

GLOBALIZACIÓN y ESTRATEGIAS ALTERNATIVAS para PyMES

Por Andrés García Cairolí
Estudiante de 3er. Año de la Lic. en Administración

Universidad Nacional de La Plata
Argentina
Julio de 1998

andresgclp@hotmail.com
ICQ 63119439

PRÓLOGO

Este trabajo intenta describir a partir de un tema general como lo es comercio mundial, metiéndose en temas cada vez mas específicos —la Globalización, el MERCOSUR, la Argentina y, las empresas— cómo afectan los cambios, a las empresas, y cuáles son las oportunidades y amenazas que generan; para luego analizar a la asociación como una alternativa de las empresas para afrontar la amenazas y aprovechar las oportunidades generadas por este cambio a nivel mundial. El comercio mundial ha generado el fenómeno de la globalización y el MERCOSUR ha sido una alternativa para afrontar los mercados que este fenómeno ha generado. La Argentina es parte del MERCOSUR y de la globalización lo que genera un importante cambio para sus empresas y un nuevo reto que afrontar.

Este trabajo intenta además insertar al lector en la importancia de la globalización y mostrarle cómo puede afectar a las empresas si no toman conciencia de los cambios que la globalización aporta al macroambiente de éstas.

INDICE

Capítulo		Página
I	El Comercio Mundial	5
1	Integración económica y crecimiento.	5
II	La Globalización	7
1	El papel del mercado.	7
2	Introducción Oportunidades y Amenazas.	8
3	Oportunidades de la Globalización.	8
4	Amenazas de la Globalización.	9
III	El MERCOSUR	10
1	Oportunidades del MERCOSUR.	11
2	Amenazas del MERCOSUR.	12
IV	Argentina en la Globalización	13
1	Exportaciones.	13
2	Importaciones.	13
3	Intercambio Comercial según zonas económicas.	13
4	Ventajas y desventajas de la producción argentina.	14
V	Las Empresas Frente a la Globalización	15
1	El accionar de las corporaciones.	15
2	Oportunidades de las empresas.	16
3	Amenazas de las empresas.	17
VI	La Asociación como estrategia de fortalecimiento de las Empresas ante la Globalización	18
1	Condiciones para la viabilidad de la asociatividad.	18
2	Modalidades de asociatividad.	19
2.1	La asociatividad a través de las fases del proceso empresarial.	19
2.2	La asociatividad para las funciones básicas de una empresa.	21
2.3	Las combinaciones de las diferentes modalidades de asociatividad.	22

BIBLIOGRAFÍA UTILIZADA

Camdessus, Michel: Vivir en la ciudad global.

SELA: Cambio y continuidad en el proceso de globalización internacional.

Jaguaribe, Helio: MERCOSUR y las alternativas de ordenamiento mundial.

CEPAL: Evolución y perspectivas del comercio y las inversiones intrarregionales.

INDEC: Intercambio comercial argentino.

ONUDI: Consecuencias de la globalización para el desarrollo industrial.

José Quijado: Oportunidades de la innovación en la micro, pequeña y mediana empresa.

Rosales, Ramón: La asociatividad como estrategia PyMEs.

Bekerman, Marta y Sirlin, Pablo: Patrón de especialización y política comercial en la Argentina de los '90.

I. EL COMERCIO MUNDIAL

Los datos para el comercio son espectaculares: la Organización Mundial del Comercio (OMC) estima que, en 1994, el volumen de las exportaciones mundiales de mercancías creció un 9,5% (la tasa de aumento anual más elevada, desde 1976, y dos veces superior a la de 1993. Aunque se suponía que el ritmo de crecimiento fuera a disminuir en 1995, las estimativas preliminares de las Naciones Unidas, son más optimistas. En realidad la tasa de crecimiento se mantuvo elevada, situándose entre un 9% y un 10%. Para 1996, la misma fuente prevé una disminución, debiendo la tasa situarse entre un 7% y un 8%, la cual es, todavía muy elevada, y cerca de las tasas de crecimiento de la década del sesenta. Si las previsiones se cumplen, el volumen de las exportaciones mundiales habrá crecido en cuatro años (1992-1996) tanto o más que en los ocho años anteriores (1984-1991). Ese crecimiento es explicado por la dinámica de los flujos de manufacturas y de los productos agropecuarios.

Indice del volumen de las exportaciones mundiales de mercancías
(1984-1994)

	1984	1985	1986	1987	1988	1989	1990	1991	1992	1993	1994
Total	73	75	78	83	89	95	100	104	108	112	123
Agrp	91	90	89	94	96	99	100	105	110	111	119
Extra	80	79	86	88	93	97	100	102	106	108	116
Man	89	72	75	80	87	94	100	104	108	112	124

Agrp: productos agropecuarios; Extra: industrias extractivas;

Man: manufacturas; Base: 1990=100

Fuente: OMC (1995), El Comercio Internacional, Organización Mundial del Comercio, Ginebra.

1. Integración económica y crecimiento

El volumen del comercio mundial de bienes ha crecido a tasas positivas, exceptuándose los años de crisis (1981-1982). Asimismo, a lo largo del período de posguerra, las tasas de crecimiento del comercio han sido sistemáticamente más elevadas que las del producto. Este resultado ha sido interpretado como una evidencia de la creciente interpenetración entre economías, con el consecuente crecimiento de la proporción de las exportaciones e importaciones en el conjunto de las actividades económicas de las naciones. De acuerdo con el Banco Mundial, la proporción de las exportaciones de bienes en el producto mundial aumentó del 11%, en 1980, a un 18% actual, mientras que la de servicios no factoriales pasó del 1,65% a casi 4%, resultando en una proporción creciente de las exportaciones de bienes y servicios en el producto mundial: del 12,7 a un 22%, para los mismos años.

Estas cifras son ilustrativas de la integración internacional por vía del comercio de bienes y servicios y de flujos de capital, determinada en gran medida por una creciente internacionalización de las estrategias de producción y distribución de las empresas, permitida

y alentada por cambios tecnológicos continuos en los transportes y las comunicaciones. Este proceso conocido por globalización ha demandado profundas transformaciones en las políticas nacionales de la totalidad de los gobiernos, con el propósito de desreglamentar y liberalizar la mayoría de los mercados de productos y factores. Los gobiernos de todos los países tienen que enfrentar los desafíos propuestos por la rápida interconexión de los mercados, esforzándose por mantener la confianza de los inversionistas domésticos y extranjeros en las instituciones locales, y para impedir que la «porosidad» de los mercados proponga problemas adicionales para la definición de estrategias de desarrollo.

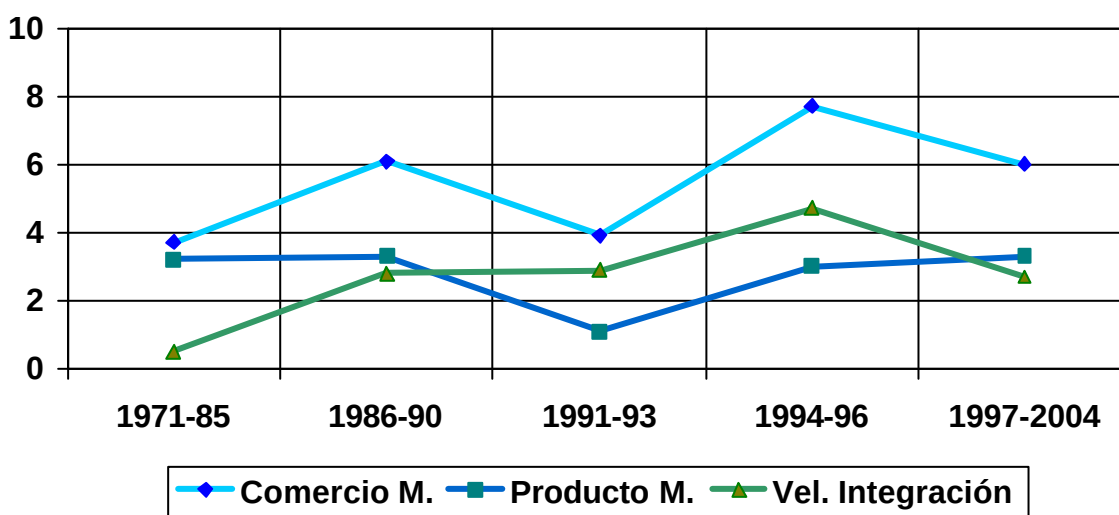
Integración y Crecimiento de la Economía Mundial

(tasas anuales de crecimiento)

	1971-85	1986-90	1991-93	1994-96	1997-2004
Comercio Mundial	3,7	6,1	3,9	7,7	6,0
Producto Mundial	3,2	3,3	1,1	3,0	3,3
Velocidad de Integración	0,5	2,8	2,9	4,7	2,7
OCDE	0,8	3,2	0,8	4,2	2,7
Asia del Este	1,0	1,4	5,8	5,1	1,7
América Latina/Caribe	-1,6	2,0	9,6	2,8	2,2

Fuente: Banco Mundial, 1995.

Tasas de crecimiento



Según el estudio del Banco Mundial, las condiciones del contexto internacional para la década 1994-2004 son excelentes para la continua integración de los países en desarrollo en la economía mundial.

II. LA GLOBALIZACIÓN

La “globalización”: algunos indicadores

	Producción mundial 1983=100	Comercio mundial total 1983=100	Comercio mundial de manufacturas 1983=100	Inversión extranjera directa mundial 1983=100
1983	100.0	100.0	100.0	100.0
1984	103.8	105.8	102.8	116.1
1985	107.5	106.2	102.8	119.0
1986	111.3	117.4	125.7	192.5
1987	113.8	137.8	153.3	298.0
1988	118.8	157.0	176.6	367.4
1989	122.5	170.3	188.5	470.6
1990	125.0	192.3	216.4	493.0
1991	123.8	197.5	223.5	392.9
1992	125.0	213.1	244.4	396.9
1993	127.5	212.5	246.7	460.7
1994	131.3	237.7		468.1

Fuente: Gundlach y Nunnenkamp (1996)

1. El papel del mercado

Como fenómeno de mercado, la globalización tiene su impulso básico en el progreso técnico y, particularmente, en la capacidad de éste para reducir el costo de mover bienes, servicios, dinero, personas e información.

Esta reducción de la «distancia económica» ha permitido aprovechar las oportunidades de arbitraje existentes en los mercados de bienes, servicios y factores, disminuyendo la importancia de la geografía y la efectividad de las barreras de política.

El proceso comenzó hace ya algún tiempo, pero la aceleración del fenómeno es precisamente la característica de este fin de siglo. El proceso se acelera por la conjunción de diversos aspectos:

- El fin de los controles de cambio, las innovaciones financieras y el progreso alcanzado en la transmisión de la información hacen que se establezca un mercado financiero mundial que funciona en tiempo real.
- La organización de grandes empresas conforme a estructuras de redes mundiales que ignoran cada vez más las fronteras nacionales.
- En el campo de la información, la transmisión universal e instantánea de las informaciones.
- En la esfera política, triunfo (por lo menos parcial) de la alianza entre la democracia y el mercado.

CARACTERISTICAS	MERCADOS O ATRIBUTOS
Alta Movilidad	Información Capital de cartera Tecnología
Muy móvil	Bienes Capital humano desde los países pobres
Semi-móvil	Inversión en plantas Capital gerencial Principios de regulación y manejo de las empresas
Casi inmóvil	Capital humano de nivel medio Principios regulatorios y esquemas organizacionales básicos
Inmóvil	Infraestructura Principios profundos y consideraciones de soberanía

2. Introducción oportunidades y amenazas

La experiencia para muchos es más bien la de una jungla hostil, de inestabilidad de las condiciones económicas, de marginamiento y de limitación de las oportunidades. En efecto, como todos los grandes fenómenos de la historia, la mundialización es portadora de oportunidades y riesgos.

3. Oportunidades de la Globalización

Las oportunidades están allí. En condiciones apropiadas, este fenómeno ofrece posibilidades extraordinarias de progreso en términos de organización, eficacia, productividad, difusión de los conocimientos, mejora del nivel de vida y acercamiento entre los hombres. En suma, puede contribuir a que se produzca en un contexto mundial un crecimiento más fuerte, mejor equilibrado y más propicio para el desarrollo de los países pobres.

El proceso de «globalización» plantea la oportunidad de mejorar las condiciones de acceso a mercados que anteriormente se hallaban más fragmentados. Los flujos de información, tecnología y capital de cartera han sido los que más han incrementado su movilidad y, por consiguiente, constituyen los mercados donde más han mejorado las condiciones de acceso para economías con menor capacidad relativa de generación endógena. Sin embargo, las condiciones para aprovechar estas oportunidades está heterogéneamente distribuidas entre países. Un aspecto central, por consiguiente, reside en identificar los atributos que mejoran dicha capacidad y permiten revertir los aspectos negativos heredados de comportamientos pasados.

La notable reducción de los costos del transporte y las comunicaciones ha facilitado la división del proceso productivo, permitiendo la participación de un mayor número de localizaciones geográficas según las ventajas que cada una aporta a la cadena de valor agregado. Este hecho ha ampliado las oportunidades para que economías individuales participen más activamente de las redes internacionales de producción administradas por las grandes compañías multinacionales.

El proceso de «globalización» también crea nuevas oportunidades en tanto incrementa la competencia, sienta las bases para el establecimiento de nuevas alianzas empresarias y societales y contribuye a la desarticulación de los oligopolios establecidos.

4. Amenazas de la Globalización

Un hecho salta a la vista: la heterogeneidad de un fenómeno que se aplica a los bienes, servicios, capitales y, de manera bastante desigual, a los hombres. Todo transcurre como si de alguna manera la globalización estuviera aún deshabitada. Sus peligros — particularmente sociales— saltan a la vista.

«Las fuerzas centrífugas de la economía global destruyen los lazos de solidaridad entre los ciudadanos, enriquecen aún más a los mejor calificados a la vez que condenan a los demás al empeoramiento de su nivel de vida, particularmente a quienes detentan un empleo de producción o de servicio de carácter personal, condenado a una mayor precariedad y a remuneraciones más débiles».

Este riesgo de marginamiento de los más pobres se ve aumentado por el hecho de que los países más avanzados tienden a concentrar la asistencia para el desarrollo en los países pobres que menos manifiestan una voluntad de movilizar todos sus recursos para salir adelante por sí mismos. Dos de sus elementos concomitantes son la presión demográfica y las presiones migratorias masivas.

Agreguemos a este panorama el peligro de que se exacerbén los conflictos comerciales, de que se multipliquen las prácticas económicas ilegales y de que estallen crisis financieras. Bastaría con recordar que, por lo menos en tres ocasiones en los últimos diez años, la economía mundial se ha visto sacudida por el peso del endeudamiento excesivo, la fluctuación de los tipos de cambio y las olas especulativas. La más reciente, la crisis mexicana de 1995 puso en evidencia los riesgos financieros de la globalización.

III. EL MERCOSUR

El Tratado de Asunción, de 1991, mediante el cual se instituye un mercado común entre Argentina, Brasil, Paraguay y Uruguay - el MERCOSUR- dio inicio a un proceso de integración que se ha acelerado en cuanto al alcance de las metas, se ha profundizado en lo que se refiere al grado de integración pactada y se está ampliando con la perspectiva de participación a corto plazo de Chile, Bolivia, Venezuela y, más a largo plazo, de todos los países de América del Sur.

A partir del primero de enero de 1995, el MERCOSUR comenzó una nueva fase de su proceso de integración. En esa fecha instauró una organización institucional permanente y entró en vigencia el arancel externo común, que junto con la liberalización de lo esencial del intercambio mutuo, dio lugar a la unión aduanera. Sin embargo, tanto el arancel externo común como el programa de liberalización están aún sujetos a excepciones, por lo que la unión aduanera funcionará de manera incompleta por algunos años más.

MERCOSUR: EXPORTACIONES TOTALES Y POR ESQUEMAS SUBREGIONALES DE INTEGRACION

(Miles de millones de dólares, fob)

	80	81	82	83	85	86	87	88	89	90	91	92	93	94	95c
MERCOSUR															
Exportaciones totales	29.5	33.9	29.2	31.0	35.2	30.5	34.1	44.9	46.5	46.4	45.9	50.5	54.2	62.1	71.8
Exportaciones al MERCOSUR	3.4	3.0	2.4	1.8	2.0	2.6	2.5	2.9	3.8	4.1	5.1	7.2	10.0	12.0	15.8
Porcentaje exportaciones intra MERCOSUR	11.6	8.9	8.1	5.9	5.5	8.6	7.4	6.6	8.2	8.9	11.1	14.3	18.5	19.3	22.0

Fuente: CEPAL. División de Comercio Internacional, Transporte y Financiamiento, basado en el Anuario Estadístico de América Latina y el Caribe, ediciones 1993 y anteriores.

Dentro del MERCOSUR se ha desarrollado un eje dinámico de comercio entre Argentina y Brasil, mientras que Uruguay y Paraguay no han logrado impulsar mayormente sus exportaciones a los demás socios.

Un análisis más detallado del comercio intrarregional entre los años 1990 y 1994 demuestra, en primer lugar, el explosivo crecimiento registrado por el comercio al interior del MERCOSUR en el período señalado. El comercio mutuo se multiplica en tan sólo cuatro años por un factor 2,9 .

De un modesto nivel de intercambio, las exportaciones de los miembros hacia otros miembros de MERCOSUR aumentaron a US\$20.339 millones en 1997, sobre un total de US\$82.267 millones por concepto de las exportaciones de MERCOSUR para todo el mundo, lo que representa cerca de 25% de ese total.

La importancia internacional de MERCOSUR depende, por un lado, de la medida en que logre formular una política externa común y ejecutarla satisfactoriamente; por el otro, esta importancia dependerá de la alternativa de orden mundial que llegue a prevalecer.

Al igual que en el caso de la Unión Europea, la importancia internacional de MERCOSUR depende de la medida en que logre un consenso interno en materia de política exterior. MERCOSUR cuenta, para tal efecto, con condiciones más favorables que la Unión Europea. Con dos idiomas que permiten un entendimiento recíproco directo y sin intereses externos conflictivos, MERCOSUR reúne todas las condiciones para formular y ejecutar una política externa común.

1. Oportunidades del MERCOSUR

MERCOSUR no es para sus países miembros únicamente un sistema que les proporciona una ampliación de mercado, ésta de proporciones extraordinarias para todos salvo Brasil, para el que sin embargo presenta proporciones significativas- sino también un instrumento fundamental de política externa.

Si todo contribuye a facilitar una política externa común por parte de MERCOSUR y nada impide, en términos objetivos, la adopción de semejante política en las condiciones internacionales discutidas en el presente estudio una política externa común aplicada por MERCOSUR, si se orienta adecuadamente, tendería a producir un beneficio triple:

- (1) Contribuir significativamente en la construcción de un orden mundial multipolar.
- (2) Proporcionar a los países de MERCOSUR importantes beneficios económicos y políticos, tanto durante el proceso de formación de este sistema como en el ámbito del sistema multipolar que llegue a constituirse.
- (3) Optimizar la posición relativa de los países de MERCOSUR en la hipótesis de que, contrariamente, llegue a constituirse un sistema imperial estadounidense.

Otros beneficios podrían derivarse de una articulación más estrecha de MERCOSUR con la Unión Europea. A corto y mediano plazos, en vista de que el nivel promedio de competitividad europea se aproxima al de MERCOSUR, con las ventajas de ciertos sectores productivos de MERCOSUR compensando a las de los europeos en otros sectores- el fortalecimiento de la cooperación económica entre los dos sistemas será extremadamente beneficioso para ambos. Más a largo plazo, si llegara a constituirse un orden mundial multipolar, la contribución de MERCOSUR para ese logro habrá generado condiciones que asegurarán la relevancia de la participación de MERCOSUR en un probable Directorio Mundial futuro.

Vale destacar que los cinco países como Grupo Andino han tenido varias ruedas de negociación con el MERCOSUR, con el objeto ulterior de llegar a una zona de libre comercio que cubriría prácticamente toda la región sudamericana.

2. Amenazas del MERCOSUR

El asunto reviste particular importancia y urgencia ante la propuesta de Estados Unidos de constituir a corto plazo un Área de Libre Comercio de las Américas (ALCA) que incluya a todos los países del continente.

La constitución del ALCA implica prácticamente la desaparición del MERCOSUR, por cuanto conducirá a la eliminación de fronteras aduaneras entre todos los países de las Américas, eliminando de este modo el arancel externo común, característica fundamental de MERCOSUR.

Los flujos comerciales recíprocos, particularmente los que se registran entre Argentina y Brasil, recientemente se han visto afectados por la realidad y la política económica de cada uno de esos países. El déficit comercial global que Brasil acumuló a principios del año y la recesión económica que afectó a Argentina desde la crisis mexicana hicieron que ambos países enfrentaran la necesidad de reducir sus importaciones.

Han surgido dudas sobre la cohesión interna de la agrupación, no sólo a partir del alejamiento parcial del Perú que y dura desde principios de 1992, sino también porque Colombia y Venezuela junto con México han constituido el Grupo de los Tres desde el primero de enero de 1995.

IV. ARGENTINA EN LA GLOBALIZACIÓN

INTERCAMBIO COMERCIAL POR RUBROS, SEGUN ZONAS ECONOMICAS Y PAISES

1. Exportaciones

En lo referente a las ventas externas del primer cuatrimestre de 1998, que en conjunto disminuyeron un 5%, en relación a igual período del año anterior, los productos primarios (32% del total) aumentaron un 4%, las manufacturas de origen agropecuario (29% del total) decrecieron 11%, las manufacturas de origen industrial (30% del total) aumentaron 10% y finalmente los combustibles (9% del total) cayeron un 38%.

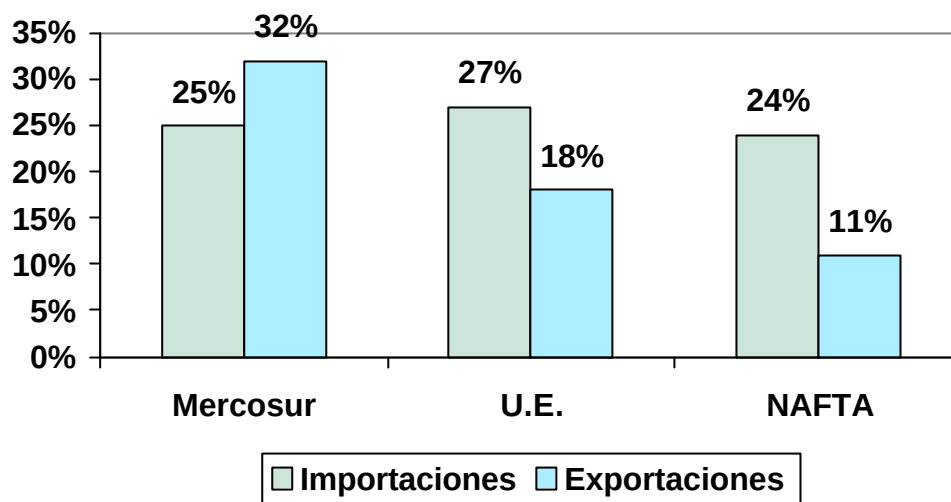
2. Importaciones

En relación a las importaciones del primer cuatrimestre de 1998, que aumentaron un 13%, respecto a igual período del año anterior, los bienes de capital (29% del total) aumentaron 27%, los bienes intermedios (32% del total) subieron 12%, los combustibles (3% del total) disminuyeron 11%, las piezas y accesorios para bienes de capital (17% del total) se mantuvieron constantes, los bienes de consumo (14% del total) aumentaron 14% y los vehículos automotores de pasajeros (5% del total) aumentaron 11%.

3. Intercambio Comercial según zonas económicas

En el primer cuatrimestre de 1998 las exportaciones argentinas tuvieron como principales destinos el MERCOSUR (32%), la UNION EUROPEA (18%) y el NAFTA (11%). En el total de las importaciones argentinas se destacan como principales proveedores la UNION EUROPEA (27%), el MERCOSUR (25%) y el NAFTA (24%).

Argentina Imp. y Exp.



4. Ventajas y desventajas de la producción argentina

En Argentina el sector primario, las manufacturas de origen agropecuario (MOA) y, más recientemente, el sector energético, tienen claras ventajas comparadas con respecto a la producción global. Por otro lado, las manufacturas de origen industrial (MOI) muestran un alto nivel de desventajas.

La principal fuente de desventaja de las manufacturas de origen industrial la constituyen las industrias nuevas y, dentro de ellas, las de alta y media tecnología. Las industrias de insumos básicos muestran una desventaja también importante pero claramente decreciente. Por el contrario las industrias tradicionales evidencian niveles de ventaja o desventaja relativamente bajos. El grueso de las desventajas de las manufacturas de origen industrial se concentra en los sectores con alta intensidad de trabajo calificado, mientras que los sectores con baja intensidad en el mismo presentan niveles de desventaja sustancialmente menores.

Tomando el conjunto de los productos manufacturados (MOI y MOA), los sectores con baja intensidad laboral aparecen con una clara ventaja comparada mientras que los sectores de intensidad laboral alta y media muestran claras desventajas.

Las principales fuentes de ventajas desarrolladas por Argentina se vinculan con los factores heredados: sus recursos naturales. El factor aprendizaje, la capacidad tecnológica y, en menor medida, las economías de escala no constituyen factores de competitividad demasiado presentes. Esto puede estar relacionado con las características asumidas por las políticas de sustitución de importaciones que no lograron, a lo largo de dicho proceso, promover un cambio genuino en los patrones de competitividad (como lo han hecho los países desarrollados y los países de industrialización reciente del sudeste asiático).

V. LAS EMPRESAS FRENTE A LA GLOBALIZACIÓN

La mundialización es a la vez una oportunidad y una amenaza. La integración con la economía mundial abre el camino para que los países pequeños de bajos ingresos se industrialicen de una manera que no era posible cuando estaban de moda las políticas de industrialización no generadoras de deuda en los decenios de 1960 y 1970. Al mismo tiempo, cuando se consideran la expansión de las exportaciones, las corrientes de inversiones extranjeras y el crecimiento económico e industrial resulta claro que los países que no han podido integrarse, como los del África subsahariana, están quedando rezagados.

La mundialización es la respuesta de las empresas privadas al entorno cambiado y cambiante de los negocios internacionales. El proceso tiene sus raíces en cuatro aspectos claves, los primeros dos de los cuales son con razón los más importantes:

- Los cambios de política en la economía mundial, concretamente la liberalización de las corrientes de capital y de comercio, la desregulación de los mercados, y el desarrollo del sector privado incluida la privatización, que han abierto nuevas oportunidades de inversión en la mayoría de los países.
- La aceleración del progreso tecnológico que ha cambiado las reglas del juego tanto para las ET como para los países en desarrollo anfitriones y las empresas de estos países.
- Las nuevas estructuras orgánicas de las empresas, que en parte han sido posibles gracias a la reducción de los costos de transporte provenientes de los adelantos tecnológicos en las industrias de la información y las comunicaciones.
- El desplazamiento progresivo del poder económico del Norte y el Oeste a los países en desarrollo, especialmente de Asia, como resultado y también como causa de la mundialización.

Los países en desarrollo que han participado satisfactoriamente en el proceso de mundialización comparten dos características comunes:

- un entorno de políticas conducente a la movilización de las inversiones industriales, particularmente las IED.
- una reserva abundante de trabajadores educados, capaces de competir con la mano de obra de calificaciones bajas y medias de las economías industrializadas.

1. El accionar de las corporaciones

La capacidad de los inversionistas extranjeros para emplazar una mayor parte de sus actividades de agregación de valor en los países en desarrollo, y la capacidad de las empresas de éstos últimos para absorber esas entradas y participar en la manufactura orientada hacia las exportaciones, constituyen elementos claves del proceso de mundialización de los países en desarrollo.

- En las estrategias más sencillas, las filiales autónomas o las subsidiarias multinacionales de las ET proveen a los mercados nacionales, funcionando con un alto grado de autonomía respecto de la compañía matriz y realizando la mayoría de las actividades de agregación de valor dentro del país de que se trate.
- Con la liberalización del comercio y las corrientes de capital, mejoran las comunicaciones internacionales, aumentan las economías de escala y se intensifica la competencia mundial, lo que da lugar a la aparición de nuevas pautas de integración, con un mayor grado de mundialización.
- La integración sencilla abarca la tercerización de la producción, ya sea emplazando las actividades de fabricación o montaje fuera del país (inversiones extranjeras directas), o subcontratando las operaciones a proveedores extranjeros o participando en empresas mixtas, acuerdos de licencia, acuerdos de franquicia y otros acuerdos que comprenden la producción y la realización de operaciones en países en desarrollo.
- La integración compleja va más allá de la tercerización y la fabricación en otros países para emplazar las actividades de la cadena de agregación de valor en los mercados en que la relación costo -beneficio es mayor. De esta forma, las actividades de elaboración de datos, contabilidad, finanzas o IyD pueden emplazarse en diferentes países en desarrollo.

2. Oportunidades de las empresas

Las empresas pequeñas obtienen ventajas de la vinculación con empresas transnacionales (ET) por medio de acuerdo de licencia o de franquicia, acuerdos de subcontratación o hasta alianzas.

Si bien los datos sobre empresas mixtas y cooperación sin aporte de capital son limitados, está claro que este es un medio cada vez más utilizado para la cooperación mundial y la transferencia de tecnología, aunque hasta la fecha el grueso de estas actividades se ha hecho en forma de vinculaciones entre empresas de economías desarrolladas.

Dado que las empresas de los países en desarrollo tienen poco que ofrecer en términos de tecnología, las alianzas que vinculan a las empresas de la OCDE con las de economías en desarrollo tienden a centrarse en el acceso a los mercados o toman la forma de relaciones que procuran mejorar la eficiencia, como las de subcontratación. En este caso, la empresa de la OCDE espera sacar provecho del empleo de mano de obra a un costo relativamente bajo en el país en desarrollo.

Aun los países en desarrollo de bajos ingresos han logrado sumarse al proceso de mundialización, especialmente en subsectores como los textiles y las prendas de vestir, pero también integrándose en la economía mundial como subcontratistas o mediante otras formas de participación sin aporte de capital.

Se ha dicho que la era de la mundialización ofrece oportunidades sin precedentes a los países en desarrollo, que en su mayoría iniciaron una liberalización unilateral a mediados

de los años 80. Aunque se proyecta que los países en desarrollo contribuirán aproximadamente un tercio del crecimiento previsto del comercio mundial en el período 1997-2004, las perspectivas de integración de las diferentes regiones a la economía mundial varían considerablemente.

América Latina, Europa oriental y central y el Asia central están clasificadas como integradores contingentes, en los que el proceso de posterior integración estará impulsado por las corrientes de capital.

Las perspectivas de los principiantes están mejorando, a medida que los propios países en desarrollo más avanzados pasan a ser ellos mismos fuentes de IED hacia el exterior, principalmente en los conglomerados regionales de Asia. A medida que aumentan los salarios y los ingresos por habitante y que se estrechan los mercados laborales, estos países en desarrollo se desplazan hacia actividades de mayor valor agregado y reubican sus operaciones de elevado índice de mano de obra en economías de ingresos más bajos.

3. Amenazas de las empresas

La mundialización ha modificado la naturaleza y la pauta de la industrialización. Aun las empresas pequeñas se ven enfrentadas a competidores internacionales.

Los países en desarrollo más avanzados están perdiendo las ventajas competitivas en sectores de índice de mano de obra muy elevado. La elevación de los salarios reales ha erosionado sus ventajas de costos, mientras que las cuotas impuestas por los países industrializados limitan su acceso a los mercados, obligándolos a reubicar algunas de sus operaciones de elevado índice de mano de obra en economías de salarios bajos.

La declinación del VAM como parte del PIB, que se produce porque la industria nacional no puede competir contra las importaciones ni en los mercados de exportación.

El rápido aumento de los salarios, aun en condiciones de excedentes de mano de obra, que obliga a la administración a ascender en la escala tecnológica en busca de una mayor productividad para justificar nuevas inversiones y conservar la competitividad.

La declinación del empleo en la industria manufacturera a medida que las nuevas tecnologías genéricas sustituyen mano de obra por capital, pese a las ventajas comparativas de una mano de obra abundante.

Un desplazamiento hacia una mayor dependencia de la producción primaria y algunos servicios (turismo), causados por la pérdida de las ventajas comparativas en la manufactura debida a una actualización tecnológica inadecuada, o al cierre de industrias de sustitución de importaciones que no pueden competir en condiciones de economía abierta.

VI. LA ASOCIACIÓN COMO ESTRATEGIA DE FORTALECIMIENTO DE LAS EMPRESAS ANTE LA GLOBALIZACIÓN

El término asociación surge como uno de los mecanismos de cooperación entre las empresas pequeñas y medianas que están enfrentando un proceso de globalización de las economías nacionales. La globalización económica está redefiniendo los procesos de manufactura al localizar las fábricas en diferentes partes del mundo, abriendo oportunidades pero también significando amenazas para las PYMEs, las cuales además de verse presionadas a cambiar sus paradigmas gerenciales requieren diseñar nuevos mecanismos de interrelación con el entorno.

Es mecanismo de cooperación entre empresas pequeñas y medianas, en donde cada empresa participante, manteniendo su independencia jurídica y autonomía gerencial, decide voluntariamente participar en un esfuerzo conjunto con los otros participantes para la búsqueda de un objetivo común. Los objetivos comunes pueden ser coyunturales, tales como la adquisición de un volumen de materia prima, o generar una relación más estable en el tiempo como puede ser la investigación y desarrollo de tecnologías para el beneficio común o el acceso a un financiamiento que requiere garantías que son cubiertas proporcionalmente por parte de cada uno de los participantes.

La necesidad de diseñar y adelantar estrategias colectivas pasa a ser no solamente una posibilidad de desarrollar ventajas competitivas individuales y conjuntas sino que puede llegar a constituir un requisito básico de sobrevivencia para las PYMEs. Incluso alguna de las estrategias individuales tendrán éxito en la medida que ellas sean complementadas con estrategias colectivas.

Una distinción adicional de la asociatividad es el carácter amplio de actividades de cooperación que puede abarcar. La asociatividad se puede establecer para múltiples propósitos desde el financiamiento hasta la investigación conjunta de determinado problema y, al mismo tiempo, abarcar las diferentes etapas de los procesos básicos de las empresas, a saber, diseño, manufactura, comercialización, servicio post-venta, entre otros. En principio, no hay limitación del ámbito de la cooperación en la asociatividad.

1. Condiciones para la viabilidad de la asociatividad

A pesar de las amplias bondades que el mecanismo de asociatividad promete para el sector de la PYME, su viabilidad está restringida básicamente por los siguientes factores:

1. La falta de una cultura de cooperación entre empresas.
2. El prevaleciente sesgo anticompetitivo de las relaciones inter-empresas .
3. La ausencia de un entorno institucional que estimule y soporte la existencia de mecanismos de cooperación.
4. La confusión del término con otros tipos de estrategias individuales y colectivas.
5. La falta de difusión de las experiencias que pueden ser tipificadas como práctica de asociatividad.

Como se ha señalado anteriormente, la cooperación entre firmas ha recibido un impulso solo en los últimos años, fundamentalmente a través de las alianzas estratégicas.

Otra restricción para materializar acuerdos de cooperación como el de la asociatividad, deriva de las políticas macroeconómicas de los países que restringen negativamente la competitividad a través de protecciones arancelarias o subsidios indiscriminados e ineficientes .

La asociatividad tiende a confundirse como una asociación de empresas que enfrentan problemas comunes y que requieren asociarse para presionar ante otra empresa o instancia gubernamental para una solución.

Para enfrentar las restricciones a la viabilidad de la asociatividad y garantizar el éxito de la misma se requieren diferentes acciones por parte de los actores que están envueltos directa e indirectamente en el proceso. A nivel de la empresa es necesario que la dirección de la misma adopte la cultura de la cooperación competitiva y busque en consecuencia sus aliados más importantes: otras empresas con necesidades similares de cooperación.

2. Modalidades de asociatividad: características

Los diferentes tipos de asociatividad pueden agruparse atendiendo a distintos criterios:

- En función de las diferentes fases del proceso empresarial: del diseño a la comercialización.
- En relación a cada una de las funciones básicas que existen en cualquier empresa: financiamiento, aprovisionamiento, recursos humanos, servicios, etc.

2.1. La asociatividad a través de las fases del proceso empresarial

Independientemente del tamaño y naturaleza de las empresas en todas ellas se lleva a cabo un proceso que tiene por objeto la creación de valor y que abarca tres fases. La inicial comprende la investigación y desarrollo y el diseño de los productos o servicios que la empresa desea producir. En la fase siguiente se cumplen todas las actividades referentes a la producción de los bienes y servicios de la empresa y la última consiste en la comercialización de los productos.

a. En la fase I de diseño del producto / servicio

Aun cuando es generalmente aceptado que una de las ventajas competitivas de las empresas pequeñas es su capacidad de innovación y la sobrevivencia de muchas de ellas dependen del manejo exclusivo de esta habilidad, también es cierto que muchas innovaciones no llegan a materializarse en productos por la falta de recursos para la manufactura o por la dificultad para patentarlas. La asociatividad en la fase de investigación, desarrollo y diseño puede permitir la explotación colectiva de oportunidades y habilidades de las empresas individuales.

Una forma organizativa que puede adoptar la asociatividad en esta fase puede ser la contratación conjunta de los servicios a una empresa que se dedique a la explotación de los mismos, incluso la contratación puede llegar a realizarse con instituciones académicas.

La asociatividad para la producción en escala de los productos diseñados a partir de innovaciones de las empresas participantes es una estrategia colectiva que puede dar excelentes resultados en el sector PYME.

b. En la fase II de producción

Durante las fases de producción de los bienes y servicios se pueden establecer dos tipos de oportunidades para la asociatividad: una alrededor del producto y otra sobre el proceso.

- ❑ **En relación al producto:** las posibilidades de asociatividad abarcan dos dimensiones: los componentes (piezas o partes integrantes del producto final) y los volúmenes de producción.
 1. Componentes: la asociatividad puede permitir la elaboración conjunta de algunos componentes que individualmente las empresas no lo puedan fabricar por diversas razones.
 2. La dimensión volumen: es el caso típico de integración virtual de las diferentes capacidades de producción. En este tipo de asociatividad las ventajas de la consecución de la economía de escala virtual, lograda por todos los participantes, sin que ninguna de ellas realice ampliaciones de sus respectivas capacidades de producción.
- ❑ **En el proceso productivo:** también existen diferentes tipo de asociatividad que se pueden enumerar siguiendo la corriente de ingreso, conversión y salida de los materiales en cualquier proceso productivo.
 1. El ingreso: la asociatividad puede darse para la adquisición de materias primas, e incluso incorporar a este mecanismo, con la misma figura organizativa o con otra distinta, otras actividades relacionadas con el ingreso de la materia prima a los procesos productivos.
 2. La asociatividad se puede dar en torno a los servicios básicos que generalmente se necesitan en todas las plantas como son los de mantenimiento, inspecciones especiales, paradas de planta, remodelaciones y pequeñas ampliaciones.
 3. La parte final del proceso productivo: existen oportunidades para la asociatividad empresarial en actividades como la inspección final de productos, particularmente cuando se requieran ensayos y pruebas especiales que demanden equipos especializados y costosos.

c. En la fase III de comercialización

Es en la última fase del proceso empresarial en donde las PYMEs acusan sus mayores debilidades y en consecuencia en donde están presentes las prioridades para la cooperación. También en esta etapa es en donde factores institucionales, específicamente, la acción de los gobiernos, puede dar un soporte para la creación de diferentes formas de asociatividad.

En la comercialización las actividades que pueden ser sometidas a procesos de asociatividad son:

- La recepción de los pedidos o las solicitudes.
- Los despachos o entregas de productos.
- El transporte de los productos.
- El servicio post-venta.
- En la investigación de mercados.

2.2. La asociatividad para las funciones básicas de una empresa

Independientemente del número de fases del proceso empresarial en las cuales la empresa esté involucrada, siempre será necesario adelantar al menos seis funciones básicas:

a. Para el financiamiento

Varias empresas constituyen una misma fianza o garantía ante el organismo financiero respectivo, aportando cada compañía una cuota parte de la fianza en forma proporcional al beneficio recibido. Para acceder al crédito, las empresas deben constituir formalmente una empresa que es la que asume la responsabilidad jurídica ante el organismo financiero.

Dadas las fuertes regulaciones existentes en el sistema financiero en la inmensa mayoría de los países, la asociatividad para el financiamiento requiere de un alto grado de formalización jurídica lo que hace aumentar los costos de la cooperación..

Otra opción para buscar beneficios en la asociatividad para el financiamiento reside en la rigurosa selección y evaluación de los proyectos de las empresas a ser financiados. Ello puede requerir de la organización establecida la creación de unidades especializadas en la evaluación de proyectos de inversión, lo que demandaría recursos humanos e infraestructura que suelen tener con ventajas los organismos crediticios .

Siendo el financiamiento una de las principales debilidades de las PYMEs, la asociatividad para solventar la misma debe ser cuidadosamente instrumentada y mantenerla lo más simplificada que sea posible a objeto de abaratar los costos.

b. Para el aprovisionamiento

Una de las oportunidades de aplicar la asociatividad con mayor viabilidad jurídica y financiera es para el aprovisionamiento de los recursos físicos de toda empresa. En particular, en las compras de materias primas es posible alcanzar acuerdos de agregación de volúmenes de compra que les pueden permitir a las empresas participantes del esfuerzo acceder a sus insumos básicos, e incluso obtener descuentos que de una manera individual no conseguirían.

También la asociatividad para el aprovisionamiento puede ser empleada para la adquisición de equipos e incluso para la contratación de licencias tecnológicas y otros activos fijos e intangibles requeridos por las empresas.

El aprovisionamiento es una función que no solamente abarca los bienes e insumos materiales que las empresas requieren para sus procesos, sino que incluyen los servicios de diversas índoles como los de información, mantenimiento, ensayos, inspecciones, adiestramientos, entre otros. Las empresas pequeñas generalmente no pueden acceder a muchos servicios individualmente por lo que la asociatividad pudiera ser una opción beneficiosa.

c. Para la gestión de recursos humanos

Las PYMEs tienen dificultad para contratar y retener personal calificado para sus operaciones. A diferencia de las empresas grandes, las cuales disponen de unidades especializadas y dedicadas a la gerencia de los procesos básicos de recursos humanos -selección, entrenamiento y desarrollo, entre otros- las empresas pequeñas y medianas adolecen de una capacidad de gestión para sus recursos humanos. La asociatividad puede ser un adecuado

mecanismo para la superación colectiva de carencias individuales en el área de los recursos humanos.

Más allá de las tradicionales actividades de reclutamiento y selección de personal, que no requieren de mayores esfuerzos para su satisfacción individual por las empresas, son las actividades de aseguramiento y protección médico-social de los trabajadores en donde hay carencias de soluciones adaptables a las PYMEs y por ende un reto para la asociatividad.

Por ejemplo, las empresas en una misma localidad puede establecer una asociatividad para satisfacer algunas necesidades básicas de protección médico-social que son comunes a las empresas, independientemente del tipo de producto que elaboren o el mercado atendido

Mientras las grandes empresas disponen de mayor holgura para dedicarle esfuerzos a la formación de sus recursos humanos, las pequeñas y medianas adolecen no sólo de la falta de recursos sino de estrategias sólidas al respecto. La asociatividad puede ser una opción para la superación de estas restricciones de la PYME aunque podría verse limitada, por la existencia de instituciones ya establecidas para la formación de recursos humanos y la naturaleza tan específicas de las necesidades de cada empresa participante, sobre todo cuando éstas pertenecen a sectores industriales diferentes.

2.3. Las combinaciones de las diferentes modalidades de asociatividad

Combinaciones posibles de asociatividad según el proceso empresarial y las funciones básicas

Fase/Función	Financiamiento	Aprovisionamiento	Recursos Humanos
I. Investigación, desarrollo y diseño	Nuevos productos, procesos patentes	Materiales y servicios de ensayos	Intercambio y contratación de asesores
II. Producción	Capital de trabajo, activos fijos	Materia prima, servicios de producción, ensayos, mantenimiento	Reclutamiento de personal, protección médico-social
III. Comercialización	Investigación de mercados	Servicios de venta, despachos, transporte, post-venta	Reclutamiento de personal, intercambio y contratación de asesores

Correlacionando las posibilidades de asociatividad según las fases del proceso empresarial con las funciones básicas se puede obtener una matriz, que ilustra las diferentes combinaciones posibles. Para cada configuración de asociatividad existirán retos gerenciales específicos y una alta, mediana o baja probabilidad de viabilidad en función de los sectores industriales y geográficos involucrados.

Además de los diferentes tipos de asociatividad que se pueden dar en atención a las distintas combinaciones relacionadas anteriormente, es factible configurar organizaciones para este mecanismo de cooperación en atención a su alcance geográfico, industrial o funcional. Por ejemplo, las asociatividades geográficas pueden tener ámbitos desde locales hasta supranacionales, incluyendo nacionales; mientras que en algunos sectores industriales se pueden crear varias organizaciones de asociatividad si las especificidad y el número de empresas participantes justifican una focalización sectorial.