visión. Creemos a su vez, que a pesar de haber provocado más de 20 experiencias en diversos sectores de nuestra economía, la tarea hoy en día es gigantesca para estar a tono con los tiempos.

Actualmente, estamos desarrollando una serie de proyectos de integración productiva, constituyendo un esfuerzo significativo –pero no el único– el programa llevado adelante con el Banco Interamericano de Desarrollo-BID-ATN/ME-7468-CH, «Integración productiva hacia la microempresa».

Como una manera de seguir contribuyendo a la reflexión en Chile y Latinoamérica, en torno a este tema, deseamos entregar otros de nuestros avances en materia conceptual que dan continuidad a los ya entregados en los Límite Zero N° 3 sobre Comunidades Empresariales Emprendedoras y el Límite Zero N° 4 Apuntes para una nueva Teoría de la Cooperación Interempresarial.

 *Álvaro Díaz Cuevas.*  
*Geógrafo*

<sup>1</sup> Es cierto, que la integración y encadenamientos productivos, o desarrollo de proveedores, no son la única opción de resolver un negocio. En el hecho y como es evidente, existen muchas firmas que operan en el otro extremo, como **islas** en el mundo del mercado, y aparecen ante el mundo como que **«les va bien»**. Aunque legítimamente uno puede plantearse **¿Les va bien?**, pero por ahora sólo nos mantendremos en la pregunta.

# DISEÑANDO ENCADENAMIENTOS PRODUCTIVOS EFICACES

Daniel Espinoza Leoz  
Magister en Ingeniería Industrial  
Hernán Reyes González  
Economista

## 1. INTRODUCCION: PENSANDO IRRACIONALMENTE

Al igual que los casos con los cuales se enseña en las escuelas de administración, es interesante el ejercicio de pensar que habría hecho Ud. en alguna de estas situaciones:

- Caso 1. Una empresa de retails de una región del país que enfrenta la llegada de un mega supermercado, amenazando con cumplir su estándar al penetrar mercados: quitarle un 40% de su ventas.
- Caso 2. Una agroindustria de nuts que enfrenta el peor fenómeno climático de los últimos 50 años: 40% de de la flores de los frutos que exporta se pierden, amenazándole con la quiebra –como ocurrió efectivamente con varios de sus pares- por incumplimiento de sus compromisos comerciales.
- Caso 3. Una empresa que fabrica y comercializa cañerías, tubos y perfiles de acero desde 1956, que ve que el precio de su insumo principal -el acero- sube en 30%, amenazando una fuerte caída de ventas.

Las turbulencias en los mercados hoy en día son más bien el pan de cada día que acontecimientos aislados. Es decir, historias como las anteriores, surgen en los mercados de manera cada vez más cotidiana y se transforman en amenazas que enfrentan las empresas latinoamericanas, más aún con la proliferación de tratados de libre comercio.

Todas estas historias que aquí describimos (como veremos más adelante) podemos contarlas como historias de éxito, y de captura de oportunidades.

La receta ha sido simple: fortalecer los encadenamientos productivos. Tal como las situaciones de crisis, desnudan la verdadera condición humana, estas turbulencias desnudaron la fortaleza de este trabajo de integración, que en buenas cuentas consiste en el desarrollo de uno o dos aspectos centrales de la cadena, propios de la naturaleza de la misma y que la potencian enormemente. Se podría decir, que aquí hay una primera gran lección y aplica el dicho: "la madeja puede ser desenredada desde varias puntas". Esto es, en los tres casos señalados, el aspecto central fortalecido por las cadenas es radicalmente diferente, sin embargo, todas se potencian evitando el cumplimiento de las amenazas y arrojando resultados increíbles.

Si ex ante, en términos racionales se hubiese teorizado respecto de los resultados y beneficios posibles, siempre los resultados que se obtuvieron habrían estado fuera de todo cálculo.

Los ejemplos anteriores refuerzan lo que cada vez y con mayor intensidad los expertos recomiendan, en torno a que las empresas deben avanzar en las relaciones entre sí hasta el máximo posible de integración, sin embargo, esta mirada conceptual y teórica contrasta con que existen industrias en donde los procesos ocurren a la inversa, y la empresa líder sólo piensa integrarse verticalmente hasta que en su óptimo no dependa de proveedores, controlando al máximo los riesgos de fallas, incumplimientos, de aumento de costos, etc. Esta observación surge cotidianamente de nuestras asesorías, de conversaciones con empresarios y de la observación de la evidente práctica de negocios que se da en algunos sectores, como el agroindustrial en que recurrentemente la primera opción es la compra de predios a medida que sus disponibilidades de capital se lo permitan, reemplazando año tras año a sus proveedores.

Por otra parte, también es fácilmente predecible, que una de las necesidades que les impone la globalización a nuestras empresas para mejorar su eficiencia es actuar coordinadamente con sus proveedores. Evidentemente hoy en día no sólo hay que capturar un cierto nicho de mercado sino que lo importante es poder mantener esos clientes en el mediano plazo, lo que implica un creciente aumento de la dependencia de los proveedores. No es posible y no parece eficiente, para nuestras empresas grandes y medianas llevar a cabo grandes planes de integración vertical especialmente porque requieren de inversiones considerables, y en muchos casos implica el riesgo de "desangrar el negocio principal" en pos de "resolver los problemas con los proveedores", que obviamente tampoco desaparecen del todo al integrarse verticalmente. Existe naturalmente un "trade off" (no podemos aumentar los beneficios sin aumentar los costos o pérdidas en otras áreas) entre ciertos niveles de integración vertical y desarrollo del negocio principal.

Salir de esta trampa o este "trade off" no es fácil y significa poder concentrarse en el negocio principal y/o aquellos de mayor valor agregado, asegurando que los soportes externos funcionen en forma óptima. Esta posibilidad significa un alto nivel de articulación, coordinación ó integración productiva y de servicios con sus proveedores

sin tener que tener que realizar grandes inversiones en adquisición de los mismos. Esta iniciativa significa “nadar contra la corriente”, lo que en buenas cuentas se traduce, en caso de tener éxito la integración, en una notoria diferencia de mercado de cómo su empresa maneja y eficiente el negocio: siempre es más poderoso muchos trabajando alineados que uno sólo. Y eso finalmente es igual a mayores ganancias para todas las partes.

Esta gran lección que ha sido planteada intensamente en círculos académicos, parece muy lógica y por tanto muy simple: al establecer relaciones de colaboración eficaces con los proveedores la empresa líder logra una diferencia de mercado y mayor concentración en el negocio principal.

Los excelentes resultados obtenidos en la experiencia de SERCAL en procesos de encadenamientos productivos también nos muestran que sería de tremenda utilidad para muchas empresas en nuestros países operar en procesos de encadenamientos productivos.

El problema que se aborda en el presente trabajo es que a la fecha en los distintos círculos académicos y de expertos se destacan los beneficios de los encadenamientos, existen múltiples definiciones de encadenamientos, se destacan las características de la cooperación interempresarial y de los encadenamientos y en algunos más avanzados se definen formulas o tipos de encadenamientos productivos sin lograr entregarnos análisis más profundos que permitan diseñar programas que los incentiven y promuevan.

Las reflexiones que se presentan a continuación pretenden entregar elementos simples pero poderosos que permiten superar la descripción y tener aspectos concretos a tomar en cuenta en el momento de diseñar sistemas de incentivos para promover los encadenamientos productivos.

## 2. DISEÑO EFICIENTE DE ENCADENAMIENTOS PRODUCTIVOS: LOS TRES PILARES

Dado que nuestro interés es superar la descripción y detectar elementos más profundos que permitan tomar decisiones y elaborar mejores programas, instrumentos y políticas para el sector, partimos nuestro análisis de principios básicos pero que muchas veces por obvios se dejan de lado: para que se de una efectiva relación empresarial deben existir beneficios para las partes. Si seguimos asumiendo que esos beneficios son efectivos y son percibidos como tales por los empresarios, entonces dado que el mercado no provoca naturalmente los encadenamientos, tienen que existir otros aspectos reales o esperados que inhiban a los empresarios.

La literatura y especialmente la ONUDI<sup>2</sup> han destacado dos grandes costos como explicación de lo anterior:

a) Costos de Transacción: Identificando fundamentalmente los costos de información y los costos de coordinación entre las partes, y

b) Costos de aprendizaje dentro de los cuales identifica los costos de adaptación a nuevas tecnologías y la resistencia al cambio.

Dentro de los problemas que inciden directamente sobre los costos de transacción señalan específicamente a: la desconfianza y el temor a prácticas oportunistas, los niveles de incertidumbre, la dispersión geográfica de los miembros y la asimetría de la información. Respecto de los costos de aprendizaje, no ahondan mayormente.

Nuestra perspectiva pretende avanzar un poco más partiendo el análisis del supuesto que si es beneficioso el encadenamiento productivo, podemos también suponer en la misma lógica que “la competitividad empresarial se da en un espacio relacional”, es decir hacemos girar el análisis en torno a las relaciones del empresario que le permiten alcanzar mayores estándares de competitividad<sup>3</sup>.

Partiendo entonces del eje relacional, cabe la pregunta que indica ¿Qué permite, fortalece y también extingue las relaciones interempresariales en el marco de encadenamientos empresariales?

La potencia práctica de esta mirada supera o al menos complementa, la mirada pesimista de los costos como obstáculo a las redes empresariales y permite observar dinámicamente el tema para entender por ejemplo 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. También es posible preguntarse: ¿Qué pasa si el líder de una cadena desaparece?, ¿Desaparecerá el mercado al cual se liga toda la cadena?, ¿Qué es lo que queda de perdurable en el tiempo?.. Estos movimientos no son fácilmente explicables por cambios en los costos de transacción o costos de aprendizaje.

Específicamente, la observación de las experiencias de encadenamientos de SERCAL, nos permite establecer al menos tres distinciones muy gravitantes a la hora de diseñar acciones en este campo:

- Las **Expectativas** de potenciales beneficios de los participantes, lo cual está directamente relacionado con estado de **Visión** en torno a la cual se promueven las relaciones: los “sueños y ambiciones” de las partes
- Las **Prácticas Compartidas y su modificación**
- La **Confianza** entre los empresarios a encadenarse o encadenados

Estos tres aspectos han sido esenciales en los procesos de integración productiva que nos ha tocado llevar a delante. En este artículo queremos poner de manifiesto su importancia, y presentar algunas técnicas concretas para elaborar adecuados diseños.

<sup>2</sup> Introducción a la Integración Productiva, Documento de la Oficina del Coordinador Residente del Sistema de las Naciones Unidas en México, PNUD-ONU, 2000.

<sup>3</sup> No es posible desarrollar todas las implicancias de este concepto en este trabajo por las limitantes de espacio, quedamos con esta deuda pendiente para un futuro Límite ZERO, sin embargo diversas bases de esta apuesta conceptual se encuentran en los trabajos de Hernán Reyes en los Límite Zero N<sup>o</sup> 2 y Límite Zero N<sup>o</sup> 4.

### 3. LA VISION Y EXPECTATIVAS: ENTRANDO A LA ZONA DE INTERÉS EMPRESARIAL

Una de las preguntas básicas con la que se enfrentará cualquiera que intente llevar a delante un programa de encadenamientos productivos es la que le hará la empresa líder: ¿qué gano con esto?. Cualquiera que lo intente, sea consultor, agente del desarrollo, agente empresarial, gobierno, etc., se encontrará siempre con esta pregunta. Por lo tanto, más allá que los costos que explican en parte por que no se producen encadenamientos, nuestra postura es que no existen expectativas de beneficios, las cuales no son concretas sino que son sobre potenciales beneficios, es decir entramos en un ámbito fuertemente subjetivo pero muy propio de los empresarios, no de los técnicos: la ambición.

#### APLICACIÓN PRÁCTICA:

Lo primero que se debe hacer es entrar en la zona de interés de la empresa líder y posteriormente en las expectativas de los proveedores. Al menos en un comienzo el “tiraje” lo suele producir el líder. Sin este empuje y convencimiento de que el trabajo es pertinente e importante, el resto del trabajo es estéril. ¿Y cómo se entra en la zona de interés de esta empresa?. Muy simple: conversando con sus dueños y alta dirección en torno a la pregunta, por donde ganan o pierden dinero. Esta conversación debe ser al más alto nivel empresarial y no sólo con técnicos pues es indispensable “despertar el apetito”, es decir las expectativas. Una vez hecha esta pregunta y generado el espacio de conversación, se procede lenta y progresivamente, a construir el propósito que debería guiar un proceso de integración productiva, y su indicador asociado que muestre y haga posible seguir los beneficios en forma tangible. Por lo tanto, si se detecta que este

espacio puede ser modificado favorablemente por el trabajo con los proveedores, habrá una primera opción real de establecer un programa de encadenamiento.

El segundo trabajo tiene que ver con que este sea un espacio que también favorezca a los proveedores, también situado por supuesto en las expectativas que tienen ellos de favorecerse con participar. El tercer punto obvio, es comprometer la disposición a invertir por las partes para realizar el trabajo, mediante ejercicios de costo/beneficio, y la cuarta acción, –que esde costo/beneficio, y la cuarta acción, –que es relevante aunque no condición necesaria- es el acceso a recursos monetarios (usualmente mediante subvenciones del estado u organismos internacionales) para disminuir los riesgos y por tanto acelerar la toma de decisiones en torno al encadenamiento.

Esta última condición es relevante puesto que cualquiera de estos proyectos tiene una característica: ser riesgoso, debido a la infinidad de variables y de relaciones humanas que deben manejarse adecuadamente para que capturen los beneficios que siempre se estiman al inicio como posibles.

Así los procesos parten con expectativas de beneficios para las partes, sueños, una visión y ambiciones, cuya medida es necesario establecer para alentar acciones duraderas y estratégicas mediante la determinación de indicadores de logro, los cuales pueden adoptar la formula clásica y sencilla de lo que se ha denominado “la línea base”. Como ejemplos de nuestra experiencia, podemos observar el cuadro N° 1 que muestra las “zonas de interés” o expectativas de beneficios de las empresas líderes en tres cadenas apoyadas por el proyecto de Integración Productiva hacia la Microempresa, BID/FOMIN SERCAL y una cadena apoyada por SERCAL en el marco de un programa PDP-CORFO:



CUADRO N° 1

#### Zona de Interés Líderes de Encadenamientos Productivos

Empresa	Disminución de Costos	Aumento de Venta	Diversificación de canales de ventas
Agroindustria de Nuts, Valbifrut		Mayor materia Prima Disponible	
Supermercados, Bryc	Eficientar la cadena		Mayor Cobertura Regional
Soluciones de Acero, Cintac		Usar a Contratistas como Fuerza de Ventas	
Procesadora de Algas Marinas, Prodalmar	Disminuir el Riesgo de Créditos de la empresa Líder a	Mayor Disponibilidad de Materia Prima	

A partir de nuestra experiencia podemos decir claramente que los **proyectos de encadenamiento son de riesgo calculado**, en el sentido que es posible estimar los costos y beneficios del esfuerzo que se debe realizar, dibujando escenarios incluso, a fin de lograr los resultados a pesar de los riesgos. Se torna por tanto, crítico que los involucrados tengan claro los costos y beneficios a lograr y todo el trabajo necesario de realizar desde antes de partir.

Una manera de establecer esto, poniendo de acuerdo a las partes que estarán involucradas, es mediante la medición de una Línea Base antes y proceder a fijar momentos en el tiempo en que se medirán resultados contrastándolos con esa medición inicial, relevando los beneficios aunque sean dispares, pero obteniendo un sentido de logro durante el proceso de integración que alimente la ambición.

Para medir la línea base, en nuestra experiencia, relacionamos un indicador principal con el propósito que mueve a todos los miembros de la cadena, comenzando por la empresa líder. Esta variable central o proxy, se

debe establecer sin perjuicio de que en el camino surjan otras que puedan complementar la observación.

El propósito de cada cadena fue definido con absoluta precisión en el proceso de diagnóstico y de negociación del proyecto definitivo a ser contratado, lo que hace que muchos de los datos ya estén presentados en el diagnóstico y lo que procede es ver el dato actual para comparar. Así, orientado el trabajo, los beneficios pueden llegar a ser muy significativos lo cual se consigna en el siguiente cuadro N° 2.

**CUADRO N° 2**  
**Resultados Medidos de los beneficios de encadenarse en función del Propósito y la línea base:**

Cadena	Propósito	Línea Base	Valor Producto del proyecto	Resultado
Valbifrut (líder)	Aumentar volumen de nueces recepcionadas en planta	1.387 (ton nueces /año)	1.612 ton nueces/ /año)	Aumento 16% volumen de producción
	Aumentar calidad nueces (% light y extralight del total)	Base: 32 (% del total)	Base: 36 (% del total)	Aumento 13% calidad
Valbifrut (20 proveedores del grupo que participa en el Programa Sercal-BID)	Aumentar volumen de nueces vendidas (netas)	1.096 (ton nueces/ año)	1.594 (ton nueces/ año)	Aumento 45% volumen de nueces netas vendidas
Supermercados Bryc, Bravo (líder)	Reducir Caída de Ventas	16 Millones de US\$/año	6 millones de US\$/año	63% de atenuación de caída de ventas
Supermercados Bryc, Bravo (40 proveedores que participa en el Programa Sercal-BID)	Ventas de 40 proveedores	22,7	26,1	15% de aumento de ventas en los proveedores, a pesar caída de ventas del líder
	Porcentaje de Empresas que aumentan ventas			90% de las empresas aumentan ventas
	Porcentaje de Empresas que aumentan clientes			100% hizo de nuevos clientes durante el programa
CINTAC (líder)	Desarrollo de Nuevas Ventas Productos del Nuevo Negocio "Soluciones"		0,59 Millones deUS\$ /a Mayo 2004	% Respecto Ventas Tradicionales
	Tasa de Crecimiento del negocio	0	300 % /año	En 3 años el Negocio crece casi 30 veces
CINTAC (proveedores)	Desarrollo de Nuevas Ventas Productos de soluciones	0	0,32 Millones de US\$ /a Mayo 2004	Negocio de Proveedores es 55% ventas del Líder
	Proveedores involucrados en las ventas nuevas Soluciones)	0	200	Nuevos proveedores
PRODALMAR (líder)	Aumento de Materia Prima Disponible	5.900 ton/alga-año	9.000 ton/alga-año	55% aumento disponibilidad de materia prima
PRODALMAR (proveedores)	Aumento ingresos promedio para los proveedores	100% (base)	150%	Aumento 50% los ingresos por proveedor
	Mayor formalización (permisos pesca y facturación)	10% (base)	60%	500% aumento en el grado de formalización de dos aspectos críticos

Como se observa en el cuadro anterior, en todos los casos los resultados obtenidos fueron mayores de los estimados antes de comenzar el proyecto.

La importancia de alimentar la ambición por mejorar, gatillada en estos casos por situaciones de crisis en líderes de cadenas es fundamental para concertar los cambios que requieren los encadenamientos. Para ejemplificar lo anterior es interesante mostrar un poco más el contexto de dos casos:

En el Caso del mercado de los retails en Chile, está bastante desarrollado y particularmente este año 2004 ha habido serios procesos de concentración mediante grandes adquisiciones de cadenas menores por parte de dos grandes empresas. Por ello, el anuncio de la llegada de uno de estos grupos a una provincia del país se cernía como una gran amenaza para una cadena de pequeños supermercados regionales: Bryc (Empresas Bravo). En las Empresas Bravo, antes del proyecto de encadenamiento, se esperaba una caída del 40% en las ventas producto de la entrada en la región, de la empresa de hipermercados de nombre "Líder" durante el año 2003. Sin embargo estas caen sólo en 15%, lo cual es muy significativo para ellos. Por otra parte, las ventas de los proveedores durante la intervención (2003) aumentaron en 15% pese a que decaen las ventas de Empresas Bravo.

En el caso de la Industria de Perfiles y Soluciones de Acero, el proceso de encadenamiento en CINTAC, por su parte, produjo efectos importantísimos pues cambio incluso la composición de su oferta de producto CINTAC a un producto-servicio dentro del cual en más de un 50% las acciones las deben realizar los proveedores. La cuantificación de esto señala claramente un negocio en expansión que puede llegar a representar un tercio de las ventas de CINTAC, y con una impactante generación de negocios para los proveedores.

#### 4. REPERTORIO COMÚN Y PRÁCTICAS COMUNES: APRENDIZAJE Y PRACTICA SOCIAL

Difícilmente se puede avanzar en los negocios, superar desconfianzas naturales y disminuir costos de coordinación si no se realizan efectivamente actividades en conjunto, se empieza a compartir un lenguaje similar y en lo posible se comparten metas colectivas. En el lenguaje moderno y siguiendo en el ámbito de las relaciones, se le denomina a esto "el tener un repertorio común y compartir prácticas". El repertorio no sólo se limita al lenguaje, aunque este pueda tener un peso considerable, sino a todo tipo de "artefactos" constituyentes de las maneras posibles de comunicarse. Por ejemplo, para algunos grupos de personas las tecnologías de información y el uso de Internet potencian enormemente su trabajo, para otras no tanto, por tanto estos dispositivos ("artefactos") son parte del repertorio en algunos grupos.

Sin pretender entrar en demasiadas profundidades, nos interesa rescatar aquí que "en todos los procesos de integración productiva es necesario ir construyendo este repertorio común de modo que la comunicación y las acciones derivadas, se hagan eficientes. Es decir, que "entendamos lo mismo cuando se usen determinadas "palabras" o modos de comunicar". Por ejemplo, y algo muy simple pero muy inusual: que cuando el líder hace un "pedido" al proveedor este entienda exactamente que "pide".

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 se produce social y no sólo individualmente, se provoca una sinergia poderosísima que permite establecer finalmente una suerte de red emprendedora de empresarios, en la medida que existe una práctica compartida que da pie a un aprendizaje común. 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.

La observación nos indica que en todas estas historias de éxito existe una clara ampliación del repertorio común inicial<sup>4</sup> y se amplían las prácticas "compartidas". Es más, lo usual es que se instalan definitivamente prácticas compartidas, sobre las que insiste en su uso de modo que el encadenamiento se haga más eficaz y beneficioso para todas las partes.

Como ejemplos de nuestra experiencia, podemos observar el cuadro N° 3 que muestra el "Repertorio y práctica común introducida en Proveedores en tres cadenas apoyadas por el proyecto de Integración Productiva hacia la Microempresa, BID/FOMIN SERCAL y una cadena apoyada por SERCAL en el marco de un programa PDP-CORFO:

**CUADRO N° 3**  
**Repertorio y Práctica Común Introducida en Proveedores**

Empresa	Gestión Negocios	Gestión Técnica	Formación Empresarial	Tipo de Proveedores
Agroindustria de Nuts, Valbifrut	BPA	Manejo Nuts		Gestores/ Empresarios
Supermercados Brayc			Cambio Modelo Negocios y Negociación	Empresarios
Soluciones de Acero, Cintac	Acreditación Líder	Manejo Soluciones CINTAC		Gestores/ Empresarios
Procesadora de Algas Marinas, Prodalmar	Básica: ordenamiento y Formalización	Asociatividad		Artesanos (Informales)

<sup>4</sup> El repertorio al inicio de cualquier proyecto de integración no está en cero, parte de un cierto nivel, pues de otro modo sería inviable la operación de la cadena.



## APLICACIÓN PRÁCTICA:

Como lección del trabajo realizado puede decirse que una vez establecido el “norte”, la realización del trabajo va generando prácticas y repertorios comunes que son altamente valorados por los actores y se traducen en beneficios concretos. Este trabajo es brindado con cursos de formación y coach. Lo más usual es la formación. Sin embargo, es interesante destacar que donde hubo coach<sup>5</sup> (casos Bryc y Prodalmar), el impacto fue mucho mayor.

Usualmente, la directriz más recurrente se refiere a modificaciones en pequeñas prácticas de gestión, sobre todo en los proveedores cuando estos son muy pequeños. Lo cual requiere usualmente de capacitación. Esto es muy evidente en el Caso de Prodalmar, cuyos cientos de proveedores son usualmente empresarios informales. Sin embargo, con ellos se realizó un trabajo notable de empresarización focalizado en la entrega de herramientas muy simples de administración de su negocio, formalización y fomento de la asociatividad empresarial. Este último aspecto ha tenido impactos insospechados al inicio del trabajo como son la formación de grupos comunes sensibles y abocados a cuidar los recursos del mar de los que viven, cuando usualmente esta una actividad notoriamente “depredadora”. Una conciencia común, y una visión ampliada del negocio han ido cobrando fuerza, en el sentido de comprender que si el recursos no se cuida y maneja se “agotará”. Sin embargo, hay también casos en que este repertorio se amplía a introducir prácticas o cualidades “empresariales” las que modifican conductas e incluso maneras de mirar el negocio por parte de los proveedores. Estas últimas, tienen menos recurrencia pero son de un impacto altísimo en el negocio.

En el Caso de Valbifrut, las exigencias internacionales y de calidad del producto, obliga a la empresa líder a introducir las mejores prácticas agrícolas, pero también introduce la norma de calidad BPA (Eurepgap) a sus proveedores. Cabe mencionar sin embargo, que en este caso la empresa líder en lo que corresponde a lo agrícola trabaja con una veintena de proveedores y con BPA con una decena, que los considera sus proveedores claves. También es muy relevante hacer notar que muchos de los proveedores de la empresa líder son realmente empresarios y no administradores de empresas (ver estas distinciones en Límite ZERO N° 2), algunos incluso más grandes que el propio Valbifrut, que se dedican a varios rubros agrícolas y donde la producción de nuts es uno de sus negocios. Muchos de estos empresarios son empresas familiares altamente profesionalizadas, por lo que la introducción de sistemas de acreditación de gestión de marca mundial no es algo que esté fuera de sus intereses.

En el Caso de CINTAC, el trabajo principal se centró en el desarrollo de un nuevo negocio para la empresa líder, pues el costo del acero va en alza lo que hace cada vez menos rentables la venta de productos de acero y por tanto es crítico para la empresa líder avanzar en soluciones que son productos de mayor valor agregado. En este producto el peso del valor del acero es marginal. De este modo, CINTAC avanza explosivamente incorporando a varias decenas de sus proveedores, los que rápidamente

capturan las ventas. Lo notable es que en el nuevo negocio desarrollado, más de la mitad de las ventas son logradas directamente por sus proveedores. Lo anterior hace que se produzca una fuerte fidelización hacia la empresa líder. Lo significativo para efectos de este tema, es que prácticamente CINTAC y sus proveedores están construyendo todo un nuevo repertorio puesto que los proveedores ahora deben operar en un “nuevo negocio” con niveles mucho más exigentes de sofisticación en cuanto al servicio que deben brindar.

Un caso que marca la diferencia es la empresa de supermercados Bravo. Su principal esfuerzo ha consistido en llevar a delante un entrenamiento en desarrollo de capacidad emprendedora<sup>6</sup>. El trabajo se ha llevado a un alto nivel de maduración, a tal punto que en el proceso, hubo proveedores del proyecto que dejaron de venderle al líder, porque encontraron mejor negocio hacerlo fuera de él, pero que se mantuvieron por casi año y medio participando de las actividades de entrenamiento que les proporcionaba Bravo, por considerar que les cambió –para bien- su paradigma de hacer negocios. En este caso, se construyó un nuevo lenguaje y se modificaron sustancialmente las prácticas de gestión y comunicación entre el líder y los empresarios proveedores, a tal punto que se multiplicó la cantidad de negocios que los proveedores hacen hoy también con Bravo. La lógica aplicada por el líder Bravo era que en la medida que sus proveedores fuesen mejores empresarios y aprendieran a negociar mejor, le iban a ayudar a detectar sus ineficiencias lo que se traduciría en mejoras para él y en reducciones de costos relevantes<sup>7</sup>, lo cual como se muestra en el cuadro N° 2 ocurrió notoriamente.

## 5. TRABAJANDO LAS RELACIONES DE CONFIANZA: IDENTIDAD Y FIDELIZACIÓN COMO VALORES DE NO MERCADO

Observamos que en la medida que se desarrolla un repertorio y prácticas comunes, las personas ligadas a estas prácticas se reconocen en ellas y se constituyen en parte de su identidad. Un indicador de lo anterior, en todos los casos observados, ha sido el incremento notable de los niveles de confianza y fidelización por parte de los proveedores hacia la empresa líder.

Este hecho es notorio independiente de cual haya sido el sueño, las expectativas, el propósito, los objetivos, o los repertorios y prácticas introducidas. En todos los casos, la confianza y la fidelidad aumentan, con diversos matices, pero aumentan.

<sup>5</sup> Este puede ser dado en talleres, individual vía tutorías o en reuniones sistemáticas con objetivos definidos previamente.

<sup>6</sup> Usando la tecnología de Fernando Flores a partir de la Ontología del Lenguaje.

<sup>7</sup> También habían consideraciones de índole regional en el sentido de que en la medida que a estos empresarios les fuese mejor le iba mejor a la región, de donde el dueño de Bravo es oriundo y por tanto todos ganaban en particular su cadena de supermercados

## APLICACIÓN PRÁCTICA:

Un ejemplo de dos casos extremos por las características de sus proveedores- donde este factor se potenció al máximo. El caso de Bryc, en un extremo de proveedores que son empresarios pequeños y medianos, y en el otro Prodalmar, donde los proveedores son artesanos<sup>8</sup> - informales-. En ambos casos las relaciones de confianza llegaron al punto en que se evaluaba, por declaraciones de los proveedores, que no estaban dispuestos a venderle a otro que no fuese el líder aún si la diferencia de precios fuese un 15%. Si uno lleva esto a volúmenes monetarios transados pueden ser varios millones de dólares el “valor de esta fidelización”. Pero esta confianza, no es un mero ente teórico, sino que se construye con trabajo. De la observación de los procesos de integración en los que hemos participado podemos concluir que al menos hay tres aspectos que hay que tener en consideración durante el diseño y que son las bases de esta confianza: 1) compromiso; 2) capacidad para cumplir los compromisos; 3) sinceridad.

El primer punto, se refiere por un lado a determinar como la empresa líder se compromete con el trabajo que está haciendo (encadenamiento), lo cual fue notorio en el caso de Bravo, donde el dueño de la empresa y/o sus “brazos derechos” participaron activamente en una gran parte del casi centenar de talleres que se realizan con los empresarios del grupo de proveedores. La construcción de confianza en este aspecto también se refiere al cumplimiento de compromisos mutuos que se establecen el día a día de un proceso de integración, entre todos los actores.

El segundo punto se refiere a estar en condiciones de cumplir estos compromisos, y ello requiere de entrenamiento y formación. Esto es interesante en el caso de CINTAC, que teniendo una relación más distante con sus proveedores, la potencia de los nuevos entrenamientos –de carácter mucho más tecnificado- y así ofertarles un espacio de negocios los “convoca” a participar activamente.

La sinceridad como tercer aspecto relevante, implica que las declaraciones deben ser hechas con cuidado y de la manera más transparente posible, pues siempre hay suspicacias en torno a los objetivos. Lo anterior indudablemente es más fuerte cuando las asimetrías de poder e información son más grandes como en el caso de proveedores informales o microempresarios. De todas maneras, los esfuerzos de realizar procesos de integración en una relación ganar-ganar aportan al establecimiento de lazos de confianza. En el mismo y considerando que las prácticas comunes recurrentes generan identidad, las distinciones para considerar lo que es confianza permiten operativizar temas que son de índole muy sutil pero que se traducen en un intangible y un capital social muy poderoso a la hora de realizar procesos de integración productiva.

## CONCLUSIONES

La experiencia indica que los encadenamientos pueden estar en estado de latencia potenciales, o bien 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

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.

Las tres distinciones que hemos destacado en este trabajo y que hemos mostrado con datos concretos de nuestra experiencia práctica, que son *las expectativas de potenciales beneficios, las prácticas compartidas y el desarrollo de las relaciones de confianza*, nos entregan pautas claras a la hora de diseñar acciones eficaces que permiten concretar o desarrollar encadenamientos productivos a partir de potenciar el «natural» estado de ambición propio de los empresarios que son el segmento objetivo de estos programas.

## ANEXO

### Breve Descripción de las empresas líderes mencionadas

Empresas BRAVO, representa un grupo de empresas activas en la distribución comercial y en especial de supermercados en la provincia de Curicó (7ª región) y en la 9ª región. La empresa nació en el 1973 con su primer punto de venta, ha aumentado fuertemente su volumen de ventas en los últimos años. Actualmente tiene 25 puntos de venta de distinto tamaño. En el sector actualmente representa uno de los 10 grupos más importantes en el ámbito nacional, con una presencia en el mercado de la región superior al 50%.

Valbifrut es una empresa familiar que empezó su cultivo de nogales en el año 1978, y consiguió su primera exportación en 1990. Actualmente vende más de US\$ 4 millones, 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 depende en más del 80% de las compras de la producción de numerosos proveedores, por lo que su relación con ellos es muy relevante para su crecimiento y desarrollo. Además, este sector enfrenta una serie de presiones en torno a la mejora de su gestión de calidad requiriendo ‘Buenas Prácticas Agrícolas’ y sistemas de trazabilidad, para mantener su acceso al mercado internacional.

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 representó el 16% de las ventas totales de CINTAC en Chile.<sup>9</sup>

PRODALMAR desde octubre del año 1999, cambia su visión para hacer negocios iniciando nuevos estudios para sus sistemas de producción generando diseños de planta y de localizaciones territoriales más amplias, permitiendo contar con mayor seguridad de abastecimiento para su principal cliente Kelco, y posibles nuevos clientes. Habiendo modernizado su producción y administración, Prodalmar inicia la apertura de sus productos a nuevos clientes en Noruega, Japón, China y Francia, logrando una excelente posición en sus mercados, y una mejor calidad en sus productos de acuerdo a las características exigidas por sus clientes. Lo anterior logra colocar a Prodalmar en el segundo lugar de exportación de algas pardas en Chile, habiendo estado permanentemente en el tercer lugar por un espacio de 10 años, con ventas de alrededor de 2 a 3 millones de US\$ por año.

<sup>8</sup>Ver categorización empresarial SERCAL, Límite Zero 2, [www.sercal.cl](http://www.sercal.cl)

<sup>9</sup> Para mayores detalles, véase en [www.igt.cl/site/publicaciones\\_detalle.asp?SID=18](http://www.igt.cl/site/publicaciones_detalle.asp?SID=18)



# SERCAL

# 21 Años

EDITA  
FUNDACIÓN SERCAL

DIRECCIÓN  
Av. Bustamante 250-G.  
Providencia, Santiago  
FONO: 56 - 2 - 6653000  
FAX: 56 - 2 - 6653000 anexo 114  
E-MAIL: fsercal@sercal.cl  
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
- N°4 Apuntes para una nueva Teoría de la Cooperación Interempresarial  
Autores: Alvaro Díaz y Hernán Reyes
- N° 5 1 Millón de Certificados ISO en Latinoamérica  
*¿Un desafío posible al 2010 en la Aldea Global?*  
Autores: Luis Espinosa Norambuena y Javier Escárte Müller

### **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 (ISO 9000 - Versión 2000)

### **Serie de Manuales para Encadenamientos Productivos**

- N° 1 Cómo Activar y Masificar la Demanda por Encadenamientos Productivos.
- N° 2 Evaluación de Encadenamientos Productivos

[www.sercal.cl](http://www.sercal.cl)  
[www.comunidadiso.cl](http://www.comunidadiso.cl)

