



**BUENAS PRÁCTICAS EN POLÍTICA PYME.
EXPERIENCIA INTERNACIONAL
Y ENSEÑANZAS PARA LA ARGENTINA**

Roberto Barbero
Convenio BID-UIA

Se agradece la colaboración de Sebastián Sztulwark en la investigación sobre experiencias institucionales de apoyo a las PyMEs.

Introducción

El objetivo del presente trabajo es la recopilación y el análisis de buenas prácticas institucionales de apoyo a PyME, con el fin de extraer criterios que sirvan para proponer y discutir un modelo institucional de apoyo a las PyME en la Argentina.

Partiendo de la necesidad de creación de instituciones e instrumentos especiales para mejorar la competitividad y el ambiente de negocios de las PyME, se pretende responder a los siguientes interrogantes:

- ¿Cuáles son las características a resaltar de las experiencias institucionales de apoyo a las PyME?
- ¿Cuáles son los aspectos claves a tener en cuenta para la construcción de un modelo institucional de apoyo a las PyME en la Argentina?
 - ¿En qué contexto se debe insertar el modelo?
 - ¿Cuál es el papel del sector público y del sector privado?
 - ¿Qué prácticas institucionales se deberían tener en cuenta?

Para contestar estos interrogantes se recurrió al análisis de documentos y libros sobre modelos institucionales de apoyo a las PyME (ver Bibliografía), la opinión de los miembros del Grupo de Políticas PyME, las investigaciones realizadas por los alumnos del Seminario de Gestión Institucional, de la Maestría en Economía Industrial con orientación en PyME de la Universidad Nacional de General Sarmiento (coordinado por el autor), la investigación¹ de Sebastián Sztulwark sobre institucio-

¹ *Canada Business Service Centres (Canadá); Corporación de Fomento de la Producción, CORFO (Chile); Enterprise Ireland (Irlanda); Ente Regulador para la Valorización Económica del Territorio; ERVET (Italia); Instituto de Investigaciones Socio-Económicas y Tecnológicas, INSOTEC (Ecuador); Instituto de Desarrollo Empresarial Bonaerense, IDEB (Argentina); Instituto de la Mediana y Pequeña Industria Valenciana, IMPIVA (España); Nacional Financiera (México); Red de Centros de Desarrollo Empresarial, CDE Convenio BID-UIA (Argentina); Scottish Enterprise (Escocia); Servicio Brasileño de Apoyo a las Micro y Pequeñas Empresas, SEBRAE (Brasil); Small Business Administration, SBA (Estados Unidos de Norteamérica); Small Business Service, SBS (Inglaterra); Steinbeis Foundation (Alemania).*

nes de apoyo a las pequeñas y medianas empresas , la experiencia del autor en diferentes instituciones vinculadas a las PyME en la Argentina y en el exterior.

En la segunda parte se presentan hipótesis de trabajo y conclusiones provenientes de la experiencia internacional en materia de distritos industriales y *clusters*, que a nuestro criterio, constituyen un marco conceptual valioso para un debate sobre la construcción de instituciones de apoyo a las PyME. En la sección posterior se analizan otras experiencias institucionales de apoyo a las PyME, las cuáles también constituyen una fuente referencial importante a tener en cuenta. En la última parte tratamos de responder a las preguntas presentadas más arriba en función de la experiencia internacional en materia de los distritos industriales, los *clusters*, y las instituciones de apoyo a las PyME, las características de la Argentina y la experiencia personal del autor, a los efectos de crear una instancia de diálogo con propuestas concretas.

2. Distritos industriales y *clusters*

Los distritos industriales y los *clusters* han tenido y tienen un rol importante en el desarrollo y en el crecimiento del sector productivo y empresarial en diferentes países (Italia, Estados Unidos, España, Dinamarca, Suecia, etc.) y constituyen un marco conceptual muy rico para un debate sobre la construcción de instituciones de apoyo a las PyME.

Por tal motivo presentamos a continuación las hipótesis de trabajo y las conclusiones de algunos investigadores y expertos internacionales, con las que podemos compartir o no, pero sin lugar a duda constituyen un insumo importante para generar un ámbito de discusión, de análisis y de reflexión sobre las políticas descentralizadas y las prácticas institucionales de apoyo a las PyME.

2.1 Hipótesis de trabajo y conclusiones sobre los distritos industriales y clusters

2.1.1 Importancia de los distritos industriales y de los clusters en el desarrollo de la economía y de las PyME

- En las políticas orientadas a favorecer la formación de *clusters* de empresas se encuentran las condiciones para estimular el desarrollo espontáneo de un sistema de PyME. Un camino sinérgico que asocia a un elevado equilibrio un elevado nivel de *performance* competitiva.
- La concentración de PyME especializadas en productos o procesos industriales en ámbitos locales específicos y, en especial los distritos industriales, constituye una entre las alternativas posibles al "callejón sin salida" representado por la producción *fordista*.
- La crisis del *fordismo* clásico se manifiesta especialmente a través del aumento en la complejidad, que ya no puede ser manejada por las lógicas de la producción masiva debido a una creciente demanda hacia la diferenciación y la personalización de los productos y de los servicios.
- En los países caracterizados por la presencia de *clusters* exitosos se generan niveles de competitividad altos, acompañados por una distribución general de los beneficios generados por el desarrollo, lo que pone de manifiesto la amplia participación e involucramiento en el proceso de desarrollo de la mayoría de los agentes sociales.
- El mecanismo concreto a través del cual los distritos industriales o *clusters* generan ventajas competitivas con respecto a las empresas que actúan aisladamente es, básicamente, el de los rendimientos crecientes de escala. Pero, en este caso, las economías de escala que se logran no son internas a las empresas (como en el caso de los gigantes industriales) sino externas a las PyME e internas al territorio de aglomeración. Las empresas localizadas en los distritos industriales parecen obtener ventajas derivadas de la abundancia de mano de obra especializada en el sector, de la mayor y más veloz circulación entre empresas de la información técnica y comercial, de la mayor abundancia de proveedores sectoriales y finalmente del conocimien-

to que los potenciales clientes tienen de la existencia del distrito industrial.²

- En la nueva competencia global, la competitividad emerge como un fenómeno sistémico que integra otros planos de los factores macroeconómicos y sectoriales tradicionales. La capacidad endógena de los agentes, el grado de desarrollo del ambiente en el que actúan y la pertenencia a una red (trama) de agentes se han convertido en elementos clave para la creación de ventajas competitivas.
- Si bien con la globalización se pierden algunas economías de proximidad, paradójicamente esta situación aventaja a los sistemas locales "periféricos", ya que éstos pueden emanciparse de la marginalidad geográfica que generaba la rígida estructura espacial del *fordismo* y, por lo tanto, acceder más fácilmente a las redes del comercio internacional y de la división del trabajo.
- Según Michael Porter, la concentración espacial de las relaciones económicas no favorece solamente la mayor consistencia de la trama de las interdependencias intersectoriales, sino, en especial, el intercambio de informaciones y la coherencia entre los objetivos que tiene el desarrollo. Asimismo, la cercanía geográfica estimula la rivalidad doméstica (una de las principales fuentes de la ventaja competitiva), las relaciones más estrechas con los proveedores, las comunicaciones más directas con las instituciones para el desarrollo (universidades, centros de investigación, agencias para las políticas industriales) y funciona como un factor de atracción para los elementos especializados.

2.1.2 Revalorización del territorio

- El territorio que asume un nuevo rol en la economía. Es necesario redescubrir el papel que juega el territorio en una economía abierta y global. Dicho redescubrimiento estimula la búsqueda de un nuevo paradigma interpretativo sobre el rol del tejido productivo local y sobre el territorio con el cual el tejido productivo interactúa.

² Observatorio Permanente de las PyMIs argentinas (2001).

2.1.3 Importancia de la relación territorio, conocimiento y aprendizaje de los agentes

- La importancia está fundamentada en el estudio de investigadores italianos y franceses sobre la relación que cumple el territorio y el conocimiento en la generación de ventajas competitivas dinámicas, las cuáles están fuertemente asociadas con la intensidad que adquieren los procesos de aprendizaje de los agentes, tanto a nivel global como en los espacios locales específicos.
- La proximidad tiene un valor económico. En la medida en que se logre un sistema cognitivo cuya función básica esté representada por el aprendizaje y por la difusión del conocimiento. En este caso, el territorio adquiere la función de "integrador versátil" capaz de vincular las culturas de la sociedad local con los cambios del contexto económico global.
- Articulación social.

2.1.4 Rol de las instituciones territoriales

- En el marco de la nueva competencia territorial, los agentes y las "instituciones territoriales" ya no constituyen una externalidad o una economía externa, sino que se convierten en agentes directos del proceso competitivo. Esto, por un lado, reduce la importancia de la empresa, que en el pasado constituía el eje alrededor del cual se movían todas las externalidades territoriales y, por el otro lado, le devuelve la importancia central al proceso de producción.
- Los agentes locales se convierten en agentes directos de la competencia y su acción tiene que coordinarse con la acción de la empresa.
- El desarrollo de competencias tanto entre las instituciones como a su interior, representa el factor que determina el éxito competitivo de empresas, regiones y países. El ambiente externo en el que operan las empresas condicionan y estimulan su acción.
- El problema clave ya no consiste más en apoyar o en orientar directamente el desarrollo de las empresas menores, sino en crear condiciones específicas ambientales de infraestructura e institucionales

susceptibles de estimular las capacidades de las PyME para participar activamente de las cadenas globales de valor. En otros términos, se reconoce el nuevo rol que las economías externas desempeñan en el desarrollo económico.

2.1.5 Desarrollo de la "atmósfera industrial e institucional"

- La economía global en los territorios requiere de la presencia de una mayor capacidad de diseño y de procesos conjuntos de decisión. Convertir a la atmósfera industrial en "visible" y "concreta", bajo la forma de un proyecto, constituye un compromiso enorme y sumamente complejo que implica que todos los agentes territoriales tengan que redefinir sus competencias, sus acciones y sus relaciones territoriales.
- La atmósfera industrial tiene que ampliarse hasta convertirse en atmósfera institucional. En la nueva competencia territorial el sentido de la producción no se limita a la empresa o a las redes de empresas, sino que involucra a todos los agentes territoriales. La trama de relaciones entre empresa y territorio se vuelve más compleja e interdependiente. La competencia se incrementa y deja de ser una competencia entre empresas para convertirse en competencia entre sistemas, es decir, entre sistemas institucionales.
- Importancia de la aparición de agentes intermediarios que operen como *trasmisores-traductores* entre las diversas partes del sistema, que catalizan los procesos de aprendizaje de los agentes y que contribuyen a la creación del mercado.

2.1.6 Importancia de los recursos humanos

- Los recursos humanos, en términos de liderazgo, de capacidades técnicas, de sensibilidad hacia los problemas sociales y de motivación constituyen el factor clave para desarrollar políticas a nivel microeconómico.

2.1.7 La confianza es fundamental y se construye gradualmente

- Las relaciones cara a cara entre los agentes constituyen la condición básica para el desarrollo de la confianza necesaria para la formación de los vínculos, de las conexiones y de los encadenamientos que conducen a la creación espontánea y endógena de sistemas productivos.
- Es importante fortalecer los vínculos y las relaciones entre las empresas con el objetivo de conformar redes o tramas productivas, y potenciar y consolidar el rol del ambiente socioeconómico e institucional en el que las empresas operan.
- Es importante el diálogo y la colaboración entre los agentes locales.
- Las políticas que resultan más efectivas no son las que atañen a la implementación de grandes programas o intervenciones, sino las que consisten en pequeñas acciones, a veces solicitadas directamente por las PyME, a veces basadas en la voluntad de solucionar problemas a escala local o regional.

2.1.8 Rol del conocimiento

- La difusión del conocimiento entre todos los actores territoriales, acompañada por un elevado grado de confianza, se convierte en el factor fundamental para la dinámica externa de las relaciones internas. El conocimiento difundido y la creación continua de nuevo conocimiento son los elementos competitivos fundamentales para la nueva competencia territorial, por lo tanto es necesario desarrollar un nuevo lenguaje y renovar las reglas de aprendizaje entre las PyME.
- La fase productiva ya no constituye el núcleo del distrito industrial. Por el contrario, la fase interpretativa, la de producción de conocimiento, se convierte en el elemento de la dinámica del distrito.
- El lenguaje, la confianza, el aprendizaje, las categorías cognitivas, la articulación de la inteligencia, la comunicación, las relaciones entre agentes o instituciones, la tradición y los valores constituyen instituciones, como también, los bancos, las empresas, las cámaras empresariales, las instituciones locales y las universidades.
- La capacidad que tiene un país, sus regiones y sus sistemas locales pa-

ra interpretar y estimular la producción de conocimiento define las condiciones, las modalidades y su posición en las nuevas dinámicas competitivas.

- Las ventajas competitivas se pueden crear y, por lo tanto, tienen una naturaleza dinámica. En el tránsito de las ventajas comparadas estáticas a las ventajas comparadas dinámicas, la tecnología, el desarrollo de procesos de aprendizaje y la generación de conocimientos juegan un papel fundamental.
- La capacidad de aprender, concebida como un proceso interactivo de carácter social y colectivo, y el desarrollo de competencias tanto entre los agentes como en su interior, representan los factores que determinan el éxito competitivo de empresas, regiones y países.
- El impacto de las nuevas tecnologías se "desplaza" de la actividad productiva hacia la actividad de control y coordinación del proceso productivo en su conjunto.
- Importancia de la tecnología y de la "institucionalización de las tecnologías".
- Importancia de las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC) y su rol dentro del territorio.

2.1.9 Rol de la innovación

- La innovación constituye una totalidad, es decir, un proceso general que no puede llevarse a cabo únicamente en la empresa, que representa una cultura orientada hacia el cambio y que involucra al territorio en su conjunto. Por lo tanto, los agentes territoriales se convierten en componentes directos internos del sistema productivo.
- Los agentes territoriales, las empresas, las universidades, las instituciones locales, los bancos, las cámaras empresariales contribuyen al proceso de conversión de este patrimonio de conocimiento en innovación en la producción de bienes y servicios.
- Uno de los principales factores que influye sobre la capacidad que la firma tiene para reaccionar frente a los cambios generados por la globalización es la capacidad innovadora, que está vinculada a la estructura interna de la firma y al ambiente externo en el que ésta opera,

ambiente que condiciona o estimula su acción.

- El desarrollo de un cluster de PyME no es un proceso rápido ni fácil y necesita de una estrategia de mediano a largo plazo.
- Estos procesos no son la consecuencia de una evolución natural y lineal de los sistemas productivos sino que requieren un largo proceso evolutivo de aprendizaje, en el que influyen múltiples planos. Además de los factores formales e informales de naturaleza tecnológica y económica influyen otros elementos, entre los que se destacan el grado de desarrollo de la confianza recíproca entre los agentes, la valoración social del rol del empresario y el grado de cumplimiento de los contratos.

2.1.10 Nuevos integradores sistémicos y otros factores a tener en cuenta

- En el pasado, la base territorial de la vida económica y social del distrito ha funcionado como un potente factor de integración versátil, pero hoy en día, se necesitan otros integradores sistémicos, en especial, los que aseguran el acceso a las redes inteligentes de la comunicación interactiva, de la logística integrada, de la certificación de la calidad, de las garantías sobre la propiedad de innovación, de los servicios y de la capacitación avanzada.
- La logística representa una potencial vinculación entre lo local y lo global. Los sistemas de comunicación han evolucionado de una estructura "en red" hacia una estructura "en abanico", con grandes nodos de comunicación que controlan los flujos de mercancías.
- El sendero evolutivo de los distintos sistemas locales depende de las especializaciones originarias.
- Los factores especializados de localización tienden a convertirse en desventajas cuando desaparecen las condiciones que han favorecido su desarrollo originario.
- A menudo, el obstinado individualismo de los empresarios detiene los proyectos que beneficiarían el tejido productivo territorial y su continuidad económica. Esto constituye la "paradoja de la apertura" de un sistema productivo local. La apertura, por un lado, implica una mayor

necesidad de desarrollar acciones colectivas conjuntas y, por el otro, pone en evidencia los problemas vinculados al control y al castigo de las conductas oportunistas, lo que estimula el componente individual con respecto al colectivo. Es necesario ir más allá de los distritos hacia los sistemas institucionales de empresas.

- No hay desarrollo de empresas sin conquista y/o desarrollo de mercados. El potencial del mercado que las empresas pueden alcanzar es clave para su desarrollo. Dado que el acceso a las fuentes institucionales de crédito resulta muy difícil, las PyME deciden sus inversiones a partir del potencial de la demanda de sus productos más que por la posibilidad de conseguir tasas de interés bajas.

3. Experiencias institucionales de apoyo a PyME

Las experiencias institucionales de apoyo a PyME constituyen una fuente referencial importante para tener en cuenta. En tal sentido, presentamos algunas de ellas, aunque por cierto, existen muchas otras también significativas. Las características investigadas, teniendo en cuenta la información secundaria disponible, pretendían abarcar los siguientes temas:

- antecedentes de la institución,
- misión y objetivos,
- mercado,
- actividades y servicios,
- presupuesto y financiamiento,
- organización e infraestructura,
- modelo de gestión,
- evaluación y control,
- resultado del aprendizaje institucional.

Es necesario aclarar que se trata de una breve síntesis de cada una de las instituciones y no de una investigación exhaustiva o completa. De todas maneras, como un primer aporte creemos que es válido, a pesar de los

eventuales errores que por falta de información pudieran existir. Las instituciones investigadas fueron las siguientes:

1. *Canadian Business Services Centre*, CBSC (Canadá)
2. Corporación de Fomento de la Producción, CORFO (Chile)
3. *Enterprise-Ireland* (Irlanda)
4. Ente Regulador para la Valorización Económica del Territorio, ERVET (Italia)
5. Instituto de Investigaciones Socioeconómicas y Tecnológicas, IN-SOTEC (Ecuador)
6. Instituto de Desarrollo Empresarial Bonaerense, IDEB, (Argentina)
7. Instituto de la Mediana y Pequeña Industria Valenciana, IMPIVA (España)
8. Nacional Financiera, NAFIN (España)
9. Red de Centros de Desarrollo Empresarial, CDE (Argentina)
10. *Scottish Enterprise* (Escocia)
11. SEBRAE (Brasil)
12. *Small Business Administration*, SBA (USA)
13. *Small Business Service*, SBS (Inglaterra)
14. *Steinbeis Foundation* (Alemania)
15. *Clusters* en el País Vasco

3.1 *Canadian Business Service Centre*, CBSC (Canadá)

3.1.1 Antecedentes de la institución

Los CBSC son la puerta a la información gubernamental sobre negocios. Proveen servicios de información gubernamental, de programas y de regulaciones. La meta de los CBSC es ofrecer a la gente de negocios de cada territorio de Canadá, información relevante en poco tiempo, reduciendo la complejidad de tratar con varios niveles de gobierno.

Los CBSC son una iniciativa de cooperación entre treinta y siete departamentos federales de negocios, gobiernos provinciales y locales y, en algunos casos, el sector privado, asociaciones y comunidades académicas y de investigación.

3.1.2 Mercado

Todas las empresas de Canadá, aunque con énfasis en las firmas de menor tamaño.

3.1.3 Actividades y servicios

Los CBSC ofrecen una combinación de productos, servicios, publicaciones para ayudar a los clientes, en tópicos tales como preparar un plan de negocios, abrir un negocio, expandirse a nuevos mercados o preparativos para exportar.

3.1.4 Presupuesto y financiamiento

Los CBSC están financiados por el gobierno federal, en el marco de la Agenda de Trabajo y Crecimiento, que le otorga 75,000,000 de dólares canadienses para el período 1999-2000 a 2003-2004, con una progresión decreciente a lo largo de ese período, con lo cual se busca que con el tiempo la organización tienda a una mayor autosustentabilidad y a un perfil cada vez más orientado a las necesidades de la demanda.

3.1.5 Organización e infraestructura

Existen trece centros en las provincias de Canadá que, a su vez, están conectados con una red de socios que proveen información a lo largo de todo el país. Los socios y responsables del desarrollo y la gestión de cada centro varían en cada región pero en cada uno de ellos existe una dependencia del sector público regional que se encarga de la gestión (junto con otras organizaciones intermedias). *La National Secretariat* (dependiente de la Secretaría de Industria del gobierno federal) localizada en Ottawa, es la responsable de la coordinación de la red de centros y del mantenimiento de la red, de las bases de datos y de los productos que ofrece, en conjunto con el CBSC *Managing Partner Committee* compuesto por los representantes de cada uno de los centros.

3.1.6 Modelo de gestión

La organización de los centros a partir de organizaciones regionales permite que la orientación de las actividades se vincule con las necesidades de cada región. Cada centro está gestionado entre las organizaciones públicas y las organizaciones empresariales, con las cuales se establecen acuerdos de cooperación y participación.

A su vez, la red de centros permite la interacción entre los distintos agentes y el acceso a las instancias gubernamentales, programas y regulaciones.

Finalmente, a través del *Managing Partner Committee*, cada centro participa en la coordinación nacional, a través de su interacción con la *National Secretariat*.

Algunas claves de la estrategia, definidas para el período 1999-2000 a 2003-2004 son:

- Tendencia a la autosustentabilidad de los centros
- Orientación a la demanda
- Fortalecimiento de los arreglos de cooperación
- Búsqueda de fuentes alternativas de recursos
- Continuación de la colaboración con otras iniciativas de provisión de servicios.

3.1.7 Evaluación y control

Desde que se iniciaron, los CBSC tienen establecido una evaluación regular para medir la satisfacción de los clientes. Además, el gobierno federal realiza periódicamente auditorías.

Para mayor información: www.cbcs.org

3.2 Corporación de Fomento de la Producción, CORFO (Chile)

3.2.1 Antecedentes de la institución

La Corporación de Fomento de la Producción (CORFO) fue creada en 1939 con el objetivo de impulsar la actividad productiva nacional. Posteriormente, a esta labor sumó otras como la realización de estudios económicos, el impulso de un gran plan de inversiones básicas, que contempló la creación de empresas públicas y la investigación y asistencia técnica a la industria en general.

3.2.2 Misión y objetivos

Misión: Promover el desarrollo económico del país a través del fomento de la competitividad y la inversión, contribuyendo a generar mas y mejores empleos e igualdad de oportunidades para la modernización productiva.

Objetivos: Potenciar la investigación y el desarrollo tecnológico con impacto económico y de amplia repercusión en los diversos sectores productivos. Promover la asociación empresarial, especialmente de las empresas medianas y pequeñas, de manera que colaboren para competir mejor. Facilitar la modernización de la gestión de las empresas privadas para aumentar su competitividad en los diferentes mercados. Promover y desarrollar el acceso al financiamiento y a nuevos instrumentos financieros de las empresas nuevas, exportadoras y de menor escala. Contribuir el desarrollo equilibrado de las distintas regiones del país estimulando la inversión privada, particularmente, en aquellas zonas que han ido quedando rezagadas del proceso de crecimiento, mediante programas diseñados especialmente, de acuerdo a las condiciones locales.

3.2.3 Mercado

El mercado al cual está dirigida su acción incluye a todas las pequeñas y medianas empresas de todos los sectores de la economía chilena.

En la actualidad, CORFO desarrolla actividades en las principales regiones del territorio chileno. Del total de PyME chilenas (alrededor de ochenta y nueve mil setecientas) CORFO ha atendido a un total de once mil quinientas PyME en 1997 a través de los diferentes programas e instrumentos de apoyo que dicha institución ofrece.

3.2.4 Actividades y servicios

Su acción se centra a las siguientes áreas:

- La innovación y el desarrollo tecnológico.
- La modernización de las empresas que se asocian para competir.
- El mejoramiento de la gestión empresarial.
- El financiamiento y el desarrollo de instrumentos financieros para atender las necesidades de las empresas.
- El desarrollo productivo regional y de sectores emergentes.

Principales instrumentos:

- Fondos de Asistencia Técnica (FAT)
- Proyectos Asociativos de Fomento (PROFO)
- Programa de Fomento de Proveedores (PDP)
- Fondo de Desarrollo Tecnológico y Productivo (FONTEC)
- Programas Sectoriales de Alto Impacto

3.2.5 Presupuesto y financiamiento

El Presupuesto anual de CORFO en el año 2000 fue de doscientos sesenta y cinco millones de dólares estadounidenses, los cuales se distribuyeron de la siguiente manera:

- Cincuenta millones de dólares de cofinanciamiento público (subsídios a la Investigación y Desarrollo, asociación empresarial, etc.)
- Doscientos millones de dólares en Créditos.
- Quince millones de dólares en Gastos Operativos.

Por otra parte, las actividades desarrolladas por la Corporación se financian no sólo a través de los recursos de los cuales esta dispone, sino, también, por medio del cofinanciamiento de las empresas a las cuales presta

sus servicios. Durante 1998, FONTEC colaboró financieramente a la puesta en ejecución de doscientos cincuenta y cuatro nuevos proyectos de innovación, infraestructura y transferencia tecnológica, cuyo costo total asciende a treinta y ocho mil quinientos millones de dólares. Al aporte de recursos económicos de las empresas beneficiarias, equivalente a veinticinco mil doscientos millones de dólares (64.6%), Fontec sumó una contribución de trece mil trescientos millones de dólares (34,5%); lo que significa una relación de 1.9:1 entre ambos aportes. En términos generales, las empresas beneficiarias de los diferentes programas e instrumentos de fomento (FAT, PROFO, PDP, PREMEX), aportan aproximadamente el 30% del costo total de este tipo de iniciativas (año 1998).

3.2.6 Organización e infraestructura

CORFO matriz está organizada en un nivel central, compuesto por cuatro divisiones y tres gerencias y en trece direcciones regionales.

El consejo de CORFO tiene funciones de dirección y administración, y esta constituido por el Ministerio de Economía que lo preside, el Ministro de Hacienda, el Ministro Vicepresidente ejecutivo de la Corporación, el Ministro de Planificación y Cooperación, el Ministro de Relaciones Exteriores y un Consejo de libre elección del presidente de la República. De acuerdo a la Ley constitutiva de CORFO (Ley orgánica 6640 y sucesivas modificaciones), el consejo tiene amplia libertad de acción, siendo facultado para "ejecutar todos los actos y contratos que sean necesarios para la consecución de los fines de la Corporación", es decir el fomento y desarrollo de las actividades productivas chilenas.

En la actualidad CORFO cuenta con un plantel de cuatrocientos cuarenta empleados en el ámbito nacional, de los cuales trescientos nueve operan directamente en Santiago de Chile y los ciento treinta y uno restantes se encuentran distribuidos a escala regional.

3.2.7 Modelo de gestión

Hacia fines de 1993 se resolvió abandonar la modalidad de operación directa de los instrumentos de acción y pasar esta función a instituciones

públicas y/o privadas de fomento. Este modelo de gestión gerencial se basa principalmente en la descentralización y en el aumento del protagonismo del sector privado en la elaboración de programas de fomento a las empresas.

Básicamente, este modelo de gestión parte de la búsqueda de mayor eficiencia en las organizaciones, principalmente, vinculada a la racionalidad del gasto y apuntando a reducir la velocidad entre la decisión política y la ejecución administrativa. Esto significa que las funciones de control y de evaluación dejan de ser de proceso y de normas para pasar a medirse según el impacto y la *performance* vinculadas a la calidad de los servicios prestados.

El modelo concebido se basa en una división de responsabilidades en tres niveles distintos:

Función Estratégica (tercer piso): esta actividad involucra el captar fondos nacionales e internacionales, evaluar la idoneidad de las entidades que postulan el rol de agente, asignar recursos a los agentes calificados sobre la base de Programas de Desarrollo y colaborar con dichos agentes, diseñando los reglamentos y las metodologías de seguimiento y evaluación. Esta función está a cargo de La Corporación de Fomento de la Producción (CORFO) en representación del Estado.

Agentes Articuladores (segundo piso): Instituciones públicas o privadas cuya función básica es diseñar programas de fomento para el desarrollo de las empresas, articulando los clientes (las empresas) con los proveedores de servicios de apoyo (consultores) a través de los instrumentos disponibles. Es decir, los agentes son los administradores de los recursos de fomento asignados por CORFO y se encargan de estimular la relación de las PyME entre sí y con sus proveedores de servicios.

Consultores (primer piso): asesores particulares especializados en las diferentes áreas del quehacer empresarial, como la gestión financiera, la gestión tecnológica, la capacitación, etc. Aquí hay implícita una estrategia de formación de mercados de proveedores de servicios que contiene fuertes dosis de regulación para cuidar la calidad de los oferentes y evitar, así, comportamientos oportunistas. Esta intención se materializa a través de un registro de consultores de CORFO.

En el nuevo esquema, CORFO (central y regional) desarrolla las funciones estratégicas. El Servicio de Cooperación Técnica (SERCOTEC) y otras instituciones del sector privado actúan como agentes y los institutos son proveedores de servicios especializados.

3.2.8 Resultados de aprendizaje institucional

Las principales modificaciones realizadas en la institución se han dirigido hacia el fomento de la actividad empresarial privada, mediante la separación de la institución de la tarea de administración de empresas públicas, determinación que se enmarca en un proceso de modernización institucional llevado a cabo durante los últimos años.

Este proceso, que implica un cambio histórico en las funciones y en estructura de la Corporación, se basó en una estrategia de acción que tuvo cuatro componentes:

- Redefinir la misión de CORFO de manera de responder a las nuevas exigencias.
- Modificar su estructura organizacional de acuerdo a las nuevas orientaciones institucionales.
- Poner en marcha una estrategia y programas coherentes de fomento productivo.
- Consolidar el rol de fomento de la institución, con instrumentos y programas de carácter temporal, dentro de los cuáles se destacan los programas de fomento conjunto para empresas de giro similar o complementario, de una misma localización geográfica (PROFO).

Dentro del diseño organizacional se destaca la conformación de una red de fomento integrada por agentes intermediarios, privados en su mayoría, encargados de administrar los instrumentos y colocar los recursos. CORFO se dedica así a la articulación con el sector productivo, al diseño de los instrumentos, a la distribución de los recursos y al monitoreo de los resultados.

Para mayor información: www.corfo.cl

3.3 *Enterprise Ireland* (Irlanda)

3.3.1 Antecedentes de la institución

Enterprise Ireland es una agencia de desarrollo del gobierno de Irlanda, encargada de asistir el desarrollo de las empresas irlandesas. La red de trabajo global de *Enterprise Ireland* une los negocios internacionales con las empresas irlandesas competitivas.

3.3.2 Misión

Trabajar como socios de las empresas para desarrollar ventajas competitivas sustentables, generadoras significativas de empleo.

3.3.3 Mercado

Empresas irlandesas manufactureras y proveedoras de servicios internacionales de diez o más empleados.

3.3.4 Actividades y servicios

El principal objetivo de *Enterprise Ireland* es ayudar a sus clientes (ante todo empresas de fabricación y de servicios de comercio internacional con diez o más empleados) para aumentar sus ventas, sus exportaciones y el empleo sostenible.

En el ámbito de la empresa individual, *Enterprise Ireland* ofrece a sus clientes un gran campo de soluciones de negocios adaptadas e integradas dentro de un marco de desarrollo de negocio estructurado.

Las soluciones que ofrece cubren todo el espectro de la cadena de negocios: consultoría de negocio y *marketing*; investigación, desarrollo y diseño; producción y actividades; desarrollo de recursos humanos; financiación.

Enterprise Ireland lleva a cabo su responsabilidad nacional de promover la ciencia y la innovación mediante la mejora de la gestión de la innovación en empresas, promoviendo la participación efectiva en programas inter-

nacionales de Investigación y Desarrollo, ofreciendo información comercial y tecnológica y servicios de consultoría.

3.3.5 Presupuesto y financiamiento

Las fuentes de financiamiento son tres: los pagos de los clientes por los servicios, los fondos públicos del gobierno irlandés y los fondos estructurales de la Unión Europea.

3.3.6 Organización e infraestructura

Cuenta con mil ciento sesenta empleados. Además posee trece oficinas en Irlanda y otras treinta en el resto del mundo.

Para mayor información: www.enterprise-ireland.com

3.4 Ente Regulador para la Valorización Económica del Territorio, ERVET (Italia)

3.4.1 Antecedentes de la institución

El Ente Regulador para la Valorización Económica del Territorio (ERVET) es el instrumento de actuación de la estrategia industrial de desarrollo económico de la Región Emilia-Romagna (Italia). Fue creada en 1974 con la misión de dotar a la estructura administrativa regional de instrumentos capaces de intervenir en los sectores productivos locales.

ERVET traduce la programación regional en acciones operativas elaborando y realizando, conjuntamente con los demás actores sociales, proyectos innovadores de desarrollo, actividades de investigación y demostración, elaborando y difundiendo la información técnica, financiera y de mercado.

3.4.2 Mercado

Sectores productivos de la región Emilia-Romagna.

3.4.3 Actividades y servicios

La actividad del ERVET está organizada por proyectos formulados sobre la base de prioridades establecidas por la Junta Regional. Las principales líneas de acción son:

- Proyectos territoriales: promoción y participación en la gestión de áreas industriales y artesanales acondicionadas.
- Proyectos sectoriales: creación de centros de prestación de servicios reales enfocados a distintos sectores de especial relevancia en la región
- Proyectos horizontales: calificación del artesanado, del ahorro y de la racionalización del uso de la energía, formación empresarial y promoción de mercados y crédito.

3.4.4 Presupuesto y financiamiento

El 80% del capital del ente lo aporta la Región Emilia-Romagna, el resto corresponde a instituciones intermedias, mayoritariamente privadas.

Las fuentes de financiamiento son públicas y privadas. Los recursos privados provienen de las empresas que adquieren los servicios, de las asociaciones de empresarios, de las cámaras de comercio y de los bancos incluidos en las diversas actividades y en los proyectos. Los recursos públicos provienen de la Región Emilia-Romagna y los públicos extraregionales provienen de la Unión Europea y de otras regiones, del gobierno central y de entes públicos de investigación nacional.

3.4.5 Organización e infraestructura

El ERVET está organizado a partir de once centros de servicios, que actúan como estructuras especializadas a lo largo de la región, de acuerdo a la especialización de las ciudades en que están ubicadas.

3.4.6 Modelo de gestión

Principales características:

- Fragmentación de competencias (nivel nacional, provincial y local). La región interviene en el ámbito de competencias de promoción del territorio, pero carece de competencias sobre la industria.
- Descentralización, siguiendo la localización de los distritos industriales de la región.
- Presencia del ERVET como organismo de coordinación e impulso.
- Participación de los agentes económicos (empresas y asociaciones) en los órganos de dirección del ERVET.
- Diversidad de formas organizadoras en los centros: en general, los centros sectoriales utilizan una fórmula consorcial en la que participan ERVET, las asociaciones y las propias empresas a título individual. El ERVET garantiza la capitalización inicial para la puesta en marcha del centro y puede ir reduciendo su cuota a medida que se van incorporando empresas. En cambio, en los centros de carácter horizontal (tecnológico o comercial) únicamente participan el ERVET y asociaciones, sin que se admita la adhesión de empresas individuales.

Para mayor información: www.ervet.it

3.5 Instituto de Investigaciones Socio-Económicas y Tecnológicas INSOTEC (Ecuador)

3.5.1 Antecedentes de la institución

El Instituto de Investigaciones Socio-Económicas y Tecnológicas (INSOTEC) es una fundación privada, sin fines de lucro creada en 1980 por iniciativa de un grupo de empresarios de la pequeña industria y técnicos vinculados con esta temática, con el propósito de contribuir al desarrollo económico, social, tecnológico y educativo de Ecuador. Hasta principios de los años

noventa prestaban servicios de manera indirecta, a través de organizaciones empresariales. Pero luego, pasaron a asistir directamente a las pequeñas empresas en algunas ciudades del país. A partir de 1993, se produce un rediseñamiento institucional que da lugar a su misión actual.

3.5.2 Misión

Contribuir al desarrollo industrial de Ecuador, con énfasis en el fortalecimiento de la micro, pequeña y mediana empresa.

3.5.3 Mercado

Las micro, pequeñas y medianas empresas ecuatorianas, tanto de los sectores manufactureros y comerciales como de servicios. Sin embargo, su grupo objetivo está acotado al conjunto de MIPyME que presenta mayores ventajas competitivas por su capacidad de acumulación, de implementación de tecnologías modernas, y de conquista de nuevos mercados.

3.5.4 Actividades y servicios

INSOTEC ejecuta un programa integral de desarrollo de la micro, pequeña y mediana empresa cuyo fin es aportar al mejoramiento de la competitividad del sector, mediante un subprograma que actúa sobre el entorno de las empresas a través de investigaciones, foros, propuestas de políticas, etc. y un subprograma que actúa directamente en las empresas mediante una oferta de servicios directos.

Los principales servicios que brinda son: tecnologías de la producción, servicios financieros, apoyo a la comercialización, sistemas de información y provisión de información, programas de becas y pasantías empresariales para conocer las mejores prácticas de otros mercados.

3.5.5 Presupuesto y financiamiento

En 1997, los ingresos de la institución alcanzaron los dos millones quinientos mil dólares. La principal fuente de ingresos es la venta de servi-

cios, en particular, los financieros, los de comercialización, los de tecnología de la producción y, en menor medida, los de capacitación. Respecto a las donaciones, para ese año representaron un 8.5% del total de ingresos. Además, del total de ingresos, la utilidad neta fue del 10%.

3.5.6 Organización, infraestructura y modelo de gestión

Está ubicada en Quito y dispone de cuatro centros de servicios empresariales (CSE) en las ciudades de Río Bamba, Ambato, Pelileo y Santo Domingo de los Colorados. Cada uno cuenta con su propia gerencia, descentralizada de la gerencia general y tiene su propio grado de autonomía financiera y administrativa, por lo cual, toman sus propias decisiones.

En cuanto al personal, cuenta con unas ochenta personas.

Sin perder el atributo de entidad de desarrollo busca optimizar los recursos económicos y materiales que recibe tanto de entidades de cooperación como de los propios clientes de los proyectos, a fin de garantizar la posibilidad de permanencia de sus programas de apoyo.

3.6 Instituto de Desarrollo Empresarial Bonaerense, IDEB (Argentina)³

3.6.1 Antecedentes de la institución

Fue creado en julio de 1996 por una ley provincial, como una institución pública que opera descentralizadamente y tiene carácter autárquico. Cuenta con la participación empresarial y desarrolla sus actividades a través de unidades territoriales independientes, denominadas Centros Operativos o Centros IDEB. Su trabajo es diseñar, implementar y promover servicios técnicos e iniciativas de capacitación empresarial públicas y privadas, provinciales y locales, con el fin de fortalecer competitivamente a las empresas bonaerenses y apoyar el proceso de creación de nuevas empresas.

³ IDEB fue disuelto a fines del año 2002, aunque algunos centros IDEB siguen funcionando.

3.6.2 Misión

Creación y fortalecimiento de las micro, pequeñas y medianas empresas (MIPyME) de todos los sectores económicos y regiones de la provincia de Buenos Aires.

3.6.3 Mercado

Según lo que establece la Ley 11.807, el mercado al cual estaba dirigida la acción del IDEB incluía a todas las micro, pequeñas y medianas empresas de la provincia de Buenos Aires, tanto del sector manufacturero como del sector comercial y de servicios.

Entre 1997 y 1999 asistieron a las actividades y/o tomaron los servicios alrededor de cincuenta mil MIPyME. Con el correr del tiempo la acción se fue orientando más hacia la asistencia de empresas de menor tamaño (microempresas) y con un fuerte sesgo en aquéllas ya existentes, dejando de lado la promoción de nuevas empresas, que era uno de sus objetivos fundacionales.

3.6.4 Actividades y servicios

Los servicios fueron diseñados teniendo en cuenta tres principios fundamentales: utilidad directa, carácter sistémico y evolutivo y descentralización operativa.

Principales programas: capacitación, gestión empresarial, calidad, innovación tecnológica, medio ambiente, comercio exterior, comercio Interior, comercio minorista, asociatividad, gestión turística, PyME-TIC, parques industriales y tecnológicos.

3.6.5 Presupuesto y financiamiento

El presupuesto del IDEB está constituido fundamentalmente por los aportes que se hacen desde el gobierno provincial y, marginalmente, por algunos ingresos originados en la venta de servicios. Para su funcionamiento, el IDEB contó con un presupuesto anual de doce millones de pesos que

se mantuvo constante en términos absolutos para los años 1997, 1998 y 1999, pero que en los años siguientes se fue reduciendo. En términos generales, se destina un cuarto del presupuesto para el funcionamiento de los diferentes centros; otro 25% para el funcionamiento del IDEB central y el resto se orienta a los diversos programas y subsidios y a las actividades de difusión del propio IDEB.

3.6.6 Organización e infraestructura

El IDEB se encuentra integrado por un directorio, cuyo presidente es nombrado por el gobernador, una instancia coordinadora centralizada y una red de centros operativos distribuidos a lo largo de la Provincia de Buenos Aires, constituidos por una comisión directiva y un jefe operativo. Tanto los jefes operativos como el responsable técnico en el IDEB Central son elegidos de acuerdo a una terna presentada al directorio. El directorio del IDEB tiene una estructura mixta, pública y privada, diseñada teóricamente para asegurar la participación y la representación igualitaria de los empresarios bonaerenses y de los diferentes organismos del Gobierno vinculados a la problemática productiva. Los centros IDEB, diseñados siguiendo el modelo de los balcones del SEBRAE, son el corazón de esta estructura. Están constituidos como asociaciones civiles sin fines de lucro, donde participan el municipio, las cámaras empresarias, las universidades y toda aquella institución interesada en la promoción y en el desarrollo de su región. Los treinta y cinco centros IDEB constituyen una red de agencias autónomas que articulan a los actores públicos y privados involucrados en el desarrollo local.

3.6.7 Modelo de gestión

La gestión operativa y técnica del IDEB se lleva a cabo en gran medida, bajo una modalidad cuasiprivada. El esquema operativo puede sintetizarse de la siguiente manera: el IDEB actúa como institución de segundo piso administrando y cofinanciando todo el sistema. En el primer piso se encuentran los centros IDEB y los prestadores y proveedores de servicios que son organismos e instituciones ajenas al IDEB, provenientes inicial-

mente del ámbito universitario o científico-técnico, al cual se fueron agregando posteriormente consultores privados independientes.

Durante la etapa de lanzamiento, el IDEB asumió una estrategia "ofertista", desarrollando programas masivos. Posteriormente, fue introduciendo criterios de "demanda" en el desarrollo de nuevos programas y servicios, abriendo la posibilidad de que los centros locales tomaran las demandas de las empresas como puntos de partida para el desarrollo de propuestas locales.

3.6.8 Evaluación y control

Se diseñaron diferentes metodologías para el seguimiento de sus actividades y para analizar el interés despertado en los usuarios y el impacto en las empresas. Entre ellas se pueden mencionar cinco indicadores: 1) Satisfacción e impacto en las MIPyME; 2) Productividad y eficiencia interna; 3) Productividad y eficiencia de los Centros IDEB y los prestadores; 4) Capacitación y competencia de los recursos humanos y 5) Utilización de recursos financieros.

3.6.9 Resultados de aprendizaje institucional

Durante los últimos años de la década del noventa, el desempeño de los centros del IDEB tuvo una fuerte heterogeneidad. Sin lugar a dudas, la estructura empresarial local, la fortaleza del sistema institucional en el ámbito local, el involucramiento de los actores en el sistema, el interés y la participación de la comisión directiva de cada centro, el grado de desarrollo económico, el perfil productivo local y el nivel de desarrollo de la oferta y la demanda de servicios, resultaron ser factores decisivos que condicionaron y que determinaron este desempeño. En cuanto a los resultados de los centros se han observado significativas diferencias entre ellos.

3.7 Instituto de la Mediana y Pequeña Industria Valenciana, IMPIVA (España)

3.7.1 Antecedentes de la institución

La *Generalitat* creó en 1984 una Agencia de Desarrollo Regional encargada de impulsar, promover y coordinar las líneas de política industrial autónoma. Esta Agencia es el Instituto de la Mediana y Pequeña Industria Valenciana (IMPIVA) Se la configuró como una empresa pública que se rige en relación con terceros por el ordenamiento jurídico privado.

Su objetivo fundamental es la promoción, el desarrollo y la mejora de la pequeña y mediana empresa industrial valenciana. Sus fines son los siguientes: facilitar y estimular la adaptación de las PyME industriales a la evolución tecnológica y exigencias del mercado, potenciar la reorganización, reconversión y modernización de las PyME, como así también, impulsar la creación y la implantación de nuevas industrias, fomentar y apoyar las actuaciones conjuntas de cooperación, concentración o fusión entre las PyME que propicien una mejora de la competitividad de la industria valenciana y promover y prestar los servicios que contribuyan a una mejor gestión de la PyME industrial valenciana.

3.7.2 Mercado

Su grupo objetivo es las pequeñas y medianas empresas industriales valencianas.

Algunos rasgos característicos de la realidad industrial valenciana son la fuerte presencia de PyMI y la distribución multipolar de la industria valenciana dividida en tres áreas urbanas principales (área metropolitana de Valencia, Alicante Elche y Castellón) y una serie de núcleos industriales de tamaño medio fuertemente especializados en sectores concretos: el valle de Vinalopó (calzado), la zona de Ibi-Onil (juguetes), zona de Alcoy (textil) y el área de Alcora-Onda-Villareal (cerámica).

3.7.3 Actividades y servicios

Principales servicios: asesoramiento financiero, formación, información industrial, energía, publicaciones, cooperación empresarial.

Infraestructura tecnológica: institutos tecnológicos, asociaciones de empresas, centros europeos de empresas e innovación, IVEX.

3.7.4 Presupuesto y financiamiento

El IMPIVA se nutre básicamente de fondos públicos, aunque para finales de la década del noventa, algunos de sus institutos tecnológicos habían alcanzado un nivel de autofinanciamiento entre el 70% y el 80% sobre la base de las cuotas de sus socios (empresas) y de los servicios prestados. Para 1997, el presupuesto anual fue de siete mil novecientos setenta y un millones de pesetas, de los cuales el 8.3% correspondía a gastos de personal.

3.7.5 Organización e infraestructura

Se la configuró como una empresa pública que se rige en relación con terceros por el ordenamiento jurídico privado. Cuenta con autonomía económica y administrativa para la realización de sus fines, como así para la gestión de su patrimonio.

Existen quince institutos tecnológicos, que en realidad, son centros de innovación y tecnología. Su actuación tiene ámbito nacional, su ubicación en la Comunidad Valenciana se debe a la importante concentración de los sectores correspondientes en su territorio, alguno de ellos cuenta además con unidades técnicas (delegaciones) en otras zonas con especializaciones intrasectoriales diferenciadas, las cuales actualmente son ocho.

La organización está compuesta por un presidente, un comité de dirección (formado por instituciones públicas y privadas, cuyo fin es de dirección, de control y de supervisión), un consejo asesor (órgano consultivo de carácter mixto y multisectorial) y un director técnico (nombrado por el gobierno y a cargo de la función de ejecución y gestión de las actividades y servicios del instituto).

3.7.6 Modelo de gestión

El desarrollo de las líneas de actuación se realiza en dos niveles.

En un primer nivel, se cuenta con un conjunto de instituciones promovidas y coordinadas por el propio IMPIVA.

En el segundo nivel, se actúa a través de un conjunto de entidades intermedias y autónomas (cámaras de comercio, fundación para el desarrollo de la formación o gestión empresarial, centro de promoción de calidad, club de economía y otras).

Con respecto a estas instituciones privadas, el IMPIVA apoya con determinadas aportaciones financieras el desarrollo de actividades específicas en los campos citados.

Este estado institucional subraya que la política de promoción de la innovación industrial en la comunidad valenciana se practica mediante un modelo de organización descentralizado, tanto desde el punto de vista funcional según el objeto concreto perseguido, como desde la perspectiva territorial desarrollando sus funciones en localizaciones concretas del espectro geográfico.

3.7.7 Evaluación y control

La misma estructura de la institución establece controles internos provenientes esencialmente del sistema de asesorías y de la participación de asociaciones relacionadas como las universidades, los parques tecnológicos, la Cámara de Comercio y los institutos tecnológicos.

En cuanto a la evaluación de las actividades del organismo y su relación con los usuarios, el principal indicador utilizado para evaluar la satisfacción de los clientes es el número de pedidos de informes realizados por las empresas y la evolución en número de las firmas asociadas a éstas.

Por último, en lo que refiere a los recursos presupuestarios existen dos vías de control del uso y del destino de éstos. Por un lado, el aporte de fondos del sector privado genera un seguimiento por parte de las empresas que los proveen. Así, la institución elabora informes periódicos destinados a los usuarios y a la confección de memorias financieras que permiten realizar el control de gestión de los recursos obtenidos del sector privado.

3.7.8 Resultados de aprendizaje institucional

Uno de los aspectos a remarcar de esta experiencia se vincula con la escasa autonomía de las funciones técnicas respecto a la dirección política. De esta forma, a lo largo del tiempo, y con los respectivos cambios institucionales en el ámbito regional, las prioridades de política industrial se vieron alteradas y, con ella, la continuidad y la dinámica institucional del propio IMPIVA.

Para mayor información: www.impiva.es

3.8 Nacional Financiera, NAFIN (México)

3.8.1 Antecedentes de la institución

En sus orígenes, en la década del treinta, Nacional Financiera (NAFIN) se desempeñaba como la principal institución financiera de México. A partir de los años cuarenta, la institución se orientó al apoyo a la industria paraestatal y los grandes proyectos de infraestructura. En la última década, y en el contexto de un viraje estratégico de la política económica mexicana hacia un modelo de liberalización económica, la institución reorientó sus políticas hacia el apoyo a la MiPyME, a través de operaciones de segundo piso.

Actualmente, cumple cuatro funciones como banca de fomento: agente financiero del gobierno federal; Banco de fomento de las MiPyME; Banco de inversión de la mediana empresa; es el fiduciario más grande de México.

3.8.2 Misión y visión

La visión: "ser el principal impulsor de desarrollo de la pequeña y mediana empresa, a través de innovación y calidad, con gente comprometida y guiada por valores compartidos".

La misión: "partiendo del cliente, fomentar el desarrollo de la pequeña y mediana empresa, proporcionando financiamiento, capacitación y asis-

tencia técnica, como así también el desarrollo del mercado financiero, con el fin de promover el crecimiento regional y la creación de empleos para el país".

3.8.3 Mercado

MiPyME mexicanas del sector industrial, comercial y de servicios.

3.8.4 Actividades y servicios

A partir de 1989, la institución concentró sus esfuerzos en:

- Llevar a cabo el programa de derrame crediticio
- Atender el mayor número posible de MiPyME
- Fomentar nuevos intermediarios financieros
- Apoyar a los sectores: industrial, comercial y de servicios
- Contribuir al desarrollo regional
- Capacitar y asistir técnicamente a empresarios
- Desarrollar los mercados financieros del país

3.8.5 Organización e infraestructura

Cuenta con direcciones regionales y oficinas estatales en todo el país, mediante las cuales se canalizan de manera descentralizada y autónoma los recursos financieros y técnicos para el desarrollo de la planta productiva y el apoyo a las pequeñas y medianas empresas. Para ello, utiliza una red de ventanillas bancarias y no bancarias de todo el país, con un enfoque inductor al financiamiento y de complementariedad de dichos intermediarios financieros. Para 1998, NAFIN contaba con una red de noventa y tres intermediarios financieros, distribuidos de la siguiente manera: cincuenta y cuatro uniones de crédito, doce entidades de fomento, doce arrendadoras financieras, cinco empresas de factoraje, ocho fideicomisos triple A y dos sociedades financieras de objeto limitado.

3.8.6 Modelo de gestión

Todas las oficinas cuentan con unidades de crédito, de promoción, de seguimiento y de control de operaciones. Son unidades especializadas en actividades de promoción, en la atención de IFNB, como así en el otorgamiento de crédito con base en estándares paramétricos preestablecidos, reservando a las oficinas centrales la responsabilidad de la autorización y operación de créditos mayores.

Para mayor información: www.nafin.com

3.9 Red de Centros de Desarrollo Empresarial, CDE (Argentina)

3.9.1 Antecedentes de la institución

La Red de Centros de Desarrollo Empresarial (CDE) aparece en 1997 como una experiencia regional para articular la iniciativa privada con las políticas públicas. El proyecto se sustenta en la vinculación institucional a nivel del Banco Interamericano de Desarrollo (BID) y la Unión Industrial Argentina (UIA) para dar lugar a la creación de tres centros de desarrollo empresarial radicados en las ciudades de Mar del Plata, Rafaela y San Rafael. Para ello, se establecen una serie de compromisos de instituciones empresarias que tienen como punto final las fundaciones que los sustentan jurídicamente.

3.9.2 Misión

Mejorar la competitividad de las PyME por medio de la utilización de servicios de consultoría. Objetivos principales: generar un proceso dinámico de desarrollo de las PyME en función de su propia demanda de servicios, promover actividades de carácter colectivo y desarrollar la oferta de la consultoría local.

3.9.3 Mercado

El grupo objetivo está definido de la siguiente manera: firmas industriales con menos de cien ocupados. Entre los años 1997 y 2000 los centros asistieron a mil seiscientos noventa empresas. Los beneficiarios de esos servicios de capacitación y asistencia técnica fueron, mayoritariamente, las pequeñas y medianas empresas de cada una de las regiones donde actúan los centros.

3.9.4 Actividades y servicios

Los servicios brindados a las empresas son, especialmente, horizontales (56% capacitación y 44% de asistencia técnica), aunque en los últimos tiempos se incrementaron los servicios sectoriales (mueble, metalmecánico, alimentos y bebidas, etc.) y servicios para el desarrollo de nuevas iniciativas empresariales grupales.

A su vez, estos se organizan a partir de tres ejes centrales: el fortalecimiento y la modernización empresarial, la internacionalización de las PyME, la innovación y el desarrollo industrial.

3.9.5 Presupuesto y financiamiento

El presupuesto promedio de cada centro fue de 250.000 \$ argentinos al año y las actividades que contribuyen a mejorar el perfil competitivo de las empresas son cofinanciadas por el CDE en aproximadamente un 50%, por los aportes de entidades locales y el FOMIN, y un 50% por los aportes de las mismas firmas que acuden al centro y reciben a cambio los servicios de una consultora especializada contratada por el primero que se lleva el 100% de los honorarios.

La cofinanciación consiste en fondos no reembolsables que alcanzan un porcentaje de la prestación requerida.

3.9.6 Organización e infraestructura

Modalidad de apoyo basada en la prestación de recursos no financieros para el desarrollo empresarial, cuya ejecución y conducción está en ma-

nos del sector privado, a través de la Unión Industria Argentina (UIA), mediante un esquema de descentralización que asigna responsabilidades en las cámaras empresariales locales.

La esencia del diseño y el funcionamiento de estos centros se resume en las fundaciones, administradas por empresarios, que disponen de ciertos fondos para ser destinados a diseñar y subsidiar programas de modernización empresarial para fortalecer las empresas de la zona.

3.9.7 Modelo de gestión

Principales elementos:

- Articulación pública y privada en el ámbito local.
- Estrecha vinculación territorial entre la administración de los servicios y la demanda de las empresas.
- Diseño de servicios acordes a la demanda empresarial de una región concreta.
- Administración del modelo a cargo de los empresarios.
- Aportes financieros temporales del BID y la meta de autosostenimiento.

3.9.8 Resultados de aprendizaje institucional

Dentro de los principales resultados del aprendizaje institucional se destacan los siguientes: desarrollo de la cultura de gestión privada de un centro de apoyo a las PyME, con alta autonomía local; fortalecimiento de las entidades gremiales de las empresas; incremento de la cooperación entre distintas instituciones; desarrollo de consultorías locales.

Actualmente, el Convenio BID-UIA está trabajando en la creación de centros especializados de cooperación empresarial (CeDeCe), con el objetivo de mejorar la competitividad de las PyMI a través de actividades que fomenten la cooperación entre los empresarios.

Para mayor información: www.uia.org.ar

3.10 *Scottish Enterprise* (Escocia)

3.10.1 Antecedentes de la institución

Scottish Enterprise, creada en 1990, es la principal agencia de desarrollo económico de Escocia. Su misión es la ayudar a la gente y a las empresas de Escocia a tener éxito. Para eso, se dirige a construir una economía de clase mundial. Sus prioridades están dirigidas a proveer un amplio rango de servicios de alta calidad.

3.10.2 Mercado

Las empresas escocesas.

3.10.3 Actividades y servicios

Principales actividades:

- Ayudar a los nuevos negocios a desarrollarse
- Apoyar el desarrollo de las empresas existentes
- Ayudar a mejorar los conocimientos y las habilidades necesarias para el desarrollo futuro
- Ayudar a las empresas escocesas a desarrollar una fuerte presencia en la economía global

3.10.4 Presupuesto y financiamiento

Los gastos de funcionamiento y de la actividad comercial de la institución son financiados por la Secretaría de Estado de Escocia. A su vez, la institución genera ingresos a través de rentas, intereses, dividendos y préstamos, y por las ventas de bienes y servicios.

3.10.5 Organización, infraestructura y gestión.

La Scottish Enterprise Network comprende a la *Scottish Enterprise National*, situada en Glasgow y a otras doce compañías empresariales locales.

En total, cuenta con un equipo de aproximadamente mil seiscientas personas. Además, tiene oficinas en Estados Unidos, Alemania, Francia, Italia, Japón, Taiwan, Corea del Sur y Singapur.

La junta directiva, incluyendo al *Chairman*, es seleccionada por el ministerio escocés por un período fijo, usualmente de tres años. A su vez, el jefe ejecutivo se reporta al parlamento, que es quien le aprueba la principal parte del financiamiento. El *senior management team* es responsable del manejo diario de la institución y de los proyectos. Existen siete equipos interdependientes que reportan al jefe ejecutivo.

3.10.6 Evaluación y control

Las cuentas de *Scottish Enterprise* son auditadas por el controlador y el auditor general.

Para mayor información: www.scottish-enterprise.com

3.11 Servicio Brasileiro de Apoyo a la Micro y Pequeña Empresa SEBRAE (Brasil)

3.11.1 Antecedentes de la institución

El Servicio Brasileño de Apoyo a las Micro y Pequeñas Empresas (SEBRAE) es una institución técnica de apoyo al desarrollo de la actividad empresarial de pequeño porte, orientada hacia el fomento y la difusión de programas y proyectos que apuntan a la promoción y al fortalecimiento de las micro y pequeñas empresas. Esta institución es definida como un servicio social autónomo (una sociedad civil sin fines de lucro) de carácter privado creada en enero de 1991 y que sustituye o sucede al antiguo CE-BRAE estatal. Junto con el cambio de nombre, el SEBRAE pasó a ser administrado por la iniciativa privada. La institución es fruto de una decisión política de la cúpula empresarial y del Estado, quienes se asociaron para crear un espacio de cooperación en búsqueda de objetivos comunes. Por lo tanto, es una entidad empresarial orientada a la atención del sector pri-

vado, aunque desempeñe una función pública.

3.11.2 Misión

Desarrollar y consolidar la fuerza emprendedora nacional para el segmento de los pequeños negocios; fortalecer y consolidar las empresas de pequeño porte; inducir el surgimiento de nuevos emprendimientos, contribuyendo al desarrollo económico y social del país.

3.11.3 Mercado

Todo el universo de micro y pequeñas empresas de todo Brasil.

3.11.4 Actividades y servicios

Los principales servicios (de capacitación y asistencia técnica) se encuentran especialmente dentro de las siguientes áreas de actuación:

- Superación a las restricciones del crédito
- Apoyo a la generación del empleo y la renta
- Innovación, apoyo tecnológico y capitalización de las empresas de base tecnológica
- Disminución de las desigualdades locales y sectoriales
- Contribución de las MyPE al superávit del comercio exterior
- Información y capacitación de emprendedores y de líderes locales
- Información, educación y comercialización
- Políticas de tratamiento diferenciado para las MyPE. Simplificación y desregulación

3.11.5 Presupuesto y financiamiento

La captación de recursos proviene de la contribución de las empresas a través de una retención del 0.3% de los sueldos de las firmas industriales y comerciales de todo el país. Esta recaudación se canaliza al SEBRAE nacional que la transfiere a cada uno de los SEBRAE regionales.

Se estima que el presupuesto anual por este concepto es de alrededor de

cuatrocientos millones de dólares estadounidenses, a lo cual se le adicionan los recursos provenientes de la venta de servicios.

3.11.6 Organización e infraestructura

Cerca de cuatro mil quinientas personas forman el cuadro funcional del sistema SEBRAE, de los cuales doscientos sesenta integran su núcleo central, localizado en Brasilia. Los demás se distribuyen en los SEBRAE estatales de las veintisiete unidades de la federación.

Está estructurado en todo el país a través de entidades afiliadas con personería jurídica propia, aunque deben actuar a partir de las orientaciones estratégicas que propone el SEBRAE nacional, que cumple la función de coordinador del sistema.

3.11.7 Modelo de gestión

En el SEBRAE nacional están representadas diferentes entidades públicas y privadas, como así también representantes de las delegaciones estatales. La complejidad de la red institucional se manifiesta, también, en que las delegaciones estatales están vinculadas con las federaciones de industria y comercio locales, lo que permite legitimar las decisiones de política de la institución. Las operaciones del núcleo central están a cargo de un directorio ejecutivo, compuesto por un director presidente, un director técnico y un director administrativo-financiero, asesorados por técnicos responsables del desarrollo de los programas. A nivel estadual, se reproduce un tipo de funcionamiento similar.

Para mayor información: www.sebrae.com.br

3.12 *Small Business Administration, SBA (USA)*

3.12.1 Antecedentes de la institución

La Small Business Administration (SBA) fue establecida oficialmente en el año 1953. Su creación fue el resultado de un estudio de la Reserva Federal que revelaba que las pequeñas empresas no conseguían el crédito que necesitaban para estar acorde con los avances tecnológicos.

3.12.2 Misión y objetivos

Misión: Mantener y fortalecer la economía nacional por medio de la ayuda, consejería, asistencia y protección de los intereses de todas las pequeñas empresas y ayudando a las familias y negocios a recuperarse de los desastres naturales

Objetivos: Ayudar al éxito de los pequeños negocios, particularmente en segmentos de nuevos mercados, a través del justo y equitativo acceso a (1) capital y crédito (2) contratos gubernamentales, (3) desarrollo de negocios, y (4) siendo la voz de las pequeñas empresas.

3.12.3 Mercado

Los programas son entregados por las oficinas de la SBA en cada estado norteamericano, el distrito de Columbia, las islas de la Virgen y Puerto Rico. Además, la SBA trabaja con millares de entidades de préstamos, educativas y de entrenamientos por toda la nación.

En 1996, prestó asistencia técnica y administrativa a aproximadamente un millón de firmas pequeñas mediante los *Small Business Development Centers* y sus trece mil voluntarios del *Service Corps of Retired Executives*. Además, trabaja con siete mil prestamistas en el sector privado que proporcionan capital a negocios pequeños.

En los últimos diez años, (período fiscal 1991-2000) la SBA ha ayudado a casi cuatrocientos treinta mil pequeñas empresas a conseguir más de noventa y cuatro mil seiscientos millones de dólares en préstamos.

3.12.4 Actividades y servicios

Los programas de la SBA buscan ayudar en cada uno de los aspectos de un negocio, desde el desarrollo del plan de negocio hasta cómo obtener financiamiento; desde el mercadeo de los productos y servicios hasta cómo administrar su empresa. Una de las actividades relevantes es la de promover el acceso de las PyME a las compras del Estado Federal a través de las distintas agencias, como así también promover el acceso de grupos de interés especial (empresas propiedad de mujeres, minorías raciales, veteranos de guerra, etc.).

Principales programas: acceso a información, asesoría y capacitación de negocios, asistencia para comercio internacional, asistencia para investigación y desarrollo y una variada gama de programas de servicio de asistencia financiera.

3.12.5 Presupuesto y financiamiento

Presupuesto Total: 914.620.000 US\$ (año 2000)

Salarios y Gastos: 322.800.000 US\$ (año 2000)

Su presupuesto anual es distribuido entre las regiones, las oficinas de distritos y los diversos programas de la agencia.

3.12.6 Organización e infraestructura

Al operar descentralizadamente dispone de una red de oficinas en las ciudades más importantes de Estados Unidos. Cuenta con aproximadamente tres mil setecientos empleados permanentes y unos mil oficiales en todo el país. La SBA delega la autoridad para tomar decisiones en la mayoría de las áreas del programa a sus centrales locales. El trabajo que realiza es, básicamente, en red y se sustenta y nutre de diversas interrelaciones con otras instituciones.

3.12.7 Modelo de gestión

La SBA depende directamente del Congreso y reporta directamente al

Presidente de los Estados Unidos de América y goza, prácticamente, de *status* de ministerio.

La organización y gestión está a cargo de un administrador y un vice-administrador, que son propuestos por el presidente y deben ser aprobados por el Congreso. A éstos, se suman los directores de oficina y los administradores de los diversos programas.

La *Small Business Administration* tiene un horizonte y un método de planificación de largo plazo. Para esto, elabora planes estratégicos que abarcan aproximadamente seis años y en los cuales se plantean los objetivos, los desafíos y oportunidades.

3.12.8 Evaluación y control

Cada año la SBA elabora un completo informe anual con información acerca de los resultados obtenidos, los logros, los proyectos, el impacto en las PyME y toda la información generada para presentar al Presidente.

3.12.9 Resultados de aprendizaje institucional

La principal fuente de información de la SBA es el *US Census Bureau* (Centro de Estadísticas de los Estados Unidos). Junto a este organismo, la SBA trabaja permanentemente con el objetivo de detectar las necesidades reales de parte del tejido de empresas PyME y de generar un acopio de información confiable, actualizada y de calidad que pueda resultar de utilidad.

Este elemento se constituye en un factor de diferenciación y de éxito en su accionar, que la diferencia de las instituciones de apoyo a la PyME existentes en otros países. Estas últimas suelen trabajar con una base de información estadística muy débil, aspecto que guarda intrínseca relación con el tipo de asistencia que brindan, diseñada netamente con una visión desde la oferta ("servicios enlatados").

Asimismo, la SBA se nutre de información proveniente de otras agencias federales con las cuales interactúa a través de su programa *Inter-Agencias*, y de su Red de apoyo, constituida por todos aquellos miembros del "sistema SBA".

Entre estos últimos se destaca la presencia de los *Small Business Development Center* (SBDC) locales, que son los brazos ejecutores de los programas de la SBA a nivel estatal. La importancia de estos centros se debe al hecho de que su lugar de funcionamiento suele ubicarse en las sedes de las universidades, de las cámaras empresarias o de los gobiernos locales, con lo cual se constituyen en un nodo que recibe información de numerosas fuentes.

Para mayor información: www.sba.gov

3.13 *Small Business Service*, SBS (Inglaterra)

3.13.1 Antecedentes de la institución

El SBS es una agencia gubernamental de apoyo a las pequeñas empresas que nació en abril del año 2000.

Su estrategia está orientada a constituirse en el órgano que represente la voz de los pequeños negocios dentro del gobierno inglés.

3.13.2 Misión y visión

Misión: Construir una sociedad empresarial en la cual los pequeños negocios prosperen y mejoren su potencial.

Visión: Para el año 2005 hacer de Inglaterra el mejor lugar del mundo para el nacimiento y crecimiento de los negocios.

3.13.3 Mercado

Las pequeñas empresas de Inglaterra.

3.13.4 Actividades y servicios

El SBS tiene una amplia serie de iniciativas para ayudar a las pequeñas empresas de diferentes maneras: las alienta a ser más innovadoras y a explotar las nuevas tecnologías; las asiste en el financiamiento; las ayuda a entrar en con-

tacto con organizaciones y universidades; la ayuda a mejorar las transacciones business to business; provee servicios para mejorar su eficiencia.

A través de una red, la *Business Link*, ofrece una amplia variedad de servicios de consultoría, información y apoyo para el nacimiento de nuevas empresas. Además promueve la inversión en I&D en pequeños negocios relativos a la provisión de servicios al Estado y posee un fondo para incubadoras de empresas.

3.13.5 Presupuesto y financiamiento

Presupuesto del SBS del año 2000 y 2001:

Gastos para programas: doscientos cuarenta y cuatro millones de libras esterlinas

Gastos de administración: diez millones de libras esterlinas

Total: 254 millones de libras esterlinas

3.13.6 Organización e infraestructura

El SBS opera a través de una red, la *Business Link*, que funciona de manera descentralizada a través de todo Inglaterra y conectada con redes similares en Escocia, Gales y en Irlanda del Norte.

A través de la BL conecta a los empresarios con una red de proveedores locales. Además tiene convenios de cooperación con toda una serie de instituciones públicas y privadas con las cuales lleva adelante las iniciativas señaladas.

3.13.7 Modelo de gestión

El SBS está organizado de la siguiente manera: tiene un jefe ejecutivo responsable de la gestión de la institución y se reporta directamente al secretario de Industria y Comercio. A su vez, el *Senior Management Team* se reúne una vez al mes para discutir los problemas de gestión y planificar actividades.

Por su parte, el *Steering Board* se ocupa de los asuntos de organización y operativos y asesora al departamento de Industria y Comercio pero no tiene responsabilidades en el diseño de la política industrial.

3.13.8 Evaluación y control

La *performance* del SBS es monitoreada por un comité de auditoría. Se realizan encuesta sobre el grado de satisfacción de los clientes.

Para mayor información: www.sbs.gov.uk

3.14 *Steinbeis Foundation* (Alemania)

3.14.1 Antecedentes de la institución

Fundada en 1971, ofrece servicios globales de tecnología y de transferencia de conocimientos.

3.14.2 Misión

Poner resultados de la ciencia y la investigación científica a disposición de la empresa privada, apoyar al sector PyMe en el proceso de reconversión, promover procesos de innovación e impulsar procesos de desarrollo.

3.14.3 Mercado

Asiste, principalmente, a las pequeñas y medianas empresas de la región de Baden-Württemberg, en la cual tiene trescientos centros. Además posee otros ciento treinta en el resto de Alemania y diez en el exterior. Entre el año 1997 y el 2000 atendió aproximadamente treinta mil empresas.

3.14.4 Actividades y servicios

Principales actividades y servicios:

- Servicios de consultoría
- Investigación y desarrollo
- Transferencia internacional de tecnología

- Capacitación
- Informes de expertos y de evaluación

3.14.5 Presupuesto y financiamiento

Su política de precios está definida según parámetros de mercado. Recibe como subsidio estatal sólo el 0.01% de su presupuesto.

Presupuesto anual promedio: 85.000.000 US\$.

3.14.6 Organización e infraestructura

Cuenta con tres mil novecientos veintinueve empleados (de los cuales el 93.5% son académicos y expertos en varios campos de ingeniería, ciencia y tecnología, mientras el 6.5% restante es el personal administrativo) en cuatrocientos treinta y seis centros de transferencia. Además tiene subsidiarias, *joint ventures partners* y proyectos de asociación en cuarenta y dos países. La mayoría de los centros están ubicados dentro de institutos de investigación, universidades de ciencias aplicadas y de educación cooperativa.

3.14.7 Modelo de gestión

La Fundación Steinbeis está comprendida por un *board of management*, un *board of trustees* y un comité. Esa es la estructura organizacional debajo de la cual operan la red de transferencia y es, a su vez, la organización responsable de la coordinación central. La fundación posee una subsidiaria, la *Steinbeis GmbH & Co. for Technology Transfer* que es la responsable de todas las actividades de negocios vinculadas a la transferencia de conocimiento y de tecnología.

En líneas generales, se trata de una estructura descentralizada con una coordinación central con una fuerte orientación a la demanda, a partir de un sistema en el que los centros de transferencia poseen una importante autonomía relativa.

Para mayor información: www.steinbeis.de

3.15 *Clusters* en el País Vasco⁴

El Departamento de Industria, Comercio y Turismo del País Vasco promueve la formación de *clusters*. Al respecto la Orden 5494 del 28 de noviembre de 2000, del Consejero de Industria, Comercio y Turismo, regula las ayudas a las agrupaciones de empresas pertenecientes a los *clusters* prioritarios de la Comunidad Autónoma del País Vasco. En su fundamentación menciona textualmente lo siguiente:

- En el mundo económico, a nivel global, estamos asistiendo a continuas tomas de posición que implican diferentes fórmulas de cooperación empresarial.
- La necesidad de generar mejoras en las capacidades competitivas hace que las empresas, no importa de qué tamaño, den respuestas conjuntas a los retos estratégicos que por su cada vez mayor envergadura imposibilitan una respuesta individual suficiente.
- Las empresas de la Comunidad Autónoma del País Vasco no son ajenas a esta necesidad de cooperar para mejorar la competitividad. Por ello, el Plan Interinstitucional de Promoción Económica, identifica la cooperación empresarial como una de sus estrategias básicas y coherentemente, los programas horizontales establecen líneas de ayuda para los proyectos de cooperación.
- Asimismo, y en los *clusters* estratégicos considerados prioritarios, se estima necesario el apoyo de las Agrupaciones de empresas pertenecientes a los mismos, que tienen como misión, fundamentalmente, mejorar la competitividad de sus miembros mediante la cooperación.
- El desarrollo de esta misión abarca desde propiciar una reflexión de suficiente riqueza que permita identificar los retos estratégicos, pasando por la generación de comunicación y de transparencia entre los miembros, identificar oportunidades e intereses comunes, poner en contacto a los interesados y apoyar el trabajo en común hasta la consecución de un acuerdo entre empresas. Este

⁴ Departamento de Industria, Comercio y Turismo, Orden 5494, Gobierno Vasco.

acuerdo persigue la consecución de un objetivo que dé respuesta a alguno de los objetivos estratégicos previamente identificados.

Mapa de clusters del País Vasco

Denominación	Objetivos
1. Asociación Cluster de Aeronáutica del País Vasco "HEGAN"	Promover el desarrollo de un tejido industrial aeronáutico en el País Vasco
2. Asociación Cluster de Industrias de Componentes de Automoción de Euskadi (ACICAE)	Mejorar el nivel de competitividad de los proveedores de automoción del País Vasco
3. Agrupación del Conocimiento en Gestión Empresarial	Mejorar la competitividad del tejido empresarial e institucional del País Vasco
4. Agrupación Cluster de Electrodomésticos de Euskadi (ACEDE)	Afrontar los retos de la internacionalización, calidad y competitividad del mercado
5. Agrupación Cluster de Energía de Euskadi	Afrontar con garantías la competencia en los mercados internacionales
6. Cluster de Máquinas-herramientas	Contribuir al desarrollo económico e industrial y al empleo
7. Asociación Cluster de Industrias de Medio Ambiente de Euskadi (ACLIMA)	Impulsar la ecoindustria vasca e introducir la filosofía de actuación medioambiental
8. Cluster del Papel de Euskadi (CLUSPAP)	Promocionar la mejora de la competitividad de las empresas vascas en el ámbito del papel, fabricación de maquinaria para la industria de pastas y del papel, la fabricación de pastas y papel y el centro integral de investigación del papel de Tolosa
9. Uniport Bilbao Comunidad Portuaria	Generar nueva demanda, ampliar el área de influencia y mejorar las conexiones del Puerto de Bilbao
10. Asociación de Industrias de las Tecnologías y de la Información del País Vasco (GAIA)	Fomentar el uso de herramientas telemáticas y hacer del País Vasco un referente en multimedia

Características a destacar

- Importancia de los *cluster* sectoriales para el desarrollo industrial
- Gestión de éstos con una estructura profesional pequeña

En la década del ochenta el Gobierno del País Vasco basó la estrategia de crecimiento del País, entre otros elementos, en el desarrollo de *clusters* sectoriales de una reducida infraestructura (gerente y dos o tres asistentes) financiados, pero que responden a las necesidades del sector privado, quién los elige.

4. Propuestas para un modelo institucional de apoyo a las PyME en la Argentina

Para la construcción de un modelo institucional de apoyo a las PyME en la Argentina es necesario tener en cuenta los siguientes criterios:

- las características a destacar de otras experiencias institucionales
- las características de Argentina

4.1 Características a destacar de la experiencia internacional

Desde nuestro punto de vista, en función de la experiencia en materia de distritos industriales, *clusters* y experiencias internacionales de apoyo a PyME, se destacan, las siguientes características para tener en cuenta en Argentina:

4.1.1 La entidad

Cogestión pública-privada.

- Reducida: pequeñas estructuras con un alto grado de tercerización de los servicios.
- Nivel del Personal. Importancia del nivel de los recursos humanos

y de la política de remuneración e incentivos.

4.1.2 La estrategia

- Valorización de las instituciones de apoyo a las PyME dentro de la política gubernamental
- Niveles: separación de funciones en diferentes niveles (nacional, provincial, local)
- Coordinación entre los diferentes programas gubernamentales de apoyo a las PyME
- Autonomía: elevada autonomía a escala local
- Instituciones territoriales. Importancia de las instituciones territoriales para el desarrollo de las políticas PyME.
- Red: trabajo en red entre el sector público, privado, universidades y centros tecnológicos, etc.
- Animación. Importante rol del animador / promotor de las actividades desde lo territorial
- *Atmósfera*: importancia de la creación de una *atmósfera industrial positiva*, que debe ampliarse hasta convertirse en *atmósfera institucional*.
- Aprendizaje: largo proceso evolutivo de aprendizaje.
- Confianza: la confianza entre los actores de las instituciones es fundamental y se gana paso a paso.
- Objetivos claros a alcanzar
- Recursos acordes a los objetivos
- Mercados: sin desarrollo de mercados no hay política PyME sustentable.
- Imagen: valorización de la imagen de marca de la institución
- Correlación entre la estrategia micro y macroeconómica.

4.1.3 Los servicios

- Local: definición de los servicios desde el ámbito local
- Demanda: definición de los servicios desde la óptica de la demanda
- Sectorial: servicios especializados sectorialmente, de acuerdo a la

rama de actividad económica

- Logística: Importancia de la logística para la vinculación de lo local con lo global.
- Venta: ingreso por la venta de servicios (además del presupuesto oficial)
- Sustentabilidad: vocación de sustentabilidad.
- Financiamiento: vinculación de los servicios con el apoyo al financiamiento

4.1.4 El territorio

- Revalorización del territorio
- *Clusters* / Distritos. Importancia de los *clusters* y distritos industriales en el desarrollo de las PyME y de la economía.
- Aprendizaje y vinculación. Importancia de la relación en el territorio para el conocimiento y el aprendizaje de los agentes.
- Conocimiento: la producción de conocimiento se convierte en el elemento dinámico del territorio.
- Innovación: cada agente territorial (público, privado, universidades, etc.) contribuye a la conversión del conocimiento e innovación en la producción de bienes y servicios

4.2 Características de Argentina a tener en cuenta

Respecto a las características de la Argentina a tener en cuenta podemos destacar las siguientes:

4.2.1 Problema principal

El problema principal a tener en cuenta es el *cultural*. Los aspectos culturales son claves y su desconocimiento puede llevar a grandes errores si se quieren aplicar modelos externos sin analizar su factibilidad de aplicación y/o adaptación en función de las diferencias culturales existentes.

4.2.2 Mercado y empresas

- Mercado interno reducido y, actualmente, más reducido aún por la elevada recesión y por el elevado desempleo de los últimos años.
- Mercado internacional: baja inserción de las PyME en la economía mundial.
- Escala de producción: baja economía de escala en las PyME.
- Cadenas productivas. Debilitamiento y ruptura de muchas de las cadenas productivas.

4.2.3 Concentración industrial

- Aglomeración: más del 50% de la mano de obra ocupada por las PyMI argentinas se desempeña en empresas "aglomeradas" en jurisdicciones territoriales especializadas en el mismo sector de pertenencia de la empresa.⁵
- Manchones industriales.⁶ Existen "manchones industriales" bien definidos en regiones de la Capital Federal y Gran Buenos Aires (indumentaria, cuero, calzado y marroquinería, caucho y plástico, maquinaria y equipos, muebles y sus partes), Mendoza y San Juan (vinos, conservas de fruta y verdura), Córdoba y Santa Fe (maquinaria y equipos), Misiones, Corrientes y Entre Ríos (productos de madera), etc., Estos manchones no coinciden necesariamente con los límites jurídicos-políticos departamentales o provinciales.
- Performance. El desempeño ocupacional de las PyMIs argentinas "aglomeradas" en territorios especializados sectorialmente fue, en general, superior a la performance de las PyMIs aisladas que actúan en territorios no especializados en el propio sector de pertenencia.⁷

⁵ Observatorio Permanente de las PyMIs argentinas. *La evolución territorial-sectorial de las PyMIs argentinas (1994-2000)*, Instituto de Desarrollo Industrial de la UIA, Junio 2001, página 15.

⁶ Manchones industriales: aglomeraciones monosectoriales de PyMIs, territorialmente contiguas que ocupan una parte significativa de la mano de obra sectorial. Observatorio Permanente de las PyMIs argentinas. *La evolución territorial-sectorial de las PyMIs argentinas (1994-2000)*, Instituto de Desarrollo Industrial de la UIA, Junio 2001.

⁷ Observatorio Permanente de las PyMIs argentinas. *La evolución territorial-sectorial de las PyMIs argentinas (1994-2000)*, Instituto de Desarrollo Industrial de la UIA, Junio 2001.

- Encadenamientos productivos. Reducido trabajo institucional para promover encadenamientos productivos y sistemas integrados de empresas locales.

4.2.4 Estructura institucional

- Escaso desarrollo del sistema institucional de apoyo a las PyME.
- *Centralización*. Estructura gubernamental de apoyo a las PyME centralizada, especialmente en el ámbito nacional.
- Inexistencia de instituciones locales. Las instituciones locales no existen y en caso de existir juegan un rol totalmente secundario.
- Superposición de funciones y actividades de las instituciones de apoyo a las PyME públicas y privadas.⁸
- *Desarticulación*. Reducido trabajo de coordinación. Predomina la fragmentación y el aislamiento entre las diferentes instituciones (públicas, privadas, universidades, etc.).

4.2.5 Pautas culturales

- Desconfianza entre las instituciones públicas, las privadas y los empresarios; las instituciones privadas y los empresarios; los empresarios entre sí.
- Individualismo. Alto predominio de conductas individualistas y autistas, tanto en el sector público como en el privado, aunque tímidamente comenzaron aparecer ejemplos en sentido contrario.
- Aprendizaje institucional. Reducido aprendizaje institucional debido al los cambios permanentes a nivel gubernamental y a la baja o nula participación de las instituciones privadas en la definición y gestión de las políticas de apoyo a las PyME.

⁸ Basta como ejemplo que tan solo en el ámbito nacional el Banco de la Nación Argentina detectó en una primera investigación cincuenta y nueve programas e instrumentos correspondientes a dieciséis organismos. Documento de Consulta para la creación del Instituto de Estrategias para PyMEs (2000). Esta realidad trae aparejado que no se optimicen los recursos y se dupliquen las actividades

Trataremos ahora de responder a las siguientes preguntas: ¿En qué contexto se debe insertar el modelo?, ¿Cuál es el papel del sector público y del sector privado? y ¿Qué prácticas institucionales se deberían tener en cuenta?, en función de la experiencia internacional en distritos industriales, *clusters*, e instituciones de apoyo a las PyME (analizadas en los apartados dos y tres), las características mencionadas de la Argentina, las investigaciones de otros autores y la experiencia personal del autor.⁹

4.3 ¿En qué contexto se debe insertar el modelo?

Las instituciones e instrumentos deben formar parte de una verdadera política gubernamental PyME,¹⁰ integral, continua, flexible y articulada con la política macroeconómica, con el sistema financiero, con una alta participación de las entidades gremiales empresarias y con la colaboración de los centros tecnológicos, de las universidades, y de otras entidades vinculadas a las PyME.

Por otra parte, es prácticamente imposible que un modelo institucional de apoyo a las PyME, que organice lo "micro", pueda funcionar bien si no tiene una correlación directa con el modelo "macro" en donde funciona (económico, legal, impositivo, etc.).

Para ello, es necesario realizar un planeamiento estratégico que incluya, como dicen los brasileños, "estudio de escenarios de largo plazo y sus impactos en los pequeños negocios, con énfasis en la facilitación del crédito, en la reducción de las desigualdades regionales y sociales, en la participación en las exportaciones, en la actualización tecnológica y capacitación". Al respecto, dentro de las premisas de base estratégicas que plantea Brasil para sus PyME, merece destacarse la siguiente que, a nuestro entender, respon-

⁹ Ver *Bibliografía*, en particular: *BID-FOMIN (1995)*, *CEPAL (2000)* y *Grupos de Políticas PyME (2001a) (2001b)*.

¹⁰ Lo que no ha ocurrido en la Argentina. Por ejemplo en los dos últimos años hubo cuatro secretarías de la SEPYPME y varios cambios de dependencia de la Secretaría (el último del Ministerio de Economía al Ministerio de Trabajo).

de adecuadamente para enmarcar la política gubernamental PyME: La concepción de que las micro y pequeñas empresas son muy importantes para la economía del país solamente se tornará válida si el país tuviera una estrategia eficaz en el mundo globalizado, y si las micro y las pequeñas empresas estuvieran alineadas para ayudar a hacer de la estrategia mayor una realidad efectiva. Si el país no tuviera una estrategia va a ser difícil ayudar; si el país tuviera una estrategia, pero las micro y pequeñas empresas no actuaran en sintonía con esa estrategia, los resultados obviamente no van a aparecer. Se requiere entonces una sintonía máxima con la estrategia del país, contribuir para su ejecución, influir en la concepción, en la formulación, en la evolución y en la acción integrada con organizaciones comunitarias y empresarias locales y regionales".¹¹

El modelo institucional deberá construirse a partir del territorio. No hay que "bajar al territorio" hay que "subir desde el territorio". Sin perder la noción de conjunto, el programa de actividades se tiene que construir desde lo local. A partir de allí, se deben generar los escalones superiores (provincial y nacional) en una relación de permanente "ida y vuelta". Para el desarrollo de las instituciones e instrumentos de apoyo a las PyME se deberán tener en cuenta los siguientes principios de base: coordinación y centralización gubernamental (para evitar la superposición de acciones y potenciar los recursos) y descentralización operativa territorial, para el diseño e implementación de los servicios.

4.4 ¿Cuál es el papel del sector público y del sector privado?

El aprendizaje institucional es una necesidad fundamental para que no se diluya el conocimiento y se potencien los recursos públicos puestos en los programas. En la Argentina esto no ha ocurrido, ya sea porque los servicios a las PyME fueron prestados por un Estado con permanentes cam-

¹¹ Premisa estratégica número tres. SEBRAE (2001).

bios (cambios de gobiernos o cambios dentro de un mismo gobierno trajeron aparejados cambios de los funcionarios claves) o porque desde el Estado se tercerizaron los servicios a empresas privadas y al terminar éstos no quedó nada como tejido institucional.

Al respecto, podemos decir que de alguna manera se probaron cuatro modelos de gestión de servicios de apoyo a las PyME:¹² público (SEPyME), semi público (FONTAR, IDEB), privado conducido por empresas (PYMEXPORTA, PRE), privado conducido por instituciones (BID-UIA, BID-FAA, BID-CAME).

La Oficina de la CEPAL en Buenos Aires realizó un análisis de algunas experiencias recientes de instituciones argentinas encuadradas en las categorías mencionadas. En las mismas comparó diferentes variables que hacen a las buenas prácticas internacionales de apoyo a las PyME y llegó, entre otras conclusiones, a que el resultado es más elevado en los programas donde se registra mayor participación y actuación del sector privado empresarial en las instancias de dirección estratégica y donde la dirección técnica y administrativa está profesionalizada, menos expuesta y presionada por elementos políticos externos a la misma actividad de servicios.

En nuestro criterio, es necesario redefinir el rol del sector público para *optimizar* la efectividad en la implementación de las actividades y la eficiencia en el manejo de los recursos, preservando el aprendizaje institucional.

Para ello, el gobierno debería transformarse en una institución de tercer piso dedicada especialmente a:

- Definición de las políticas PyME, con la participación del sector privado.
- Fijación de objetivos generales claros y mensurables, a partir de las necesidades locales y sectoriales.
- Definición del presupuesto con la participación del sector privado, especialmente, los presupuestos a nivel local para *optimizar* los recursos de la comunidad.
- Evaluación de los resultados.

¹² Se analizaron diez ejes: 1) Misión, pertinencia y coherencia, 2) Demandas y necesidades, 3) Cobertura, 4) Efectividad, 5) Posicionamiento estratégico, 6) Institucionalidad y prácticas de trabajo, 7) Credibilidad, 8) Eficiencia de la operatoria, 9) Vocación de sustentabilidad, 10) Asistencia y cooperación técnica externa. CEPAL, Documento de Trabajo 86, setiembre, 2000.

- Control del uso de los recursos.
- Difusión de los resultados alcanzados.

También, sería su función:

- Desarrollar alianzas estratégicas.
- Coordinar las acciones descentralizadas.
- Fomentar la articulación entre los organismos públicos y privados vinculados al tema PyME.
- Implementar un sistema de información adecuado para el control del uso de los recursos y la evaluación y difusión de los resultados.

El sector privado, a través de sus entidades empresariales y con fondos aportados parcialmente por el gobierno, actuaría como una institución de segundo y primer piso para el desarrollo de las actividades. Esto significa:

- Adecuación de los objetivos generales y definición de los programas y de las actividades, con la participación de las instituciones locales vinculadas al tema PyME (organismos gubernamentales, entidades profesionales, universidades, centros tecnológicos, etc.).
- Adecuación o diseño de los programas y de las actividades.
- Implementación de éstos.

De esta manera, se lograría fortalecer las entidades empresariales en su rol de prestadoras de servicios y desarrollo de nuevas actividades y sus capacidades negociadoras, preservar el aprendizaje institucional y comprometer activamente al sector privado en el desarrollo de las políticas PyME.

4.5 ¿Qué prácticas institucionales se deberían tener en cuenta?

Para contestar este interrogante agruparemos las respuestas de la siguiente manera:

- Criterios fundamentales
- La entidad operativa local
- La organización de la entidad
- Los servicios
- Las buenas prácticas operativas

4.5.1 Criterios fundamentales

Se deberían tener en cuenta los siguientes criterios fundamentales para la construcción del sistema institucional de apoyo a las PyME:

- Cooperación. Es el eje operativo del modelo, tanto de los empresarios y del sector público, entre sí, como entre el sector público y el sector privado. Esto significa:
 - Cooperación empresarial sectorial: es fundamental orientar las actividades destinadas a incrementar la competitividad de las empresas a la formación de mecanismos de cooperación empresarial¹³ por sectores económicos, favoreciendo el crecimiento y desarrollo de aglomeraciones empresariales locales y regionales e integrándolas con cadenas productivas nacionales y supranacionales.
 - Cooperación institucional: es necesario trabajar en el mesonivel, fortaleciendo la competencia sistémica de las instituciones (públicas, privadas, universidades, etc.) y creando nuevas cuando fuera necesario.
- Generación de un ambiente de confianza. El paso más importante es construir y mantener en el tiempo lazos de confianza entre los empresarios, entre sí y entre éstos y las otras instituciones públicas y privadas. Para ello es necesario:
 - Generación de consenso: trabajar con el criterio de generación de acciones consensuadas.
 - Trabajar en el "ser", además de trabajar en el "hacer", generando espacios de acción fundados en el compromiso y en la colaboración, desarrollando la capacidad de escuchar y aplicando como sistema el aprendizaje de ida y vuelta permanente mediante una cultura de *coaching*.

¹³ Integración vertical; integración horizontal: intercambio de experiencias e información, red de contactos, compra de insumos, compra de servicios, negociación con los clientes, negociación con los bancos, penetración de nuevos mercados, gerencia comercial conjunta, especialización productiva, integración productiva horizontal, integración productiva vertical, consorcio tecnológico proyectos I&D, infraestructura tecnológica (centros de certificación de calidad, laboratorios, etc.), inversiones conjuntas (adquisición de equipos con grandes capacidades productivas), parques industriales sectoriales.

- Partir desde lo local: no hay que "bajar al territorio" hay que "subir desde el territorio". Sin perder la noción de conjunto, el programa de actividades se tiene que construir desde lo local. A partir de allí, se deben generar los escalones superiores (provincial y nacional) en una relación permanente de "ida y vuelta". Es necesario aclarar que, teniendo en cuenta los "manchones industriales" mencionados, en algunas regiones pueden significar la necesidad de promover desde el inicio acciones conjuntas entre dos o más localidades o provincias.
- Comenzar por lo existente: iniciar el trabajo en los principales manchones industriales existentes. Fomentar las empresas instaladas, con el criterio de hacer lo posible para "cuidar en primer lugar lo que existe", analizando el ciclo de vida industrial del sector para definir el tipo de actividades a realizar (promover su crecimiento, desarrollo de nuevos productos, o su reconversión).
- Nuevos sectores: definir los nuevos emprendimientos y sistemas productivos sectoriales a partir de la realidad y la potencialidad local.
- Comenzar con posibles casos testigos exitosos: desarrollar experiencias exitosas que puedan servir como ejemplo y mecanismo de contagio en otros sectores económicos y regiones.
- *Gradualismo* y tiempo: comenzar con actividades sencillas, de bajo costo y riesgo, por etapas, con objetivos claros y medibles a cumplir en cada una de ellas, que incrementen su complejidad cuando se generen resultados positivos y se incrementen los lazos de confianza, teniendo en cuenta que es una tarea que lleva tiempo.
- Aprendizaje en la acción: es un factor clave para lograr la cooperación y generar confianza.
- Selección de las entidades empresariales en donde funcionarán los centros en función de atributos políticos, gremiales, técnicos y de imagen pública de éstas.
- Fortalecimiento de las organizaciones empresariales mediante la dirección de los centros.
- Participación del sector privado con recursos, tanto de las entidades gremiales de empresas como de las empresas que se benefician con los servicios.

- Alianzas estratégicas: desarrollo permanente de alianzas estratégicas entre el sector público, privado, las universidades, centros de investigación, etc., a escala local, provincial, nacional e internacional para: *optimizar* las diferentes actividades, evitar la duplicación de las acciones, ahorrar costos, y potenciar las competencias sistémicas de la región.
- Trabajo en red: construcción de una red de relaciones en el ámbito local, regional, nacional e internacional.
- Liderazgo: detección e involucramiento de los líderes desde el inicio, tanto públicos como privados, empezando por los locales y estimulando la formación de nuevos líderes, especialmente, empresariales.
- Articulación con el sistema financiero, para la implementación en las PyME de los cambios y de las necesidades surgidas como consecuencia de los servicios no financieros contratados.

4.5.2 La entidad operativa local

A nivel de la entidad operativa local que prestará los servicios de apoyo a las PyME se deberían tener en cuenta los siguientes conceptos:

- Sentido de pertenencia: las PyME deberán sentir la entidad que le presta los servicios como propia.
- La entidad de apoyo a las PyME, si bien no tiene como objetivo el lucro, deberá manejarse con las aptitudes y requisitos propios de una empresa privada.
- Independencia institucional y continuidad de la organización más allá de los cambios políticos.

Perfil de los directores de la entidad.¹⁴

- Empresarios exitosos reconocidos por sus valores entre sus pares
- Disponibilidad de tiempo
- Vocación de servicio
- Agrupados sectorialmente

¹⁴ Creemos necesario destacar la importancia del perfil de los directores de la entidad y del gerente, uno de los elementos claves para el desarrollo de una buena dirección y ejecución.

- Formación de un consejo consultivo amplio, con la participación del gobierno, las universidades y otras instituciones locales.

4.5.3 La organización de la entidad

La entidad se debería organizar teniendo en cuenta los siguientes conceptos:

- *Optimización* de la infraestructura física y humana existente en la región, antes de desarrollar una propia.
- Máxima tercerización posible de las actividades mediante la consultoría local.
- Eficiencia en el manejo de los recursos, administración ágil y flexibilidad en la implementación de las actividades, cambiando los servicios en función de las necesidades de las PyME.
- Perfil del gerente:
 - Conocimiento de la región
 - Pragmático
 - Conocimiento claro de las necesidades locales de las empresas
 - Experiencia en el mundo empresarial
 - Aceptado y considerado como tal por el mundo empresarial
 - Animador de comunidades. Capacidad de relación con las demás instituciones (gubernamentales, universitarias, técnicas, etc.)
 - Un radar que busca oportunidades para las empresas
 - Capacidad para analizar en forma permanente las necesidades de los empresarios y convertirlas en propuesta de servicios
 - Independencia política
 - Transparencia
 - Capacidad de coordinar actividades grupales
 - Capacidad de comunicación
 - Capacidad de mediación y negociación
 - Capacidad para soportar las frustraciones y estimular a los empresarios en los momentos de crisis
 - Sentir como propia la entidad
 - Capacidad de articulación
- Principal rol del gerente: articulación y decodificación. Es muy importante la función de articulación del gerente y su equipo de trabajo, así

como también, la capacidad de "leer las necesidades" y de decodificar el lenguaje de los diferentes sectores, a los efectos de lograr una mejor comunicación entre ellos, promover el intercambio del conocimiento entre los empresarios y su participación en el diseño de la política PyME, generando un ambiente de confianza progresivo, tanto entre los empresarios, como entre el sector privado, el sector público y el científico-tecnológico

- Remuneración e incentivos del gerente y de su equipo similar a las existentes en las medianas a grandes empresas.
- Valorización y desarrollo continuo del equipo de trabajo y del personal vinculado con las principales alianzas estratégicas.

4.5.4 Los servicios

Para el desarrollo de los servicios se deberían seguir los siguientes criterios:

- Focalización. Trazar vectores consensuados con los empresarios para encolumnar las energías en direcciones muy precisas.
- Especialización sectorial en el desarrollo de los servicios de acuerdo a las necesidades de las PyME locales. Fortalecimiento de la competitividad de las PyME (actividades de capacitación, asistencia técnica, etc.) con enfoque sectorial.
- Si bien, es cierto que los servicios se deberán definir en función de las necesidades de cada localidad y región, es importante tener en cuenta los siguientes, que en principio son comunes e importantes para todas:
 - Desarrollo de mercados: sin mercados no hay empresas. Las actividades para promover el desarrollo de los mercados, tanto en la Argentina como en el exterior, son claves.
 - Innovación tecnológica y desarrollo de las TIC
 - Logística, comunicación, transporte y comercialización
 - Fortalecimiento de la empresa familiar
 - Fomento del *emprendedorismo* local
 - Desarrollo de un plan de atracción de inversiones a escala local.
 - Acceso al capital de trabajo y de riesgo
 - Desregulación: simplificación de las barreras institucionales para

las empresas existentes y las nuevas empresas. Reducción de las cargas regulatorias .

- Definición de estándares escritos, que definan una calidad básica de los diferentes servicios y actividades, los cuáles luego se adaptarán a las diferentes necesidades locales y sectoriales.
- Desarrollo de un sistema de capacitación y calificación para los estándares.

4.5.5 Las buenas prácticas operativas

Dentro de las buenas prácticas operativas consideramos importante resaltar las siguientes:

- Orientación desde la demanda. Definición de las actividades y servicios en función de las necesidades y de las demandas de las PyME.
- Foco en el cliente: especialmente en los empresarios.
- Coordinación: entre todas las instituciones que operan a escala local, provincial y nacional.
- Sensibilización: los empresarios tienen que estar convencidos de la necesidad de participar en las actividades y servicios que les proponen, y para ello, las actividades de sensibilización previa ocupan un rol importante.
- Visualización de los resultados: las actividades deben traer mejoras visualmente medibles para los empresarios (incremento en las ventas, reducción de costos, incremento de la rentabilidad, nuevas ventajas competitivas, etc.).
- Claro conocimiento de las "variables no controlables" locales, nacionales e internacionales y su incidencia presente y futura en las empresas.
- Relación entre objetivos y recursos. Correspondencia y consistencia entre la misión, los objetivos institucionales, los instrumentos y los recursos previstos. Definición clara de objetivos cuantitativos y cualitativos, acorde a las necesidades locales.
- Máxima *optimización* de los recursos teniendo en cuenta que los servicios pueden tener diferente grado de déficit o superávit.
- Vocación de sustentabilidad, aunque se debe considerar que el subsidio es necesario por las fallas del mercado.
- Principio de calidad total y entera satisfacción de los clientes internos

y externos (personal de la entidad, empresarios, entidades empresariales, gobierno, universidades, etc.)

- Transparencia en el manejo de los fondos y elección de los recursos humanos, con el máximo nivel de independencia de las presiones políticas cotidianas, a los efectos de consolidar su legitimación social y técnica. Importancia de las auditorías periódicas externas.
- Evaluación externa de la satisfacción del cliente y del impacto de las actividades en las PyME, a los fines de adaptar los servicios y desarrollar nuevos servicios.
- Difusión del manejo de los recursos con el objetivo de disminuir los elementos de discrecionalidad. Cualquier ciudadano podrá acceder, vía internet u otro medio, a conocer en qué sectores y en qué actividades se están gastando los recursos.
- Amplia difusión de los resultados, con la participación activa de los empresarios.
- Posicionamiento de la imagen de marca de la entidad a escala local, provincial, nacional e internacional.

4.5.6 Doce palabras claves

Si quisiéramos resumir las doce palabras claves a tener en cuenta para la construcción de un modelo institucional de apoyo a las PyME en la Argentina, diríamos lo siguiente:

1. Sensibilización
2. Educación
3. Demanda
4. Local
5. Sectorial
6. Privado
7. Confianza
8. Cooperación
9. Articulación
10. *Gradualismo*
11. Transparencia
12. Difusión

Bibliografía

- Bianchi P. (1996), *Nuevo Enfoque en el diseño de políticas para las PyME Aprendiendo de la experiencia europea*, CEPAL Oficina Buenos Aires.
- BID-FOMIN (1995), *Convenio de Cooperación Técnica no Reembolsable entre la UIA y el BID-FOMIN*.
- Boscherini F.y Poma L., compiladores, (2000), *Territorio, conocimiento y competitividad de las empresas. El rol de las instituciones en el espacio global*, Universidad Nacional de General Sarmiento.
- Casaburi, G. y Angelelli P. (2001), *Estrategias de apoyo a las micro, pequeñas y medianas empresas*, PNUD.
- CEPAL (2000), *Buenas prácticas internacionales en apoyo a PyMEs. Análisis de algunas experiencias recientes en Argentina*, Documento de Trabajo 86, CEPAL, Oficina Buenos Aires.
- Comision Europea (2001), *Methodology for regional and transnational technology clusters: learning with european best practices, Promotion of entrepreneurship and SMEs*.
- Chevallard, P. A. (2001), "Gestión y Fomento de las PyMEs. Modelos Europeos: Italia", Cumbre Euroamericana de PyMEs, BID-CEA.
- Departamento de Industria, Comercio y Turismo (2000), *Orden 5494*, Gobierno Vasco.
- Departamento de Industria, Comercio y Turismo (2000), *Plan Interinstitucional de Promoción Económica 2000-2003*, Gobierno Vasco.
- Dini, M. (1999), *SME cluster and network development in developing countries: The experience of UNIDO*, II Foro Interamericano de la Microempresa, BID.
- Dini, M. y Pardo A. (2001), *Introducción a la integración productiva*, ONUDI.
- Ferraro, C. (1998), *Distritos industriales y aglomeraciones. Lecciones de la experiencia italiana*, CEPAL Oficina Buenos Aires.
- Rivas, G. (1999), *Definición de un papel adecuado para el estado, Forjando un sector de servicios de desarrollo empresarial moderno y eficaz en América Latina y el Caribe*, BID.
- Grupo Políticas PyME (2001), *Política PyME. Lineamientos para una estra-*

- tegia, Documento de Trabajo, Versión Preliminar.
- Grupo Políticas PyME (2001), *Taller con empresarios sobre Lineamientos para una Estrategia en materia de Política PyME*, UIA.
- Meyer-Stamer, J. (1999), *Estrategias de desarrollo local/regional: Cluster, políticas de ubicación y competitividad sistémica*, Proyecto Meso-NRW, Instituto para Desarrollo y Paz, Universidad Duisburg y Fundación Emprender.
- Moori-Koenig V., Milesi D., Yoguel G., coordinadores, (2001), *Las Pymes Exportadoras Argentinas Exitosas: Hacia la construcción de ventajas competitivas*, FUNDES Argentina.
- Observatorio Permanente de las PyME Argentinas (2001), *La evolución territorial-sectorial de las PyMIs argentinas (1994-2000)*, IDI-UIA.
- Roman, E. (2000), *Chile: Bases y Antecedentes para la Definición de una Política de Estado Hacia las Pequeñas y Medianas Empresas*, OIT.
- Sztulwark, S. (2001), *Instituciones de apoyo a las pequeñas y medianas empresas*.
- Universidad Nacional de General Sarmiento (1999, 2001), Investigaciones de los estudiantes coordinados por R. Barbero, *Maestría en Economía y Desarrollo Industrial. Especialización en PyME, Seminario Gestión Institucional*,
- Yoguel, G., Moori-Koenig, V., coordinadores, (1999), *Los problemas del entorno de negocios. El desarrollo competitivo de las PyME argentinas*, Universidad Nacional de General Sarmiento y FUNDES Argentina.