

**Desarrollo**  
*de* **conglomerados**  
*y* **redes**  
*de* **PYME**



*Un programa de la ONUDI*



**ORGANIZACIÓN DE LAS NACIONES UNIDAS PARA EL DESARROLLO INDUSTRIAL**  
economía medio ambiente empleo

SUBDIVISIÓN DE PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS  
DIVISIÓN DE DESARROLLO DE PROGRAMAS Y COOPERACIÓN TÉCNICA

# DESARROLLO DE CONGLOMERADOS Y REDES DE PYME

Un programa de la ONUDI



Organización de las Naciones Unidas para el desarrollo industrial  
Viena, 2003

---

.....

# Índice

	<i>Página</i>
Introducción	4
1. Retos planteados	5
2. Respuesta de la ONUDI: planteamientos y experiencia	7
Desarrollo de conglomerados	8
Fenómeno mundial	8
Enfoque participativo en el establecimiento de la visión	10
Conglomerado de empresas de elaboración de alimentos en Pune (India): determinación de una estrategia común	10
Conglomerado de Bagru (India): fomento de la confianza	11
Desarrollo de capacidades basado en objetivos comunes	12
Conglomerado de empresas de Ludhiana (India): participación de los interesados directos	13
Conglomerado de Boaco y Chontales (Nicaragua): formación de redes en el ámbito institucional	14
Sostenibilidad del proceso de desarrollo de conglomerados de empresas	15
Redes horizontales de empresas	16
Red de ebanistería en Masaya (Nicaragua)	17
Redes de empresas y más allá de ese ámbito: Senegal y Zimbabwe	18
Redes verticales de empresas	19
Nicaragua: Unidad de Vinculación Vertical en la Cámara de Industrias	20
Función de los articuladores	21
Nicaragua, India y Honduras: ejemplos de articuladores	22
Estudio de caso 9: El Consorcio tunecino de auto-partes " C-8 ": penetrar juntos en nuevos mercados	26
3. Metodologías y herramientas de la ONUDI	27
Enfoque de conglomerados	27
Marruecos: conglomerado de empresas del cuero	28
Enfoque de la creación de redes	28
Programas de aprendizaje conjunto	29
Complementariedad con otros programas de la ONUDI	30
Bibliografía	31



## Introducción

El Programa “Desarrollo de conglomerados y redes de PYME” es uno de los que lleva a cabo la Subdivisión de Fomento del Sector Privado de la ONUDI.

Responde a la solicitud de asistencia técnica por parte de los países en desarrollo para ayudar a sus pequeñas y medianas empresas (PYME) a incrementar su competitividad fomentando los vínculos entre ellas y las relaciones de colaboración con las instituciones locales de apoyo. Su objetivo es prestar apoyo a esas empresas para que aúnen sus fortalezas y se aprovechen colectivamente de las oportunidades que ofrece el mercado o resuelvan problemas comunes en un esfuerzo concertado.

El programa comprende diferentes modalidades de colaboración entre las empresas y entre éstas y las instituciones: la formación de redes horizontales (entre las PYME), la formación de redes verticales (entre las PYME y otras empresas de mayor tamaño) y el desarrollo de conglomerados cuando se trata de concentraciones más amplias de empresas que actúan en la misma área geográfica y pertenecen al mismo sector o a otros complementarios.

En el presente documento se exponen los criterios que inspiran el programa más algunos ejemplos tomados de la experiencia y se describen también los métodos e instrumentos ideados con el fin de desarrollar capacidades institucionales locales para la promoción de conglomerados y redes de empresas.

El principio rector seguido por la Organización de las Naciones Unidas para el Desarrollo Industrial (ONUDI) en sus planteamientos ante las empresas pequeñas y medianas (PYME) es que pueden desempeñar un papel importante para la expansión económica y el crecimiento equitativo de los países en desarrollo. Su contribución a la generación de empleo, la reducción de la pobreza y una distribución más amplia de la riqueza y las ocasiones de prosperar significa una gran oportunidad para la mayoría de los países en desarrollo. Sin embargo, a menudo el potencial de las PYME no se plasma en realidad a causa de una serie de problemas relacionados por lo general con su tamaño.

Las PYME que actúan aisladamente tienen dificultades para conseguir economías de escala en la compra de factores de producción tales como equipo, materias primas, servicios de financiación y consultoría y a menudo no pueden aprovecharse de oportunidades comerciales que exigen grandes volúmenes de producción, normas homogéneas y un suministro estable. La pequeñez de una empresa es también un elemento restrictivo para la internalización de funciones como la formación de personal, información especial sobre mercados, logística e innovación tecnológica, a la vez que impide llegar a una división especializada y eficaz del trabajo en el plano interno. Por preservar sus escasos márgenes de ganancia, los pequeños empresarios de los países en desarrollo son a menudo incapaces de introducir mejoras innovadoras en sus productos y procesos, lo cual limita las posibilidades que tienen las empresas de aprovecharse de las nuevas oportunidades que ofrece el mercado.

Ahora bien, una observación más precisa revela que muchos de esos obstáculos son consecuencia del **aislamiento** de las PYME más que de su tamaño. Por consiguiente, la clave para superarlos es una cooperación más estrecha entre dichas empresas así como entre ellas y las instituciones de su entorno.

La **formación de redes** ofrece a cada una de las PYME un importante medio de hacer frente a sus problemas y de mejorar su situación competitiva. Coordinando sus actividades, las empresas pueden conseguir colectivamente economías de escala inasequibles para las compañías de escasas dimensiones, lograr condiciones óptimas de uso de la maquinaria y aunar sus capacidades de producción para responder a pedidos en gran escala. La cooperación entre empresas también les permite especializarse en su actividad fundamental y dar paso a la división externa del trabajo aumentando así su eficacia de producción. El trabajo en común estimula asimismo a las empresas a aprender unas de otras, intercambiar ideas y experiencias para mejorar la calidad del producto y ocupar segmentos más lucrativos del mercado.

Las observaciones efectuadas en los países en desarrollo y los países desarrollados muestran que las relaciones de cooperación y la actuación conjunta son más probables cuando las empresas trabajan próximas unas a otras y tienen intereses compartidos, por ejemplo en lo relacionado a mercados para sus productos, necesidades de infraestructura o enfrentamiento con la competencia exterior. Dentro de esos **conglomerados**, las iniciativas conjuntas de las empresas son más vigorosas, en razón de la masa crítica de las partes interesadas, ofrecen una mejor relación costo-eficacia debido a la repartición de los costos fijos, y son más fáciles de coordinar, pues la proximidad favorece el conocimiento y la confianza mutuos.

En consecuencia, la ONUDI ha emprendido un programa destinado a promover vínculos entre las PYME así como entre esas empresas y su entorno institucional. El siguiente mapa muestra los países en los que se están ejecutando o preparando proyectos dirigidos a la formación de redes de empresas, o se han terminado tales proyectos.



*Proyectos en marcha, en preparación y terminados:*

-  proyectos en preparación
-  proyectos en marcha
-  proyectos terminados



## 2

## Respuesta de la ONUDI: planteamientos y experiencia

Los proyectos incluidos en el programa de la ONUDI sobre desarrollo de conglomerados y redes de pequeñas empresas se preparan a la medida de las necesidades de cada país, sus políticas en el sector de las PYME y en el ámbito local, y sus iniciativas de desarrollo en el sector privado. En líneas generales dichos proyectos presentan los tres aspectos siguientes:

- o organización y desarrollo de conglomerados
- o desarrollo de redes de PYME
- o desarrollo de vínculos entre PYME y otras empresas de mayores dimensiones



Según definición de la ONUDI, los **conglomerados** son concentraciones sectoriales y geográficas de empresas que producen y venden una serie de artículos similares entre sí o complementarios y, por tanto, se enfrentan con problemas y oportunidades comunes. Esas concentraciones pueden dar lugar a economías externas, por ejemplo surgen proveedores especializados de materias primas y componentes o se crea un acervo de recursos humanos especializados en el sector, y promover el desarrollo de servicios especializados en asuntos técnicos, gerenciales y financieros. Las **redes** son grupos de empresas que cooperan en un proyecto conjunto de desarrollo complementándose entre sí y especializándose para superar los problemas comunes, conseguir eficacia colectiva y obtener una penetración de mercado mayor que la lograda por sí solas. Las redes formadas exclusivamente por PYME se denominan horizontales para distinguirlas de aquellas en las que participan una o más empresas grandes, que son las de tipo vertical. Sean horizontales o verticales, las redes pueden establecerse dentro de conglomerados de empresas o independientemente de ellas.



En algunos proyectos predomina el elemento conglomerado y la promoción de redes es sólo una parte de la estrategia de desarrollo del conglomerado. En otros proyectos, las actividades comienzan por establecer redes horizontales o verticales y después, conforme la red se va haciendo más densa y participan más empresas, comienza a surgir la dimensión territorial, o conglomerado, con la participación de proveedores de servicios de desarrollo empresarial, asociaciones de empresas e instituciones oficiales.

## Desarrollo de conglomerados

Son muchos los ejemplos, tanto en los países industrializados como en los países en desarrollo, que muestran que los conglomerados de PYME han llegado a constituir importantes

factores dinámicos en el mercado internacional y responder a los retos de la competencia mundial sacando provecho de las oportunidades locales y las ventajas competitivas colectivas.

### Fenómeno mundial

Está bien documentado el dinamismo y éxito económico de los numerosos conglomerados de PYME que actúan en Italia, en sectores tan diversos como los de géneros textiles, cuero, joyería, monturas de artículos ópticos y otros. Pueden citarse más ejemplos de conglomerados de PYME competitivas existentes en otros países de la OECD como son Alemania, los Estados Unidos, Francia y el Japón. Los conglomerados de PYME son también corrientes en los países en desarrollo. Por ejemplo, en Tirupur, estado indio de Tamil Nadu, se asienta un conglomerado de más de 7.000 PYME que, sólo en 1999, exportó artículos de calcetería de algodón por valor de 650 millones de dólares de los Estados Unidos a ese país, el Japón y la Unión Europea, lo que representó más del 80% de la exportación total india de esos artículos. Pueden citarse ejemplos análogos del vecino Pakistán así como del Brasil, Chile y México.

Pero la mera concentración de empresas que trabajan en el mismo sector no es garantía del éxito, ya que las ventajas inherentes a la aglomeración no siempre surgen automáticamente.

En muchos países en desarrollo, los conglomerados de PYME son un fenómeno generalizado. En los alrededores de muchas ciudades, es considerable el número de microempresas y pequeñas empresas que a menudo trabajan unas junto a otras y producen artículos similares. Si bien son corrientes los conglomerados de este tipo en metalmecánica, carpintería y sector textil, son pocos los casos que reúnen las virtudes del modelo de conglomerado coronado por el éxito. En la mayoría de los casos, la cooperación entre las compañías es casual o no existe. Aunque trabajan y frecuentemente viven en estrecha proximidad, los empresarios no comparten información comercial, analizan problemas comunes ni organizan actividades conjuntas. Las PYME

mantienen relaciones solamente esporádicas con los proveedores de servicios de desarrollo empresarial y no están acostumbradas a presentar peticiones articuladas de actuación a los responsables locales de la toma de decisiones. Estos conglomerados se caracterizan por el escaso grado de confianza, los conflictos latentes y la competencia feroz entre las compañías. Como consecuencia se ven aprisionadas en un círculo vicioso de estancamiento y pobreza.

La transición de esta fase de desorganización y estancamiento a otra de organización y logro es difícil. El fomento de la confianza, el diálogo constructivo entre los interlocutores de un conglomerado, el intercambio de información, la determinación de objetivos estratégicos comunes, el acuerdo sobre una estrategia de desarrollo conjunto y su aplicación sistemática y coherente exigen gran esfuerzo y voluntad de alcanzar los objetivos comunes. Ante todo, ello requiere:

- o dedicar tiempo al conocimiento mutuo y a la coordinación
- o una visión de desarrollo más allá de la rutina cotidiana
- o compromiso de largo plazo

Por diversas razones históricas, sociales y económicas, algunos conglomerados han sabido cumplir esas condiciones y sacar partido de cualidades y oportunidades comunes. En cambio, en muchas otras, esto no sucede de manera espontánea. En tales casos la asistencia técnica exterior puede ser útil para contribuir a desencadenar un proceso en virtud del cual los empresarios de un lugar se organicen y aprovechen las oportunidades que tienen en común.

La ONUDI puede prestar asistencia técnica para generar una visión común de desarrollo de conglomerados, canalizar conocimientos y recursos dispersos hacia objetivos compartidos y facilitar la realización de acciones definidas conjuntamente.

¿Cuáles son los principales aspectos de la asistencia técnica facilitada por la ONUDI para el desarrollo de conglomerados de empresas?

- o Enfoque participativo en el establecimiento de la visión
- o Acciones de desarrollo de capacidades basadas en objetivos comunes
- o Sostenibilidad del proceso de desarrollo de conglomerados de empresas



## Enfoque participativo en el establecimiento de la visión

Al comenzar a trabajar por un conglomerado de empresas la tarea inicial es **fomentar la confianza** entre los actores del mismo - las empresas y las instituciones. Casi siempre la confianza existente entre esos interesados es escasa. Tanto los empresarios como las instituciones de apoyo a las PYME, las autoridades locales y las organizaciones no gubernamentales se suelen culpar mutuamente del estancamiento general de la economía local. Las pequeñas empresas se muestran descontentas con los privilegios de que supuestamente

disfrutaban las empresas de gran tamaño y con los servicios prestados por las instituciones de apoyo, y todos convienen en que falta la ayuda pública.

Mejorar las relaciones que se han deteriorado a lo largo del tiempo, suponiendo que alguna vez existieran, es una conditio sine qua non para canalizar las fuerzas hacia los objetivos comunes así como para comprender cuál es realmente la raíz de los problemas y definir opciones de desarrollo basadas en oportunidades reales.

### *Conglomerado de empresas de elaboración de alimentos en Pune (India): determinación de una estrategia común<sup>1</sup>*

Cuando la ONUDI inició un proyecto de apoyo al conglomerado de empresas de elaboración de alimentos en Pune (India), los empresarios locales indicaron que la severidad de la Ley sobre adulteración de alimentos era el mayor obstáculo para el crecimiento del conglomerado. En consecuencia, su principal petición fue que se suavizaran las leyes y se les eximiera de inspecciones. Conforme el estudio de diagnóstico del conglomerado avanzó incluyendo a autoridades locales y proveedores de servicios a empresas, en especial instalaciones de ensayo de productos, se hizo latente una imagen más compleja. Las instituciones creían que los empresarios locales no valoraban correctamente la importancia de la salubridad de los productos y que dependían demasiado de las prácticas tradicionales de trabajo para comprender la utilización de equipo de ensayo moderno.

En consecuencia, la ONUDI emprendió una iniciativa de sensibilización intensa, a través de reuniones bilaterales y en grupos, para facilitar el intercambio de impresiones entre diferentes miembros del conglomerado, dar nuevo enfoque al análisis de sus problemas y determinar con más precisión a qué se debía que los empresarios de Pune no utilizaran las instalaciones de ensayo disponibles para satisfacer las normas de las autoridades.

El resultado fue que la mayoría de los empresarios se mostraron dispuestos a admitir su ignorancia acerca de la ley y su imposibilidad de mantenerse al corriente de las continuas modificaciones. Cuando este tema se analizó más a fondo con los proveedores de servicios locales, el foco de atención se fue desplazando progresivamente hacia la necesidad de que el conglomerado contara con un centro de información donde pudiera consultarse rápidamente toda la legislación de interés. Asimismo se puso de manifiesto que los productores no tenían ninguna ocasión de diálogo con el organismo regulador en materia de alimentos en el ámbito federal a causa del gran fraccionamiento de sus representaciones asociativas. Como resultado, tomó cada vez más fuerza la petición de establecer una organización coordinadora con masa crítica y representatividad suficientes para contactar directamente con Nueva Delhi. Las consultas pusieron también de manifiesto que la falta de instalaciones de ensayo suficientemente fiables e independientes restaba capacidad a los productores locales para verificar la conformidad con la ley. Esta constatación se tradujo en una amplia demanda de creación de un centro técnico en Pune y sirvió para iniciar a los productores en el tema más general del control de calidad.

<sup>1</sup> Todos los ejemplos mencionados en el presente documento provienen de proyectos de la ONUDI.

El ejemplo anterior muestra que el establecimiento de un diálogo en un conglomerado de empresas poco fructífera exige una asistencia intensiva, que debe encomendarse a un articulador del conglomerado. El articulador es un profesional, empleado directamente por la ONUDI o cedido por una institución de apoyo local, cuya misión es facilitar la realización de iniciativas de desarrollo de conglomerados o redes de cooperación. Para esta labor los articuladores pueden servirse de una serie de instrumentos (descritos en la sección "Métodos e instrumentos de la ONUDI"), elemento central de los cuales es el método de diagnóstico, cuyo fin es evaluar las condiciones locales analizando, en particular, los siguientes aspectos:

- Sistema de producción (formado por las empresas productoras, sus proveedores y clientes)
- Sistema de promoción de la capacidad técnica
- Sistema de coordinación institucional y representación de las empresas

**Las circunstancias locales históricas, sociales y culturales** son de capital importancia en esta fase, como también lo son las experiencias anteriores que dificulten o faciliten la cohesión y generación de sinergias entre los componentes del conglomerado. A continuación figura un ejemplo de cómo se actúa en un caso difícil de fomento de la confianza.

### ***Conglomerado de Bagru (India): fomento de la confianza***

El establecimiento de un clima de confianza mutua entre PYME competidoras rara vez resultó tan difícil como en el caso de los xilógrafos de Bagru, pueblo cercano a la ciudad de Jaipur, en el estado indio de Rajastán. El estudio de diagnóstico reveló que un intento de cooperación había fracasado unos 20 años antes y que desde entonces no se habían hecho progresos. La renuencia de las empresas a participar incluso en una reunión introductoria fue indicio de que años de enconada rivalidad habían hecho especialmente difícil el fomento de la confianza.

La estrategia que siguió el articulador nombrado por la ONUDI fue centrar su atención en los hijos de los artesanos, dedicados también a la xilografía, con la esperanza de que no sintieran aún la misma desconfianza mutua y de que por su nivel más elevado de educación supieran enfocar la actividad empresarial con miras más amplias. Se realizó una serie de entrevistas individuales para determinar sus necesidades y prioridades. Se hizo patente que estaban vivamente interesados en aumentar sus conocimientos de comercialización y estarían dispuestos a cofinanciar un curso de capacitación adecuado. Juntamente con una organización no gubernamental (ONG) local, y con el respaldo del Banco de Desarrollo de la Pequeña Industria de la India, se organizó en Bagru un programa de capacitación orientado a la mercadotecnia para 23 artesanos, cuya edad media era de 21 años. Aparte de clases sobre promoción mercadotécnica, ensayos de calidad, desarrollo de productos, publicidad y distribución, el programa incluyó una visita a salas de exposición y representantes de organismos de apoyo a la artesanía en Delhi así como a xilógrafos más importantes y firmas comerciales en Jaipur.

La reacción fue entusiástica. Los jóvenes artesanos adquirieron más confianza en sus aptitudes de comercialización. También mostraron un interés creciente por diversos planes existentes de apoyo a la artesanía, cuya existencia desconocían antes del programa. Su entusiasmo se contagió rápidamente a sus padres, quienes empezaron a asistir a las reuniones de seguimiento en las que antes se habían negado frecuentemente a participar.

<sup>2</sup> En la sección "Función de los articuladores" se indican con más detalle las características y tareas de los mismos.



*Conglomerado de empresas de Bagru (India), capacitación de jóvenes artesanos*

## **Acciones de desarrollo de capacidades basadas en objetivos comunes**

La sensibilización y creación de vínculos entre los interlocutores de un conglomerado de empresas, así como el establecimiento de un diagnóstico sobre el mismo, son pasos iniciales para establecer una visión compartida de ese conglomerado y la puesta en práctica de un plan de acción conjunto. Estos dos pasos son, por su naturaleza, un trabajo progresivo que evoluciona según el principio de aprender sobre la marcha. En las fases iniciales de desarrollo de un conglomerado, el plan de acción es poco más que una serie de actividades con cierta coordinación; los articuladores de conglomerados dedican inicialmente su atención a estrategias de corto plazo que abarcan pequeños grupos de empresas e instituciones. Conforme el conglomerado se desarrolla y empieza a perfilarse una visión más amplia del mismo, las actividades giran progresivamente en torno a un grupo mayor de interlocutores y a asuntos que requieren plazos más largos.

Ahora bien, en todas las fases los interlocutores locales participan plena y activamente en la definición de las actividades conjuntas, se les invita a

*Conglomerado de empresas de Ludhiana (India), mujer en capacitación gracias al programa de la ONUDI*



verificar los progresos en la ejecución y velan por el cumplimiento de los compromisos mutuos.

## ***Conglomerado de empresas de Ludhiana (India): participación de los interesados directos***

El estudio de diagnóstico del conglomerado dedicado al género de punto en Ludhiana, estado indio de Punjab, compuesto por más de 10.000 empresas pequeñas y medianas, se centró en cómo el mismo había llegado a acaparar casi el 90% del mercado nacional de artículos de punto de lana. Sin embargo, la liberalización creciente de la economía india y la afluencia prevista de mercancía más barata procedente de países como el Nepal y China, tenían inevitablemente que provocar una crisis. Por tanto, el conglomerado debía traspasar los límites de su mercado interno y adquirir más efectividad en la palestra internacional. Ahora bien, esta iniciativa requería inversiones para mejorar la capacidad de producción, especialmente la especialización de los trabajadores, la tecnología de acabado y la labor de innovación.

Gracias a la actuación de un articulador de la ONUDI, se reformaron varias asociaciones locales para que adoptaran un papel más activo de cara a sus respectivos miembros y se intensificó la cooperación en un núcleo de productores progresistas, centrándola concretamente en las exportaciones. Con el tiempo, esta cooperación se tradujo en la formación de la Asociación de Exportadores de Prendas de Vestir de Ludhiana (APPEAL) así como en el establecimiento de un programa de acción que incluyó inicialmente visitas a ferias en el extranjero y, más adelante, aspectos más amplios como la mejora de la capacidad profesional y la tecnología.

En vista de la insuficiente representación de las trabajadoras especializadas en sus empresas, los miembros de APPEAL solicitaron el apoyo de la ONUDI. La ONUDI fue el articulador en la primera reunión celebrada entre una delegación de APPEAL y el Ministerio de Educación Técnica del Gobierno de Punjab. Tras amplios intercambios, las dos partes firmaron un memorando de entendimiento para crear una dependencia de formación en el Politécnico Estatal de Mujeres (GPW) de la localidad. La asociación APPEAL proporcionó al GPW un programa de estudios claramente articulado así como las máquinas para el adiestramiento de las operarias. También fue involucrada en el proyecto una importante compañía transnacional japonesa que donó equipo por valor de más de 16.000 dólares de los Estados Unidos. Además, la ONUDI se cuidó de establecer un eficaz vínculo con una ONG local, lo que fue útil para seleccionar posibles aprendices entre las jóvenes de una zona pobre. Ante una acción concertada local de tal magnitud, el Ministerio de Ciencia y Tecnología del Gobierno de la India acordó subvencionar el programa de formación.

El GPW inició la primera edición del programa en septiembre de 1999 para 20 personas. Consistió en lecciones teóricas y prácticas que se prolongaron durante tres meses. Durante el año siguiente se realizaron siete ciclos de formación colectiva y fueron adiestradas más de 110 mujeres, 80% de las cuales encontraron inmediatamente empleo en el conglomerado de empresas.

Gracias al firme empeño de los interesados directos, los gastos correspondientes a todas las actividades del conglomerado se compartieron con instituciones locales y el sector privado. La ONUDI cubrió sólo el 20% de los gastos de asistencia técnica, mientras que el sector privado se hizo cargo del 74% y otras instituciones sufragaron el 6%.

El mayor obstáculo al desarrollo de los conglomerados suele ser la falta de coordinación, congruencia e importancia práctica más que la carencia de servicios de apoyo a las empresas. Ello supone que, en la mayoría de los casos, el desarrollo de capacidades no significa necesari-

amente crear nuevas instituciones o servicios de desarrollo empresarial, sino **crear redes con las instituciones y servicios ya existentes y salvar las discordancias entre la oferta y la demanda.**

## **Conglomerado de Boaco y Chontales (Nicaragua): formación de redes en el ámbito institucional**

Boaco y Chontales, dos departamentos vecinos situados en el centro de Nicaragua, con una fuerte y bien arraigada especialización en la producción de leche y productos lácteos, forman un de los conglomerados de empresas a los que presta asistencia un proyecto de la ONUDI.

Desde el principio, los articuladores de la ONUDI en este proyecto instauraron una estrecha cooperación con otras instituciones importantes dedicadas a la promoción y fomento del sector lechero y quesero. Se estableció un comité de coordinación institucional para facilitar la acción en común. Ello resultó ser una medida fundamental para institucionalizar esfuerzos de cooperación y asegurar su continuidad a plazo medio o largo, así como para compartir las tareas y actividades a fin de sacar provecho de las capacidades, competencias profesionales y recursos existentes.

El proceso comenzó con el establecimiento de bases de referencia respecto de otros conglomerados empresariales latinoamericanos ubicados en la Argentina, Chile, Colombia, México y el Uruguay, además de los Países Bajos. A continuación, siguiendo enfoque participativo con los empresarios y las instituciones locales, se determinaron los cuellos de botella existentes en las diferentes fases de la cadena de producción y se señalaron las soluciones posibles como base de un plan de acción. Éste se centró en la mejora de la calidad del queso y la diversificación de los tipos comercializados así como en los aspectos ambientales y organizativos.

La ejecución del plan de acción, en coordinación con los participantes locales, ha dado hasta ahora los resultados siguientes:

- o Se han establecido y difundido (en cooperación con el Ministerio del Ambiente, Ministerio de Salud, Ministerio de Agricultura y Ministerio de Industria y Comercio) normas técnicas aplicables a la leche fresca y los productos lácteos
- o Se han lanzado al mercado cinco productos nuevos (facilitándose formación y asistencia técnica en cooperación con el INPYME<sup>3</sup> y el Banco Interamericano de Desarrollo)
- o Mejoras cualitativas, especialmente en la aplicación de medidas de higiene y la productividad, con un aumento medio del rendimiento de un 25%
- o Reducción de la contaminación del agua residual de hasta el 70%
- o Creación de una cooperativa (trabajo conjunto con PRODEGA<sup>4</sup> y la Fundación José Niebrowsky) para estabilizar y mejorar el abastecimiento de leche a los productores de queso y establecer un sistema conjunto de compra de otros insumos de producción.
- o Reubicación de cierto número de productores de queso fuera de la zona urbana para reducir el impacto medioambiental
- o Acuerdo de subcontratación con una gran compañía multinacional para descentralizar la producción de un tipo de queso confiándola a algunas cooperativas del conglomerado empresarial, proporcionando la compañía multinacional equipo y formación a los miembros de las cooperativas para que exploten la instalación
- o Promoción del establecimiento de un laboratorio de ensayos para garantía de calidad de la leche en cooperación con el INPYME y el Banco Interamericano de Desarrollo
- o Promoción de una alianza entre las cooperativas encargadas de representar al sector local y de establecer un centro de servicios técnicos comunes para el conglomerado productor de leche y queso
- o Apoyo para la creación de la Cámara Nicaragüense del Sector Lácteo (CANISLAC) en cooperación con el Programa Nacional de Competitividad y la Federación Lechera de América Central y el Caribe (FECCALAC)

Estos logros no habrían sido posibles si el proyecto no se hubiese centrado en diferentes eslabones de la cadena de suministro y producción e involucrado a todos los factores institucionales importantes, tanto en el ámbito local como nacional.

<sup>3</sup> Instituto Nicaragüense de apoyo a la Pequeña y Mediana Empresa (Institut nicaraguâyen d'appui aux PME).

<sup>4</sup> Proyecto de Desarrollo Ganadero (Projet de développement des entreprises d'élevage).



*Boaco (Nicaragua), laboratorio de ensayos de la leche*

## Sostenibilidad del proceso de desarrollo de conglomerados de empresas

**La fase de puesta en práctica de un plan de acción en favor de un conglomerado de esa naturaleza comprende programas de formación, asistencia técnica, cursos de aprendizaje conjunto, presentación de las mejores prácticas, creación de foros de debate y elementos análogos.** Su finalidad es colmar las lagunas detectadas por el estudio de diagnóstico del sistema de apoyo a las PYME. Ahora bien, estas actividades brindan al mismo tiempo a los actores del conglomerado una oportunidad de comprobar sus capacidades de ejecución, mejorar la eficiencia y la eficacia en

cuanto a las necesidades de las PYME y prepararse para asumir funciones de articulador con el fin de realizar iniciativas comunes. En último término, el objetivo es promover la instauración de mecanismos autónomos de coordinación que lideren el proceso de desarrollo del conglomerado de empresas, cuidando de que éste proceso local continúe después de terminar el proyecto de la ONUDI.

En la sección "Función de los articuladores" se indica cómo se realiza el traspaso progresivo de responsabilidades a los participantes locales.

## Redes horizontales de empresas

La mayor parte de los principios generales aplicables a los conglomerados son válidos también en el caso de las redes de empresas. La diferencia principal consiste en que en este caso el objetivo son **grupos de empresas con una iniciativa de negocio común**.

Como se ha señalado anteriormente, la razón por la que este programa hace concretamente hincapié en la formación de redes empresariales es que las empresas que las constituyen pueden mejorar su rendimiento y vencer los obstáculos debidos al tamaño. Entre los principales beneficios derivados de las redes de cooperación figuran:

- o *Economías de escala y mayor poder de negociación* (menor costo de las materias primas a causa de compras colectivas, acceso a mercados que exigen más calidad, introducción de tecnologías más costosas, acceso más fácil a relaciones de subcontratación con grandes empresas, etc.)
- o Más capacidad de *aprender e innovar* (conjuntamente las PYME están en mejores condiciones para obtener, seleccionar, y filtrar información)



- o Mas capacidad de *gestión estratégica* (las redes de empresas están en mejores condiciones para adoptar decisiones estratégicas ya que pueden reducir los factores de incertidumbre)

Como en el caso de los conglomerados, el establecimiento de redes empresariales no es fácil pese a sus ventajas en potencia, pues cada empresa, de por sí, raramente está dispuesta a hacerse cargo de los gastos inherentes a las iniciativas conjuntas, por ejemplo los de coordinación, o a llegar a un consenso entre los diferentes interlocutores, que también suelen ser competidores. Ello, unido a la desconfianza y al temor de un comportamiento oportunista, bloquea a menudo las iniciativas de cooperación

De todas formas, los articuladores pueden ayudar a los empresarios a reducir costos y poner rápidamente en marcha iniciativas comunes. Las **fases de este proceso** son similares a las expuestas para el desarrollo de los conglomerados:

1. *Actividades de promoción y motivación de los posibles participantes en la red de empresas*
2. *Asistencia para la planificación estratégica de las actividades de esa red*
3. *Proyectos piloto* (por lo general actividades de corta duración para fomentar la confianza)
4. *Proyectos estratégicos* (de mayor duración y carácter más estratégico)
5. *Gestión autónoma*

Sanganer (India),  
xilógrafos de una red de empresas

## *Red de ebanistería en Masaya (Nicaragua)*

Masaya, población situada en el sudoeste de Nicaragua, es el centro de una concentración relativamente elevada de trabajadores de la madera. Quince de estos microempresarios y pequeños empresarios, que viven y trabajan en un mismo barrio de la localidad, decidieron participar en el proyecto de la ONUDI de formación de redes empresariales para aumentar su competitividad uniendo sus fuerzas.

La iniciativa resultó fructífera pues el grupo produce ahora para un sector del mercado local de mayor calidad, exportando tres modelos de silla mecedora al Reino Unido y participando en ferias comerciales con un catálogo y normas de calidad comunes.

Al cabo de casi tres años de colaboración, el grupo supone un caso interesante digno de estudio. Su primera actividad conjunta fue la apertura de una tienda para la venta de insumos de producción escasos y caros en el mercado local. Además de beneficiar a los miembros de la red, la tienda introdujo un elemento de competencia en el mercado, obligando a otros minoristas a bajar los precios de esos artículos en beneficio de todos los artesanos locales de la madera.

La posibilidad de exportar al Reino Unido fue un poderoso incentivo para reestructurar la organización y los procesos de producción. Las empresas integrantes de la red acordaron colectivamente los diseños, prepararon en común especificaciones de los productos, lo que les permitió armonizar las normas y la calidad de la producción, y establecieron un sistema de control de calidad colectivo. Además, comenzaron a comprar la madera al por mayor obteniendo así precios más económicos.

El historial del grupo no deja de presentar momentos de crisis y problemas. Por ejemplo, las variaciones en su composición debidas a la expulsión de los que procedieron de forma oportunista a costa de las iniciativas comunes. La recomposición de la red ha sido esencial para conseguir un grupo más seguro, en el que las normas están bien sentadas y, ante todo, se respetan. Al mismo tiempo, el grupo no está aislado del resto de la comunidad productora. Por ejemplo, hace poco ingresó en él un nuevo miembro y es probable que ingresen más, lo que depende de los proyectos que se establezcan en común.

Para incrementar la confianza y consolidar esta red de empresas han sido esenciales tres tipos de medidas: establecimiento de reglamentos escritos sobre las iniciativas del grupo, actividades destinadas a facilitar el conocimiento mutuo, por ejemplo la participación conjunta en ferias comerciales, así como otras iniciativas de estímulo del sentido de identidad del grupo como la creación de una tarjeta y un catálogo comercial comunes. La realización de actividades de escaso riesgo, a fin de demostrar las ventajas de la colaboración, ha resultado ser una medida preliminar esencial para fomentar la confianza e impulsar proyectos más estratégicos.

Actualmente en la red se estudian nuevas ideas, entre ellas la creación de un centro de venta de madera, lo que, dada la escasez de madera de buena calidad en el mercado oficial, debería una vez más beneficiar a todos los productores locales de muebles. Otro proyecto tiene como meta reinstalar a todos los miembros en un lugar de trabajo común en el que podrían utilizar las máquinas unos de otros, comprar máquinas nuevas colectivamente y reorganizar la producción. La realización de los dos proyectos sólo es posible a través de la red ya que las empresas, al actuar juntas, tienen más poder para acceder al mercado crediticio y ofrecer garantías suficientes que les permitan recibir préstamos a largo plazo.

Las redes son también puntos de acceso que influyen en otros niveles del sistema de apoyo a las empresas.

### *Redes de empresas y más allá de ese ámbito: Senegal y Zimbabwe*

#### ***Senegal: de las redes de empresas a las asociaciones y a políticas de fomento***

En el proyecto de Senegal, que comenzó en 2001, se han detectado, al realizar el estudio inicial de diagnóstico, problemas en el ámbito de política que afectan al sector de las PYME. Una deficiencia común en dicho sector es su incapacidad para defender eficazmente sus intereses, lo que también se debe a la ineficiencia y mala organización de las instituciones que representan a las PYME. Para impulsar el cambio y mejorar el marco normativo, las empresas tienen que expresar más enérgicamente sus preocupaciones y necesidades. En este proyecto se promueve la formación de redes para ayudar a las empresas a tomar conciencia más clara de los retos, problemas y oportunidades, potenciando así su capacidad para respaldar la labor de asociaciones y, en definitiva, influir en los cambios en el ámbito de las políticas de fomento del sector privado.

#### ***Zimbabwe: las redes de PYME y la mejora de los servicios de desarrollo empresarial***

Como en el caso del Senegal, las redes de PYME de Zimbabwe son algo más que un fin en sí mismas. Además de establecer estas redes, el proyecto persigue el objetivo de provocar la reestructuración de varios proveedores de servicios de desarrollo empresarial en materia de capacidad técnica y gerencial, gestión de la calidad, diseño, etc. La idea es organizar la demanda de dichos servicios de manera más sistemática a fin de conseguir una forma unificada de acceder a esos proveedores y, a través de las redes de empresas, estimular el ofrecimiento de servicios mejores y más eficaces.



*Masaya (Nicaragua), detalle de la fabricación de una silla*



*Masaya (Nicaragua), silla mecedora destinada a la exportación*

## Redes verticales de empresas

**A**demás de ofrecer un mercado potencial para las PYME, los grandes fabricantes de un país en desarrollo, en su condición de líderes en el campo tecnológico, pueden ofrecer interesantes oportunidades de aprendizaje y modernización a las empresas pequeñas capaces de mantener relaciones comerciales con ellos. La mayoría de estos líderes industriales reconocen que hay una serie de ventajas en cuanto a plazos de entrega, capacidad de respuesta de los servicios al cliente, costos de transporte y aspectos similares si se trabaja con proveedores locales, aunque a menudo estimen que no sea parte de su trabajo invertir tiempo y dinero en el desarrollo de esas fuentes. Por consiguiente, suelen preferir proveedores extranjeros a causa de sus dudas sobre la capacidad de las empresas locales para satisfacer sus requisitos en materia de calidad, fiabilidad de las entregas y bajos precios de compra. La metodología seguida por la ONUDI para las redes verticales está encaminada a desvanecer esas preocupaciones y a **facilitar el establecimiento de relaciones de cooperación entre las pequeñas y las grandes empresas.**

Este enfoque busca sobre todo aumentar la capacidad de los proveedores, pero sin descuidar la estrecha participación desde el principio de las grandes empresas clientes. Las principales fases del proceso son las siguientes:

1. *Evaluación de los proveedores potenciales y actuales*
2. *Conversaciones en mesa redonda entre las empresas clientes y las proveedoras*
3. *Análisis detallado para determinar las esferas de mejora en las operaciones de los proveedores*
4. *Aplicación de planes de mejora integrados*

Se elaboran y se ejecutan planes de mejora integrados para todas las empresas participantes, incluidas las más grandes. Estos planes suelen empezar con la formación en capacidad de liderazgo, trabajo en equipo, planifica-

ción y técnicas modernas de producción y garantía de calidad. A continuación, en los planes se proponen por lo general medidas como mejoras en los procesos y en la disposición de las instalaciones para minimizar tiempos y costos de producción, reducción de las existencias con objeto de liberar capital circulante y aplicación de los sistemas de calidad total. El plan puede requerir más adelante modestas inversiones en equipo moderno, pero, al principio, da clara prioridad a las mejoras que entrañan mínimas exigencias de capital. El articulador ayuda a ejecutar los planes de mejora integrados trabajando directamente con los proveedores, generalmente durante un semestre, y coordinando la asistencia de otros especialistas del externos.

Las **principales ventajas** de esta clase de enfoque son las siguientes:

- Las PYME tienen desde el principio clientes bien definidos que participan en el proceso, lo que no significa que la mejora en la capacidad del proveedor sea genérica, sino que se le encamina hacia un objetivo concreto. Se trata de un poderoso incentivo para introducir cambios y mejoras.
- El éxito del programa lo valoran las propias empresas, que son las que deciden si entran o no en la alianza.
- El plan de mejora abarca la formación, la asistencia técnica y la financiación.
- Los intermediarios financieros aceptan prestar a pequeñas empresas, que en otras circunstancias tal vez no reunieran los requisitos exigidos, por sus vínculos con grandes clientes de prestigio.

Este enfoque tiene un **efecto multiplicador** en los países en que se aplica. Una vez que los grandes fabricantes se han dado cuenta de que unos pocos proveedores locales pueden satisfacer sus necesidades y de que trabajar con ellos es más ventajoso que importar, desarrollarán otras fuentes productivas locales. Se

facilita a las empresas clientes formación en la metodología de la ONUDI para la promoción de proveedores, de forma que pueden proseguir esas actividades por su cuenta con otras PYME. Además, a medida que otros pequeños fabricantes observan el éxito de ciertas PYME como proveedores de la industria local, se

sienten motivados para introducir los cambios necesarios en sus propias empresas a fin de abrirse paso en este mercado. Por último, un país con una red de proveedores mejor desarrollada es mucho más atractivo para los potenciales inversionistas en el sector industrial de ese país.

### ***Nicaragua: Unidad de Vinculación Vertical en la Cámara de Industrias***

La industria nicaragüense sufre de bajos niveles de integración local y la mayoría de los artículos son importados. Para hacer frente al problema, se diseñó un proyecto en 1999 con el fin de establecer una Unidad destinada a incentivar las vinculaciones entre las PYME y las grandes empresas. Para garantizar la gestión nacional y la sostenibilidad, se decidió trabajar con una asociación local, la cual aprendería la metodología de la ONUDI para el desarrollo de redes verticales y, posteriormente, asumiría gradualmente el mando operativo de la Unidad. La organización seleccionada fue la Cámara de Industrias (CADIN), pues engloba a la mayoría de las empresas industriales del sector formal del país. Por su situación, la Cámara facilita la promoción del desarrollo de redes de abastecimiento entre las principales industrias del país, y el servicio creado complementa los servicios ofrecidos por la Unidad de Apoyo a la Industria de la CADIN. El plan de sostenibilidad establecido con la CADIN prevé una fase de implantación gradual de los derechos a cobrar por el paquete de medidas de desarrollo de redes de abastecimiento.

La Unidad ONUDI/CADIN empezó por presentar el concepto a los fabricantes más prestigiosos del país, obteniendo su confianza para participar en el programa. Juntamente con las cuatro principales empresas que inicialmente tomaron parte, se identificaron potenciales proveedores locales estratégicos. El grupo participante resultante lo forman un fabricante y distribuidor de calzado, que colabora con fabricantes de calzado locales para complementar su propia producción; un productor de ron asociado con proveedores de botellas de plástico y etiquetas impresas; una fábrica de helados y yogures que unió fuerzas con fabricantes de cajas de cartón y equipos de refrigeración; y una casa elaboradora de productos de café y cereales que trabaja con proveedores de cacahuetes y tarros de plástico, así como el Laboratorio Nacional de Metrología, que presta servicios de calibración de básculas.

Uno de los mayores problemas para establecer la Unidad fue encontrar recursos técnicos y financieros complementarios. Nicaragua no tiene un sector de servicios para el desarrollo de empresas sólidamente establecido ni tampoco un banco nacional de desarrollo. Para superar esas carencias, la ONUDI promueve la creación de grupos de consultoría en las universidades del país y, en el marco del sector bancario privado, el establecimiento de innovadores métodos de financiación de las empresas proveedoras, recurriendo al respaldo de las empresas clientes. La propia CADIN procede a establecer un grupo de expertos en producción y garantía de calidad, al que se puede recurrir en el marco de los planes de mejora integrados para los participantes en el programa. Los grupos de consultoría de reciente constitución participarán en concursos para impartir formación y asistencia técnica a las PYME que reciban asistencia de la Unidad ONUDI/CADIN. Los servicios prestados por estos grupos serán posteriormente abonados, en parte por sus receptores y, en parte por los donantes.

## Función de los articuladores

Una característica del enfoque consistente en la creación de conglomerados y redes de empresas es servirse de articuladores, también llamados agentes intermediarios o integradores de sistemas, para su aplicación. Sus actividades han sido ya descritas en ejemplos anteriores. Pero, ¿quiénes son los articuladores? ¿Cuáles son las instituciones locales que pueden asumir una función de articulación? Las respuestas varían de un país a otro. En algunos casos, es un organismo del sector público el que asume esa función, por ejemplo un organismo local para el desarrollo de las PYME. En otros, es una asociación o una ONG. En la fase inicial de los proyectos de la ONUDI, los articuladores son consultores locales contratados por el propio proyecto para promover el desarrollo de conglomerados o redes. Los articuladores imparten formación a las instituciones locales para que asuman la función de articulación de forma que garanticen su sostenibilidad. Aunque la transferencia de conoci-



tos y responsabilidades es una labor progresiva, es preciso planificarla en la fase más temprana posible para garantizar una fluida continuidad de las actividades.



### **Nicaragua - Boaco y Chontales**

Desde el comienzo de las actividades emprendidas en el conglomerado de Boaco/Chontales, una de las principales preocupaciones fue encontrar una institución local que pudiera asumir la función de articulación tomándola de manos de los consultores del proyecto, así como promover la correspondiente red institucional e impulsar la aplicación de un plan de acción común. Una vez identificada una fundación local, los consultores del proyecto formaron a su Directora Ejecutiva y a una promotora de

tareas de terreno, mediante un programa de aprendizaje conjunto que la ONUDI organizó en Chile (véase “Conjunto de medidas y herramientas de la ONUDI”) e instrucción en sus puestos de trabajo. Se llegó a un acuerdo de repartición de gastos con la fundación en cuya virtud el proyecto subvenciona parcialmente en la actualidad el sueldo del agente para tareas de terreno, que será pagado exclusivamente por la fundación una vez haya finalizado el período de formación y la fundación pueda asumir completamente su función de articulación.

Al mismo tiempo, se consolida la asociación de cooperativas “Alianza Láctea” para reforzar las iniciativas colectivas de los empresarios locales lecheros y queseros. La idea es que la “Alianza” asuma progresivamente una función de liderazgo en la gestión del conglomerado.



### **India-Jaipur**

La xilografía manual a todo color goza de gran tradición en Jaipur, capital de Rajasthan, donde hay cerca de 350 pequeñas empresas que hacen labores de xilografía y serigrafía, y que emplean aproximadamente a 10.000 trabajadores. A partir de la década de los 80, las exportaciones aumentaron al crecer la demanda mundial de diseños de tipo étnico y colorante inocuos para el medio ambiente. Los artesanos dedicados a la xilografía tradicional, asentados en los alrededores de Jaipur, especialmente en los pueblos de Bagru y Sanganer, no pudieron hacer frente a la demanda, sobre todo en la década de los 90, cediendo el paso de forma progresiva a los impresores por serigrafía establecidos en el ámbito local. Además de tener costos de producción inferiores, estos últimos equipos han sabido aprovechar la reputación de la industria utilizando los mismos diseños y sustituido a la vez los colorantes vegetales por otros sintéticos, pese a que los productos textiles se comercializan a menudo como estampados con tintes naturales. La creciente competencia de los impresores por serigrafía ha obligado a los dedicados a la xilografía a recortar sus márgenes de beneficio e incrementar el grado de explotación de sí mismos.

Un estudio de diagnóstico realizado por la ONUDI en 1997 señaló una posibilidad no aprovechada que tenían los artesanos tradicionales del conglomerado de enfocarse como objetivo mercados rentables tanto nacionales como extranjeros. La visión y el plan de acción elaborados para el conglomerado se basaron en la revalorización de la forma tradicional de producción y en la mejora de los niveles de vida de los artesanos.

Como parte del desarrollo de un sistema de buena gestión autónoma, se reactivó la asociación de artesanos, que se mantenía inactiva, la sociedad "Sociedad Cooperativa de Xilógrafos en Algodón" (CALICO). El número de miembros aumentó de 26 a 120 artesanos, y se creó una sala común de exposiciones. Además, se ha promovido la creación de varias redes para proporcionar servicios comunes a sus miembros, a la par que se ha constituido el Consorcio de Exportadores de Textiles (COTEX). Se han incorporado nuevos productos y diseños con la ayuda del Instituto Nacional de Tecnología de la Moda (NIFT) y se ha promovido una imagen de marca común. Esto ha venido acompañado del establecimiento de cursos sobre comercialización y la creación de vínculos con los mercados nacionales e internacionales a través de la participación conjunta en ferias comerciales. Se ha impulsado un plan de crédito con la ayuda del Banco de Desarrollo de la Pequeña Industria de la India (SIDBI). Por último, una ONG que interviene en el ámbito de conglomerados de empresas, el Instituto de Desarrollo Rural de la India (IIRD), está desempeñando cada vez más el papel de agente (o articulador) para el desarrollo de conglomerados de empresas. Ello será garantía de que los conocimientos especializados de la ONUDI en la esfera del desarrollo de redes o conglomerados de empresas reviertan en una institución local y de que se sostenga un marco de buena gestión autónoma en el conglomerado de Jaipur tras concluir la asistencia de la ONUDI.

### **Honduras: sostenibilidad de la función de articulación**

A falta de una institución local adecuada que pudiera asumir la función del equipo local de articuladores de redes de empresas, formado por el proyecto de la ONUDI en Honduras, se estableció una fundación denominada "Centro de Recursos y Tecnología" (CERTEC) durante el último año de ejecución del proyecto (1997). Los miembros iniciales de la fundación han sido todas las principales instituciones contraparte del proyecto y el personal de la fundación se compone de los propios articuladores, que antes eran consultores nacionales de la ONUDI. Desde el primer año de funcionamiento el CERTEC está generando ingresos procedentes de los honorarios cobrados por sus servicios a las empresas e instituciones. Transcurridos más de tres años desde la finalización del proyecto, el CERTEC sigue aún en funcionamiento y está ampliando su línea de servicios.

De esos ejemplos se desprenden enseñanzas sobre los factores fundamentales que los articuladores deben tener presentes para la promoción de redes o conglomerados empresariales fructíferas:

- **Proximidad.** Aunque la importancia de la proximidad es discutible en la era de la globalización, sigue siendo un factor importante para la cooperación entre empresas. La experiencia demuestra que cuando se trata de microempresas y pequeñas empresas la proximidad incentiva los esfuerzos conjuntos. Reduce los costos de las transacciones y de aprendizaje no sólo por la proximidad física, sino también por la homogeneidad de los antecedentes sociales de los participantes, lo que facilita la confianza.
- **Incentivos.** Los mejores incentivos para el establecimiento de una red o la organización de un conglomerado empresarial son las oportunidades de mercado y las crisis. Las empresas están mucho más motivadas a cambiar su comportamiento si ven una razón inminente para hacerlo. Las crisis pueden ser provocadas, por ejemplo, por la entrada de nuevos y más fuertes competidores, como en el caso de los impresores por serigrafía en Jaipur, o por el establecimiento



de reglamentaciones más estrictas, por ejemplo, de la salubridad alimentaria, como en el caso de Boaco/Chontales. Las oportunidades de mercado son, con mucho, uno de los incentivos más positivos para que los grupos se organicen. Por este motivo, el punto de partida de la labor del articulador suele ser el de ayudar a evaluar las posibilidades del mercado, organizar la participación en ferias comerciales y establecer contactos con los distribuidores o compradores de los productos. Ahora bien, también la tarea de encontrar mercados es más un punto de partida que el final del proceso. Para explotar nuevas oportunidades, la mayoría de las veces es necesaria una reestructuración seria de las capacidades de producción y de organización. Una vez encontrados los clientes, es frecuente que los grupos de empresas no puedan proporcionar los servicios o productos requeridos a causa de deficiencias relativas a calidad, plazos de entrega o cantidades.

- **Establecimiento progresivo de la confianza.** En la sección sobre el desarrollo de conglomerados de empresas se recalca que el establecimiento de la confianza es un proceso constante cuyo resultado es la integración progresiva de un número mayor de participantes en la realización de actividades conjuntas y, con el tiempo, el establecimiento de objetivos comunes más ambiciosos. Empezar modestamente y crecer con el tiempo conforme la confianza aumenta es, por regla general, la mejor manera de impedir conflictos y disgustos. Una medida importante es el establecimiento de planes de acción de los conglomerados con la definición clara de resultados y responsabilidades y, en el caso de las redes, de sus estatutos correspondientes. Estas medidas contribuyen a aclarar las funciones y obligaciones mutuas, poniendo a prueba así la fiabilidad y el comportamiento de los miembros. No deben, sin embargo, convertirse en requisitos burocráticos

*Articuladores de la India y la ONUDI ultimando los detalles de un programa de formación*

que requieran demasiado tiempo y atención de las empresas y los articuladores.

- o **Apertura.** Los conglomerados de empresas son sistemas abiertos y las redes son estructuras flexibles. Los conglomerados deben proyectar la mirada fuera de sus fronteras para comprender las tendencias globales y reajustar sus estrategias. Las vinculaciones externas, la participación en cadenas globales de producción, el contacto con las mejores prácticas internacionales y el establecimiento de parámetros de referencia son de capital importancia para evitar el aislamiento y la desintegración. En el caso de las redes, la apertura se traduce en la capacidad de las mismas para hacer frente a las salidas o incorporaciones de miembros en función del rendimiento y las características cambiantes de la acción colectiva. Al mismo tiempo, la apertura hace también referencia no sólo a la necesidad de evitar la introversión, sino a la capacidad de relacionarse con otras instancias, como asociaciones u otras redes. La configuración de las redes puede evolucionar con el tiempo y dar paso a nuevas formas de colaboración entre empresas. Esta es la razón por la que su desmantelamiento tras un determinado período de colaboración y después de haber alcanzado

los objetivos fijados, no es necesariamente negativo si las empresas han adquirido la capacidad de establecer nuevas y diferentes relaciones.

Como ya se ha explicado, los articuladores no proporcionan servicios estándar predeterminados. Su tarea consiste en evaluar el potencial del conglomerado y servir y ayudar a los participantes locales a definir y aplicar planes de acción **con arreglo a sus necesidades y oportunidades estratégicas**. Esto excluye la existencia de algo así como un bloque estandarizado de asistencia técnica para el desarrollo de conglomerados de empresas. Las medidas indicadas en cada una de las secciones anteriores relativas a los conglomerados y las redes horizontales y verticales constituyen un enfoque común en los proyectos de la ONUDI. En cambio, el contenido de cada tipo de asistencia (formación, asistencia técnica, fortalecimiento de la capacidad institucional, mejoras del marco regulatorio y de políticas) se ajusta a las condiciones locales.

No obstante, una serie de herramientas y metodologías puede facilitar en gran medida la labor de los articuladores para comprender y analizar las condiciones locales y ayudar a los clientes a diseñar y aplicar estrategias.



## ***Estudio de caso 9: El Consorcio tunecino de auto-partes "C-8": penetrar juntos en nuevos mercados***

En el marco de un programa de cooperación destinado a la modernización de la industria en Túnez, el Ministerio de Industria y la ONUDI unieron sus fortalezas para promover un nuevo enfoque basado en la articulación de empresas. Estos esfuerzos resultaron a finales de 2000 en el nacimiento del primer consorcio tunecino de exportación, compuesto de ocho empresas no competidoras: el Consorcio tunecino de auto-partes "C-8".

Después de un gran trabajo de preparación, marcado por un sondeo específico que permitió identificar a las empresas interesadas en este concepto de asociatividad, las primeras reuniones de reflexión fueron lanzadas a partir de mayo 2000. La iniciativa fue apoyada por las estructuras de la Oficina de Actualización de la Industria (OAI), una dirección del Ministerio de Industria. Esta sociedad con la OAI, permitió al articulador del proyecto reunir a los altos mandos de las empresas que habían manifestado un interés específico en la creación de un eventual consorcio y que estaban muy motivadas para juntar sus competencias, compartir sus experiencias y darse los medios para su éxito.

Durante la primera reunión que tuvo lugar en las instalaciones de la OAI, los ocho socios decidieron crear un consorcio del cual el objetivo sería facilitar el acceso a mercados exteriores a sus miembros, visto que los recursos financieros y logísticos necesarios no les permitía hacer este salto individualmente.

A continuación, después de reuniones consiguientes, las ocho industriales trabajaron juntos para definir primero sus objetivos, y luego la forma jurídica, el plan de trabajo y el presupuesto. Se acordaron nueve objetivos:

- o Crear un sitio web (incluyendo su promoción, animación y administración), el establecimiento de una base de datos en CD-ROM e integrar un sistema de intercambio de datos electrónicos (EDI)
- o Establecer relaciones con compradores grandes
- o Realizar estudios de mercado y de logística
- o Organizar una participación común en ferias profesionales y lanzar otras acciones conjuntas de promoción
- o Establecer programas de capacitación comunes
- o Editar una revista de prensa sobre la rama
- o Crear una actividad para mantenerse actualizados sobre nuevas tecnologías y normas
- o Buscar alianzas estratégicas tanto para la producción que la comercialización y crear redes
- o Estudiar más adelante oportunidades de negocios conjuntos, tanto en compras que en ventas

En la ausencia de un marco jurídico específico para los consorcios de exportación, un estudio comparativo fue realizado sobre los diferentes estatus jurídicos existentes en Túnez. Basado en este estudio, la decisión de los ochos socios del consorcio fue constituirse bajo la forma de Sociedad Anónima.

Los miembros fundadores decidieron por otro lado que esta estructura jurídica común no tenía vocación de facturar y por consecuencia, no podía, en su fase inicial, declararse como una estructura de comercio internacional, sino como una estructura de servicios a beneficio de sus miembros.

La puesta en marcha de esta primera red de empresas no faltaba en inspirar émulos, y muy rápidamente otros consorcios se han creado. Además, gracias a la acción conjunta de la ONUDI y la Oficina de Actualización Industrial, los consorcios se benefician desde mayo 2002, después de una decisión presidencial, de estímulos acordados por el Fondo de Desarrollo de la Competitividad (FODEC). Asimismo, pueden aprovechar de otras ventajas que existen en Túnez con el objetivo de impulsar las inversiones y las exportaciones. Hoy en día en Túnez, las autoridades públicas, los centros de apoyo técnico a la PyME, las federaciones interprofesionales, las asociaciones sectoriales y, sobre todo, las empresas, se han dado cuenta de la importancia de este tipo de enfoque en la perspectiva de un desarrollo industrial dentro de la lógica actual de la globalización.

**D**ada su experiencia en el fomento de redes y conglomerados de PYME, y en la promoción de PYME en general en los países en desarrollo, la ONUDI ha adquirido conocimientos especializados, que se han plasmado en una serie de herramientas y metodologías. Estos instrumentos **se encuentran a disposición del personal y de las contrapartes de los proyectos de asistencia técnica**

**nica de la ONUDI** para apoyar el desarrollo de conglomerados y redes. Los instrumentos son adaptables a cada país y región, y comprenden:

- Herramientas de apoyo para el diseño, la ejecución y la evaluación de proyectos de conglomerados / redes
- Programas de formación de articuladores

## Enfoque de conglomerados de empresas

**Metodología para el desarrollo de conglomerados.** Se trata de un enfoque práctico para ayudar a los profesionales a realizar un análisis diagnóstico de los conglomerados, definir una visión de futuro, establecer las actividades prioritarias, y realizarlas y supervisarlas. La metodología incluye estudios de casos de conglomerados cuyos logros y resultados fueron inferiores a lo esperado y módulos para abordar problemas específicos en el contexto de un conglomerado, por ejemplo escasa penetración de la tecnología de la información, baja calidad de los procesos y los productos y bajos niveles de capacidad gerencial y técnica. También existe una metodología específica para evaluar el impacto del desarrollo de conglomerados en el ámbito de las empresas, sus asociaciones y los conglomerados en su conjunto.

**Curso de formación para articuladores de conglomerados de empresas.** La metodología de los conglomerados ha sido adaptada para articular un curso de formación, que incluye

un manual de instrucciones, y un conjunto de materiales de lectura y videocasetes, cuya duración estimada es de dos semanas de estudio en clase y seis semanas de trabajo supervisado sobre el terreno.

**Metodología para el desarrollo local.** Esta metodología, basada en la experiencia relativa a los conglomerados, se ha establecido para aplicarla en regiones con escasa concentración de empresas o donde las empresas del mismo sector están más dispersas. Su ámbito de aplicación son las regiones menos desarrolladas de los países más pobres y su objetivo, al igual que la metodología de los conglomerados, es promover eficacia colectiva y acciones conjuntas.

**Cooperación entre conglomerados.** Una iniciativa para la promoción de conglomerados son los esfuerzos de la ONUDI por poner en contacto a los conglomerados que pueden aprender unos de otros. El establecimiento de parámetros, los viajes de estudio y el intercambio de articuladores o técnicos son algunas de las actividades emprendidas, tal como se refleja en el caso de Marruecos.

## Marruecos: Conglomerado de empresas del cuero

La reestructuración emprendida por la ONUDI del conglomerado de empresas del cuero en Fez comprende la cooperación con el conglomerado de empresas del cuero italianas de Santa Croce. Además del intercambio de información tecnológica y de la información sobre el acabado del cuero impartida a los empresarios marroquíes, incluye la capacitación en Italia de representantes de instituciones de servicios de desarrollo empresarial (SDE) de Marruecos, quienes aprenderán la manera de encauzar sus programas de asistencia hacia un conglomerado de empresas.

### Enfoque de la creación de redes

**M**anual sobre la promoción de redes de empresas. En un manual para uso de los articuladores de redes empresariales figura una metodología para el desarrollo de esas redes, tanto horizontales como verticales. Sus temas centrales son el marco conceptual para la promoción de redes, las medidas operacionales a adoptar en el proceso de desarrollo de redes, los agentes y las instituciones necesarios para su aplicación y ejemplos de redes y de articuladores de redes.

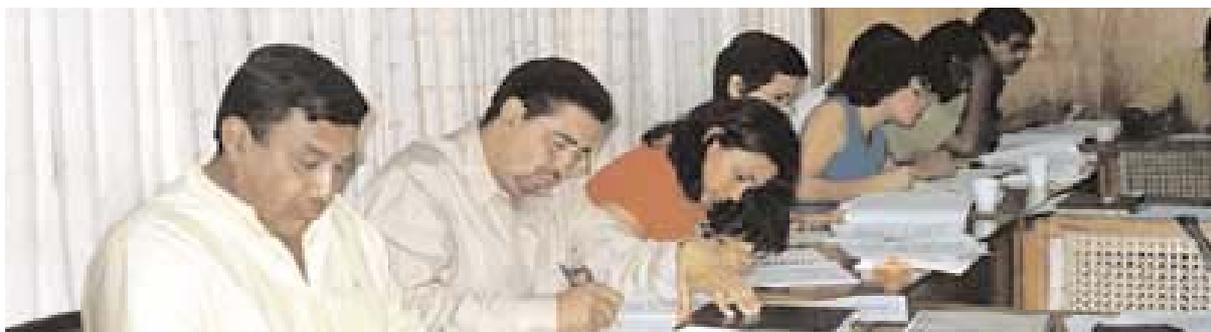
**Como herramientas complementarias al manual** cabe citar:

- o En el caso de las *redes horizontales*: directrices sobre la manera de elaborar planes empresariales de redes, descripción de las formas jurídicas que puedan adoptar las redes, directrices sobre la promoción de la capacidad de liderazgo, dinámicas de grupo y solución de conflictos
- o En el caso de las *redes verticales*: directrices para los auditores de empresas, herramientas útiles para los seminarios sobre planificación estratégica, técnicas modernas de gestión empresarial y cuestiones afines.

**Se han elaborado dos cursos de formación (uno para las redes horizontales y otro para las verticales)** destinados a acrecentar la capacidad de los articuladores, que incluyen formación en clases y trabajos supervisados en el terreno durante un período de un año. Además, se celebran regularmente talleres locales para fomentar el intercambio de experiencias entre los articuladores sobre la promoción de la cooperación entre empresas.

**NET-herramienta para evaluación de redes:** esta herramienta da orientación sobre las diversas medidas para el establecimiento de una red y la evaluación de sus resultados. Se basa en una matriz que incluye las diversas fases del establecimiento y siete indicadores cuya marcha se registra en cada fase y se compara con los valores de referencia tomados como objetivo. Los indicadores son los siguientes: cohesión del grupo, organización interna, capacidad de análisis estratégico, capacidad de planificación estratégica, reestructuración de la producción, rendimiento económico y capacidad para relacionarse en un marco institucional.

*Nicaragua - formación de articuladores*





*Programa de Aprendizaje Conjunto en Viena*

## Programas de aprendizaje conjunto

La principal característica de estos programas es que **agrupan a profesionales de diferentes proyectos** para promover el intercambio de ideas y experiencias. Hasta la fecha se han organizado tres programas, en Italia, Chile y Viena. En el primero de ellos se analizó la experiencia de los distritos industriales de Italia, en el segundo se examinó la experiencia chilena sobre promoción del establecimiento de redes y el tercero se centró en la actualización de la metodología y el intercambio de experiencias entre los equipos de cuatro proyectos en curso.

De duración semanal, en estos programas participaron articuladores de conglomerados de empresas y representantes de instituciones de SDE procedentes de los siguientes países invitados: Argentina, Chile, El Salvador, India, México, Nicaragua, Senegal, Túnez y Zimbabwe.

Los programas de aprendizaje conjunto abarcan los siguientes temas:

- Descripción del marco conceptual del desarrollo de conglomerados y redes de

empresas, y de la metodología de la ONUDI destinada a promoverlos

- Visitas a empresarios y coloquios con ellos como ilustración de sus actividades en esas redes
- Visitas a las instituciones locales de SDE y coloquios en esas instituciones para conocer su función y experiencia en el desarrollo de conglomerados / redes
- Información y ejemplos del marco institucional para la promoción y gestión de las iniciativas de establecimiento de redes
- Descripción de instrumentos prácticos, como herramientas de análisis, vigilancia y evaluación, para la realización de iniciativas sobre conglomerados / redes de empresas
- Intercambio de información y experiencias entre los participantes con el fin de lograr iniciativas de cooperación multinacional

## Complementariedad con otros programas de la ONUDI

**E**l programa de desarrollo de conglomerados / redes es uno de los programas relativos a las PYME que gestiona la Subdivisión de Fomento del Sector Privado de la ONUDI. La Subdivisión impulsa también otros programas que, además de aprovechar el enfoque de los conglomerados / redes, contribuyen al mismo en varios planos centrados en los siguientes temas<sup>5</sup>:

**Servicios de asesoramiento empresarial e incubadoras de empresas:** el fin de este programa es proporcionar a las PYME acceso a publicaciones, servicios de referencia, planes de crédito, formación, asesoramiento y ayuda para la planificación empresarial y, en particular, para la puesta en marcha de empresas.

**Capacidad empresarial rural:** programa centrado en las pequeñas empresas y microempresas de las zonas rurales, especialmente de los países menos adelantados, como las que se encuentran en el África subsahariana.

**Programa de alianzas industriales:** se trata de un enfoque integrado para abordar problemas específicos del sector industrial con que se enfrentan las PYME, cuyas soluciones son elaboradas por un equipo multidisciplinario compuesto de empresas multinacionales, organizaciones de la sociedad civil, universidades, gobiernos y la ONUDI.

**Desarrollo de la capacidad empresarial de la mujer:** el objeto de este programa es establecer un marco de política y jurídico que brinde a las mujeres oportunidades económicas y apoyo institucional para promover su capacidad empresarial.

**Marco de política para las PYME:** se trata de un programa para la elaboración de estrategias de apoyo a las PYME, la formalización de acuerdos institucionales de buena gestión en el sector de las PYME, la definición de las dimensiones locales y regionales de las políticas aplicables a las PYME, la supervisión de los resultados y de las necesidades de capacitación.

Además de su complementariedad con los programas de la Subdivisión de Fomento del Sector Privado, el programa de desarrollo de conglomerados / redes se vale de otras fuentes de especialización profesional disponibles en la ONUDI, en particular las formadas por los especialistas de los sectores del cuero, los textiles y la elaboración de alimentos, y las relacionadas con la gestión de la calidad, el medio ambiente y una producción más limpia, la subcontratación, la promoción de las inversiones y la política industrial.

Esta gran diversidad de conocimientos técnicos confiere al programa una ventaja única para ofrecer un conjunto completo de servicios a la medida de las necesidades específicas de una amplia gama de conglomerados y redes de PYME.

Cada vez es más frecuente la realización de actividades conjuntas con universidades, instituciones de investigación, agencias de desarrollo y otras organizaciones del sistema de las Naciones Unidas para aumentar constantemente los servicios ofrecidos por el programa y ampliar su ámbito de aplicación.



## Bibliografía

Best, M., 1990, *The new competition: institutions of industrial restructuring*, Cambridge, Harvard University Press

Roelandt, Hertog, 1999, *Cluster Analysis and Cluster-Based Policy*, París, OCDE

Humphrey, J., Schmitz, H., 2000, *Governance and Upgrading: Linking Industrial Cluster and Global Value Chain Research*, IDS Working Papers, N° 120

Krugman, P., 1991, *Geography and Trade*, Cambridge, MIT Press

Marshall, A., 1990, *Industry and Trade*, Londres, Macmillian

Schmitz, H., 1995, *Collective efficiency: Growth path for small-scale industry*, en *Journal of Development Studies*, 1995, Vol. 31, N° 4, págs. 529 a 566

Sengenberger, W, Loveman, G.W., Piore, M. J., 1990, *The re-emergence of small enterprises: industrial restructuring in industrialised countries*, Ginebra, OIT

ONUDI, 1995, *Principles for Promoting Clusters & Networks of SMEs, Small and Medium Enterprises Programme*, Documento de trabajo N° 1

ONUDI, 1999, *SME Cluster and Network Development in Developing Countries: the Experience of UNIDO*, Subdivisión de Fomento del Sector Privado, Documento de trabajo N° 2

ONUDI, 2000, *Cluster Development and Promotion of Business Development Services (BDS): UNIDO's Experience in India*, Subdivisión de Fomento del Sector Privado, Documento de trabajo N° 6

Desarrollo Mundial, septiembre de 1999, *Edición especial, Industrial Clusters in Developing Countries*, Pergamon



Para más información sobre el programa de la ONUDI "Desarrollo de conglomerados y redes de PYME" se ruega dirigirse al:

Director de la Subdivisión de Pequeñas y Medianas Empresas - A-1400 Viena, Austria

Tel.: (+43 1) 26026-4820/4821 Fax (+43 1) 26026-6842

Correo electrónico: [cluster@unido.org](mailto:cluster@unido.org) Internet: <http://www.unido.org/clusters>

Las denominaciones empleadas en esta publicación y la forma en que aparecen presentados los datos que contiene no implican, de parte de la Secretaría de la Organización de las Naciones Unidas para el Desarrollo Industrial, juicio alguno sobre la condición jurídica de ningún país, territorio, ciudad o zona, o de sus autoridades, ni respecto del trazado de sus fronteras o límites. Las opiniones, cifras y estimaciones expuestas son responsabilidad de los autores y no debe considerarse necesariamente que reflejen las opiniones de la ONUDI o comporten su refrendo. Las calificaciones de economías "desarrolladas" y "en desarrollo" tienen por objeto facilitar la presentación estadística, y no entrañan necesariamente un juicio sobre la fase del proceso de desarrollo a la que pueda haber llegado un país o territorio dado. La mención de empresas o de productos comerciales no entraña refrendo alguno por parte de la ONUDI.

El presente documento es traducción de un texto que no ha sido revisado a fondo por los servicios de edición de la Secretaría de la ONUDI.

© Organización de las Naciones Unidas para el Desarrollo Industrial (ONUDI), 2001  
Publicado por primera vez en agosto de 2001

Producido por la ONUDI  
Diseño: Quorum Italia  
Fotografías: ONUDI/Nancy Falcon-Castro y archivo



ORGANIZACIÓN DE LAS NACIONES UNIDAS PARA EL DESARROLLO INDUSTRIAL  
Centro Internacional de Viena, Apartado postal 300, A-1400 Viena, Austria  
Teléfono: (+43 1) 26026 Telefax: (+43 1) 26026-69  
Correo electrónico: [unido@unido.org](mailto:unido@unido.org) Internet: <http://www.unido.org>