



Area de Investigaciones

LA GRAN TRANSFORMACION

LA INTEGRACIÓN HACIA ADENTRO

Cr.Ec.Carlos R. Bello

Todos los derechos reservados

Prohibida la reproducción total o parcial, ya sea mimeografiado o por otros medios, sin la previa autorización escrita del autor.

AGRADECIMIENTOS

La publicación de este material no sería factible de no haber tenido la fortuna de contar con la valiosa colaboración de algunas personas, a las que por estas palabras quiero expresarles todo mi afecto y agradecimiento.

A Don Emilio Gutierrez Herrero, enorme luchador por las causas de su patria: la República Argentina. Hoy, en el precipicio económico, financiero y moral, su patria lo reclama, como a otros que prefirieron el exilio antes que abandonar sus principios y su lealtad a los nobles fundamentos de la libertad y el honor. ¡Que distinta hubiera sido la Argentina si hombres como Don Emilio hubieran tenido la posibilidad de conducirla!

No sólo escribió las Palabras Preliminares de este libro, sino además, con sus consejos certeros y su lectura cuidadosa, contribuyó a mejorar el texto e imprimió en mi espíritu una enorme voluntad de realizar, sin prisa pero sin pausa, la tarea de volcar acá las ideas, y por que no los sueños, que ambos compartimos.

A mis hijos, el Cr. Carlos R. Bello Varela y el Ing. José Luis Pieroni, que tomaron sobre sí la tarea, además de las que individualmente cada uno tiene, de leer, corregir y aconsejar sobre el contenido y la redacción del libro.

Finalmente a mi hijo Jorge, colaborador permanente, quien toma siempre sobre sí la tarea de diagramación, corrección y publicación de todos los materiales, que juntos, estructuramos permanentemente.

A todos gracias y que Dios los bendiga.

EL AUTOR

Este trabajo tiene el apoyo de las siguientes empresas:

Educación y Capacitación:



Instituto de Estudios Virtuales Iberoamericano S.A.
(instituto@ievi.net)

Asesoramiento en dirección de Empresas y Comercio Exterior:



Grupo Horizonte 2000 Ltda.
(ghor2000@st.com.uy)

Auspiciado por:



**Organización de Servicios
para la integración
Unión Europea - Mercosur
(ONG)**
Osium@adinet.com.uy

NO SE ES HUERFANO,
POR HABER PERDIDO PADRE Y MADRE
SINO POR HABER PERDIDO LA ESPERANZA.

Dicho que se repite en todo el territorio africano, rescatado por Gerard Dumestre en "Palabras de Africa".

PALABRAS PRELIMINARES

Conozco al autor de este libro desde hace muchos años. A los quince, entró como meritorio en el Banco de la República Oriental del Uruguay prácticamente todos sus estudios hasta egresar de la Facultad como Contador Economista los hizo en el Departamento de Emisión, en Investigaciones Económicas y en Contralor de Bancos. Cuando el viejo Departamento de Emisión se convirtió en Banco Central en 1968, fue Subgerente, después pasó a la Gerencia del Departamento de Cambios y llegó a la Subsecretaría de Ministerio de Economía y Finanzas desempeñándose en varias oportunidades como Ministro interino, volvió como Subgerente General al Banco Central para jubilarse.

En 1985 ya en plena actividad privada lo propuse para el cargo de Gerente Ejecutivo de la Cámara de Comercio Uruguayo Argentina, donde estuvo 15 años en contacto permanente con los problemas del intercambio comercial en el Río de la Plata.

De sólida formación cultural, de gran riqueza espiritual y de conocimiento en profundidad de la realidad económica de su país en particular y de América Latina en general.

Su libro "LA GRAN TRANSFORMACION" - La integración hacía adentro -, sugiero que es un magnífico Vademécum como herramienta para los millones de pequeños empresarios que tratan desesperadamente de no sumergirse en la pobreza y en la marginalidad.

ECONOMIA es una palabra aterradora para los pobres del mundo en general y específicamente para las masas pauperizadas de América Latina.

Michel Musolino en su libro "La Impostura de los Economistas" hace serias reflexiones sobre los estudios de la economía. En el preámbulo de su libro Joan Robinson dice "durante muchos años trabajé como profesora de economía teórica. Quisiera creer que me gané la vida honestamente; pero mucha veces tengo dudas" y agrega "estudiar economía no es tratar de adquirir un conjunto de respuestas listas para satisfacer los interrogantes económicos; es aprender a no dejarse inducir a error por los economistas"

He retrocedido en el tiempo a mi ingreso en 1935 a la Facultad de Derecho (Bs. As.), la materia básica del primer año era Economía Política, la Biblia era Historia de la Doctrinas Económicas desde los fisiócratas hasta nuestros días de Carlos Gide y Carlos Rist, 1093 páginas. Los Diez Mandamientos eran el Curso de Economía Política de Carlos Gide, 996 páginas y el resumen de Economía Política de Moyano Llerena de 235 páginas, es decir, para un joven bachiller recién egresado, sin la más mínima idea de lo que era la economía política le pretendían embutir los conocimientos económicos del mundo en 2212 páginas y todavía había tres materias más para rendir en el año. Estos métodos pedagógicos han traído los resultados que estamos sufriendo con angustia en todo el continente.

En 1783 Kant cuando se refiere a la Ilustración dice "Ser ilustrado demanda libertad, que consiste en hacer uso público de la capacidad de pensar, uno de los derechos de nacimiento del ser humano." de más está decir que con estos métodos pedagógicos era difícil ser ilustrado, por lo menos en materia económica.

Desde Río Grande hasta Tierra del Fuego la crisis se ahonda, las costumbres se relajan, Peicovich dice con acierto frente a los hechos trágicos de la Argentina, "el cucharón se hace martillo". En realidad la

crisis política es tan profunda como la económica, los gobiernos no recaudan, por lo tanto no hay recursos para el Estado y sin recursos es imposible gobernar. O. Borone en "Enfoques" termina una brillante nota diciendo, "Alguien pudo haber hecho mal las cuentas, y donde dice que todos pierden, debería decir que algunos ganan, lo que todos pierden. El problema no es el gasto público sino el robo privado."

Con seguridad que cuando Viviane Forrester escribió "El Horror Económico" no pensó que su libro en los primeros seis meses de 1997 iba a tener 7 ediciones. Ese Horror se refleja en un párrafo que conmueve al Continente "En la actualidad, un desempleado no es objeto de una marginación transitoria, ocasional que solo afecta a determinados sectores, está atrapado por una implosión general, un fenómeno comparable con esos maremotos, huracanes o tornados que no respetan a nadie y a quien nadie puede resistir."

Es de pública notoriedad que frente a los fenómenos que conmueven al mundo, las corrientes neoliberales, se refugian cada vez más en Keynes. El mejor y mayor ejemplo lo dan los EEUU y su Presidente Bush, cuando envía al Parlamento pedidos de subsidios para casi la totalidad de todos los sectores de su economía.

Sería bueno que nuestros gobernantes de América Latina meditaran que ya está pasando el Mercado y que el Liberalismo Globalizador, ha entrado en el CTI, la base teórica de la globalización es el consumo, la pobreza en el continente arrasa a las masas. La clase media desaparecida en el Río de la Plata es un claro ejemplo; la reducción del empleo conlleva la reducción del consumo.

Después de Davos (Nueva York), el neoliberalismo ha pasado a la defensiva para contrarrestar los efectos de los Foros antiglobalización y las críticas ya no son solo las típicas tipo "Foro Porto Alegre". El Secretario del Tesoro de USA P. O Neill critica la falta de apoyo del Banco Mundial y del Fondo Monetario Internacional para ayudar a los países de escaso

desarrolla con créditos blandos. El Secretario de Estado C. Powell se refirió a "la miseria e injusticia en el mundo", el premio Nobel de Economía J. Stiglitz dice "el FMI empeora las cosas y las transforma en recesiones y estas en depresiones". Dos grandes catástrofes financieras conmueven al mundo que resulta incapaz para aclararlas y resolverlas, en USA el escándalo Enrom, en Argentina detener su desintegración.

El líder del mundo globalizado, el húngaro americano Soros, que alguien lo bautizó con el título de "Piquetero del capitalismo globalizado", ahora afirma "El sistema financiero internacional discrimina a los países de la periferia". Que otra cosa que periferia es nuestra América Latina, es bueno recordar que tanto Enrom como Soros fueron los financiadores políticos de la fórmula presidencial Bush - Cheney.

Es bueno observar que el peor derrumbe de las naciones es debido a que ellas mismas generan el peso de sus contradicciones. Los que leemos las estadísticas de Cepal, Intal, BID, Celade, Fao, OMS vivimos soportando la amargura de una miseria que avanza, una mortalidad infantil que crece y el trabajo que disminuye en forma alarmante, por eso el libro que van a leer es una formidable herramienta que muy bien se define como una reestructuración con otro estilo donde los inversores , promotores, directivos están dispuestos a asumir riesgos. Muy bien dice su autor que el no comprender que se está produciendo un cambio es caer en el olvido económico. Aquí están expresados, los problemas de lo que básicamente son las medianas y pequeñas industrias de América Latina, que con un claro plan estratégico pueden salir adelante e indudablemente/ si el objetivo se logra, se habrá fortalecido la identidad de los estados nacionales que llegarán por ese camino a consolidar una América Latina libre y fuerte.

Montevideo, marzo de 2002
Emilio Gutiérrez Herrero

CAPITULO I

La Era del Cambio

Hemos cruzado el umbral de un siglo a otro, del segundo al tercer milenio.

Esta transición se realiza a través de asombrosos cambios.

La Sociedad toda se transforma sobre la base de un nuevo cambio de poder que sustituye al del pasado industrial.

En ese contexto, la EMPRESA, el EMPRESARIO, debe:

I) enfrentarse a los CAMBIOS sabiendo que ellos son:

- a) ultrarrápidos
- b) no son caóticos o aleatorios
- c) hay pautas inconfundibles y fuerzas identificables

II) encontrar sentido a los grandes cambios y:

- a) pensar estratégicamente en ellos
- b) tener información
- c) tener formación para ver de qué manera se relacionan entre sí los diferentes cambios
- d) tener una imagen clara, general y positiva de la nueva civilización
- e) ver los conflictos que provocan los cambios

III) Prepararse para:

- a) Reestructurarse
- b) Reconvertirse
- c) Asociarse o fusionarse
- d) Ser absorbidos
- e) Desaparecer

La clave para entender todo esto es comprender que estamos ante el acontecimiento económico más importante: el nacimiento de un nuevo sistema para crear riqueza que no se basa ya en la fuerza sino en la mente.

Es la ECONOMÍA DEL CONOCIMIENTO la clave del crecimiento que nace en las postrimerías del siglo XX y continúa a través del Siglo XXI.

Una reestructuración de tal magnitud requiere luchar con otro estilo: los burócratas son substituidos por inversores, promotores, organizadores, directivos emprendedores dispuestos a asumir riesgos.

El no comprender de qué forma se está procesando el cambio es una forma segura de caer en el olvido económico.

Proceso lógico e interrogantes

El proceso lógico, demanda previamente, contestar las siguientes interrogantes

DIAGNOSTICO

¿Cuál es la situación actual, dónde estamos ahora y por qué?

PRONOSTICO

¿Hacia dónde vamos?

OBJETIVOS

¿Adónde deberíamos dirigirnos?

ESTRATEGIA

¿Cuál es la forma de llegar allá?

TACTICAS

¿Qué acciones deberían tomarse concretamente?

CONTROL

¿Qué medidas debemos adoptar para seguir el curso de la acción y corregir los desvíos?

CAPITULO II

Diagnostico

¿Cuál es la situación actual, dónde estamos ahora y por qué?

Vivimos en un mundo en revolución.

El advenimiento del tercer milenio nos enfrenta a un mundo en revolución, la primera revolución de alcances mundiales.

Todo el planeta se sacude. Las estructuras políticas, sociales y económicas: los viejos moldes, están cayendo.

Alvin Toffler lo ha dicho claramente "estamos ante el más profundo cambio de poder en la historia de la humanidad".

Ese poder tiene tres palancas esenciales: la fuerza, la riqueza y el conocimiento.

Estas tres palancas pueden utilizarse en casi todos los planos de la vida social: desde el hogar hasta las estructuras políticas.

Pero el poder ha ido evolucionando pasando primero por la fuerza luego a la riqueza y, hoy, reside en el conocimiento.

¿Quién detenta el poder ahora?

Un segundo aspecto a destacar, debido a los cambios en las viejas estructuras políticas, sociales y económicas, y principalmente con el advenimiento de la nueva filosofía neoliberal, el poder esta cambiando de dueño. Ya no son los

estados fuertes y poderosos que ostentan el Poder, sino que el mismo se ha ido trasladando hacia las fuerzas vivas: las organizaciones gremiales patronales, las organizaciones gremiales de trabajadores, etc.

En fin, todas las organizaciones grupales detentan parte de ese poder y el mismo es más efectivo cuanto más dosis de conocimiento y menos de fuerza posea.

Preguntamos:

¿Adónde nos lleva este cambio revolucionario material, no espiritual?

¿Cuáles son las consecuencias de este importante cambio que estamos viviendo en un mundo en revolución?:

Contestamos:

Nos lleva inevitablemente a:

DESORDEN - INCERTIDUMBRE - CORRUPCIÓN - CAOS

A esta situación mundial no escapa América en su conjunto, ni nuestra región, ni nuestros países en forma individual. Los ejemplos están claramente a la vista para que los que quieren ver, VEAN y los que quieran oír, OIGAN.

La situación económico-financiera a fines del Siglo XX y principios del XXI

La última mitad del siglo XX se caracteriza por los profundos cambios y transformaciones.

En los últimos veinte años hemos asistido a:

1) el derrumbe del mundo socialista, de la Unión Soviética y todos su satélites de Europa oriental. De hecho ha significado la caída definitiva de la teoría marxista, pero sin que ello revele un

triunfo de la teoría antagonista sustentada por el capitalismo ortodoxo.

2) lo prueba el hecho, de que las naciones capitalistas industrializadas, no logran salir de la crisis, que las afecta sin soluciones de continuidad, en el mediano plazo,

3) las economías de los países subdesarrollados, agobiadas por el endeudamiento externo e interno y sometidas a estrictas políticas de ajustes, han abandonado las políticas proteccionistas y se abren al exterior.

4) las economías desarrolladas, por el contrario, imponen al mundo en desarrollo condiciones de apertura económica, mientras que en lo interno mantienen un férreo proteccionismo a través de políticas de subsidios a sus producciones agrícolas.

5) el 11 de setiembre del 2001, se derrumba la seguridad del capitalismo mundial. Inexpugnable hasta entonces, el terrorismo asestó no sólo un golpe cruel y artero, sino además, demostró la vulnerabilidad del mundo en que vivimos.

En los últimos años del siglo XX y principios del XXI los cambios y las transformaciones se profundizaron y se aceleraron dando lugar al fenómeno de la globalización. Realmente estamos viviendo una profunda revolución con alcances mundiales.

El autentico poder que radica en la sociedad del conocimiento hace que las verdaderas ventajas competitivas, se sitúen definitivamente en las diferencias de las estructuras económicas, culturales, institucionales, en los valores y en las tecnologías que estas estructuras encierran.

En resumen podemos decir que aquel mundo bipolar de mitades de siglo se ha transformado radicalmente y hoy tenemos ante nosotros una situación, que si bien no esta claramente definida como proyecto institucional, implica igualmente la consideración de algunos puntos perfectamente definidos:

1) se ha avanzado inexorablemente hacia una globalización económica y a una irreversible internacionalización de las

economías

2) ese proceso esta liderado por grupos poderosos (G8 + Brasil) que demandan un espacio económico internacional abierto y de bases multilaterales, mientras que protegen indisimuladamente a sus industrias y producciones agrícolas, sobre la base de barreras no arancelarias, subsidios y devaluaciones.

3) esos grupos ya han dividido el espacio económico internacional en tres grandes bloques regionales y una dilatada periferia marginal.

4) como consecuencia, no estamos asistiendo a la creación de una economía mundial, sino a un nuevo sistema de reparto multilateral, con la continuación del predominio de las grandes potencias económicas y sus influyentes empresas transnacionales.

5) en conclusión, el ancho mundo de los países en vías de desarrollo vuelve a quedar marginado de las corrientes comerciales y de capital.

6) y el aún mas ancho mundo de los países pobres, sufren la peor marginalización: la de la pobreza económica y como consecuencia, la del hambre, causa primera de los grandes males de la sociedad.

Dentro de este marco general se perfilan tres grandes bloques:

1) el formado por Estados Unidos, Canadá y México y en el que, en cierta medida, se incorporarían otros países latinoamericanos.

2) el europeo, encabezado por Alemania e integrado por el resto de los países de la Unión Europea a los que se agregarían las economías de Europa oriental y los países integrantes de la ex-uniión soviética

3) el bloque asiático liderado por Japón e integrado por Corea del Sur, China, Taiwán, Singapur, la asociación de naciones del sudeste asiático: Tailandia, Malasia, Indonesia y Filipinas. Este grupo podría abarcar también Australia y Nueva Zelanda.

Todo parece indicar que las liberaciones comerciales y los flujos de capital transitaran en el seno de cada bloque, en los cuales el sistema hegemónico seguirá representado por las tres grandes potencias que los lideran, esto es Estados Unidos, Alemania y Japón. Lo cual supone cierta debilidad en la creación de sistemas productivos regionales los que permanecerán subordinados a los países líderes.

¿Debemos ver en este cuadro un nuevo acomodamiento y reacomodamiento de los sistemas productivos de los países respondiendo así, a un proceso histórico al que no podemos sustraernos?

¿Debemos interpretar estas señales como un refuerzo del proteccionismo y de la rivalidad comercial y un nuevo repliegue de las economías hacia adentro, replanteando viejos esquemas de defensa de los intereses de los países líderes, de sus mercados y de su industria, en detrimento de los países en desarrollo?

¿Estamos nuevamente enfrentados a un esquema de rivalidad tradicional, en que cada una de las potencias hegemónicas desarrolla sus políticas comerciales intrazona, buscando elevar su competitividad y por consecuencia, su pretensión de imponer sus condiciones en el mercado mundial.?

Esto se ve aún agravado, por que en el seno de las economías regionales, también los países más poderosos, buscan afanosamente compensar sus dificultades económicas, imponiendo a sus socios menores, tratamientos discriminatorios, violatorios muchas veces de los tratados en vigencia.

Hemos trazado estos lineamientos apocalípticos, con la finalidad de que se comprenda definitivamente, de una vez por todas, que el futuro de las economías regionales y por ende de las empresas que las integran, dependen fundamentalmente de la toma de razón que experimenten los:

- a) Gobiernos, de los países que integran principalmente nuestras economías regionales, tomando conciencia de las nuevas reglas que imperan en el concierto mundial de las naciones, y
- b) los empresarios que deben entender y evaluar los cambios

profundos y rápidos, que acompañados de una liberación económica, los obliga a redefinir las estrategias competitivas con las cuales piensan enfrentar la globalización y la internacionalización de la economía.

Cuál es la reacción de los países y sus respectivos gobiernos

La globalización e internacionalización de la economía que se ha desarrollado en la última década del siglo XX, ha impuesto a todos los países del orbe la necesidad de una adaptación rápida a las nuevas condiciones imperantes.

Esta situación obligó a los países en vías de desarrollo y a los de menor desarrollo relativo, a introducir cambios importantes en sus sistemas productivos y monetarios.

En el orden interno se destaca la lucha frontal contra la inflación y contra la inestabilidad de los sistemas de precios en el marco de una política económica abierta, globalizada y de cara al exterior.

Cambios profundos

Por otra parte en los aspectos externos, la desaparición de la bipolaridad y el surgimiento de poderosos bloques económicos, determinó la necesidad de que los países que quedaron en la periferia de esos bloques, se abroquelaran a su vez, creando mercados regionales. Estos, adaptados a la nueva realidad económica, servirían de apoyo a las políticas de estabilización monetaria y provocarían el crecimiento económico, sobre la base de una política de defensa de las producciones regionales y a través de una apertura hacia los mercados internacionales.

Los países comprendieron finalmente que el desarrollo de las economías no era un problema simplemente cuantitativo, sino que había un alto componente de complejidades cualitativas.

MERCOSUR: Realidad o ficción

Desde que el Mercosur pasó a ser, primero una idea, luego una realidad que se va plasmando paulatinamente, en el Uruguay así como en Argentina, Brasil y Paraguay, constituye el Gran Tema, sobre el cual se siguen organizando seminarios, ferias, exposiciones, conferencias, cursos, audiciones, programas televisivos, reuniones de Presidentes, de Ministros, etc., que dan al público y a las instituciones, la oportunidad de introducirse, a diferentes niveles de profundidad sobre los aspectos institucionales del mismo.

Sin embargo, lo que es más importante, las empresas, los empresarios, los inversionistas, se siguen preguntando ¿cuál va a ser el papel futuro de cada uno de ellos en la nueva realidad geopolítica-económica que se pretende crear?

Hasta ahora sólo los grandes capitales, las empresas multinacionales, saben realmente el rol que juegan en uno u otro país.

Por otra parte la armonización de políticas y el respeto de los convenios es pura ficción.

Los aspectos diferenciales entre los países, entre las empresas y entre las personas y su modo de pensar, hacen aún más difícil la tarea de armonizar políticas y conductas.

El 95% de las fuerzas productivas formadas por empresas y empresarios pequeños y medianos, micro empresas, empresas familiares y trabajadores en general, desconocen absolutamente qué les depara la integración regional.

¿Cuál va a ser el papel futuro de cada uno de ellos en la nueva realidad geopolítica que se pretende crear?

Si bien se amplía el mercado de consumo ¿cuánto más se ha ampliado la oferta de empresas competidoras en la región?

Esto determina que las pequeñas y medianas empresas de la región que carecen de suficiente capital financiero y tecnológico para enfrentar la realidad actual, agobiadas por un endeudamiento

creciente y sin soluciones de continuidad, cesen su funcionamiento, cierren sus puertas y aumenten el desempleo.

Todo esto indica que en nuestro entorno, en el Mercosur, que tantas expectativas había despertado, hay también:

DESORDEN -INCERTIDUMBRE - CORRUPCIÓN - CAOS

Las compuertas se han abierto, con su baja de aranceles, con la ampliación natural del mercado de consumo pero con la más gravitante ampliación de la competencia. Y lo que es más grave aún, con distorsiones de políticas macroeconómicas (léase devaluaciones, restricciones no arancelarias a veces solapadas y otras no tanto) impuestas por los países de mayor desarrollo económico relativo.

Nuestro enfoque

En este punto debemos comenzar por aclarar que este trabajo se basa fundamentalmente en algunos principios de comportamiento en el ámbito individual o de empresa, cuya precisión se hace necesaria.

Todos estos acontecimientos que estamos viviendo, suponen un cambio profundo de nuestras estructuras mentales, sociales, culturales etc.

Y es natural resistir al cambio. Es natural caer atrapado en el mundo negativo. Es natural que la gente sea atrapada por esa filosofía del "no puedo" que ha envenenado a la sociedad que se ha convertido en un modo de vida

Sin embargo la razón del éxito de muchos negocios esta en la gente. En toda circunstancia siempre, detrás de la nube más negra y tormentosa, hay un sol brillante. Ud. puede comenzar permitiendo que ese sol ilumine todo evento de su vida. (Vida Positiva en un Mundo Negativo - Neil Eskelin)

Ya lo ha dicho John W. Gardner: Todos estamos constantemente rodeados de grandes oportunidades, brillantemente

disfrazadas como problemas insolubles.

Y así ocurre, sin lugar a dudas, con los cambios profundos que se producen y que tienen relación directa con la vida empresarial.

Esos grandes cambios, con la incorporación de las empresas a un comercio regional totalmente desgravado y con una reducción de aranceles frente a terceros países, cuestionan severamente la capacidad competitiva de la mayoría de ellas.

Pero esto, lejos de transformarse en una preocupación que destruya la voluntad del éxito, debe ser el desafío que conduce a la impostergable necesidad de emprender una reestructuración empresarial que las incorpore definitivamente a la nueva realidad nacional y regional.

Comience hoy a fijar algunos objetivos y establecer algunos puntos de avance. Este material que le ofrecemos pretende ayudarlo a lograr ese propósito. Para ello Ud. necesita información, necesita servicios y también herramientas con las cuales emprender la tarea de la reconversión para insertar su empresa en el contexto regional y mundial que hoy nos rodea.

Esta información, estos servicios, estas herramientas, que esta necesitando implican una tarea de comunicación casi personal que debe ser realizada mediante un proceso de estudio de cada caso en particular, y comienza necesariamente con la creación de un instrumento que permita al comunicante enviar el mensaje apropiado, con la velocidad necesaria, para lograr del que lo recibe, una intervención cognoscitiva en primer lugar, afectiva en segundo lugar, para pasar a la etapa de la acción definitiva.

Precisamente para establecer este vínculo y poder transmitir a cada empresa, a cada empresario, las informaciones, consejos y servicios que tienen relación únicamente con los aspectos prácticos que lo afectan, tenemos necesariamente que conocer las asimetrías, los problemas y los eventuales puntos de apoyo para proveer soluciones rápidas.

La Gran Transformación está enfocada con el propósito de investigar, analizar y proponer soluciones, en el marco de una filosofía cuyo elemento esencial es el trabajo en equipo entre las

Empresas, al servicio de los fines y objetivos que cada uno nos hemos impuesto. El trabajo es arduo, pero *“jamás hemos conocido a alguien que haya perecido por exceso de trabajo, pero si hemos sabido de muchos que han muerto por causa de la duda”*.

En lo que a nosotros respecta, no existe la duda, tampoco la preocupación. Se nos ha enseñado a sustituir la duda o la preocupación por la voluntad de ganar. Con ese espíritu iniciamos la tarea. Es, ese espíritu que nos levanta por encima de las críticas y de los aparentes problemas insolubles, el que queremos transmitir a todos aquellos que deseen sumarse a nuestra inquebrantable voluntad de "ganar".

CAPITULO III

Pronostico

¿Hacia dónde vamos?

Dentro de un mundo en el que domina: el desorden; la incertidumbre; el caos y la corrupción.

Solo podemos ir desordenadamente y con gran incertidumbre hacia el caos y la corrupción.

Nos oponemos ciertamente a aceptar que este sea el único camino. Deben de existir otras alternativas y estamos dispuestos a investigarlas. Nos adherimos y transcribimos un extracto del razonamiento de Silvia Chauvin (Mujeres de empresa.com) publicado en Internet: "reaccionar, adaptarnos, buscar alternativas, actuar rápidamente y tratar de disfrutar la aventura de buscar nuevos horizontes. Pero además hay otro detalle tan importante como adaptarse al cambio y es anticiparse al mismo, por eso hay que "oler" periódicamente el queso y ver si no se está poniendo viejo. El cambio es como un pájaro que está en tus manos, suéltalo y déjalo volar o, aprétalo y hazlo morir, vos decidís."

Imaginemos por un momento que emprendemos un viaje, o por que no, que somos ese pájaro que lo han dejado volar.

¿Cuáles son las etapas de nuestro itinerario:

Nuestro punto de partida: La situación actual que hemos delineado mediante un Diagnóstico y sobre la que hemos

aventurado esquemáticamente un Pronóstico apocalíptico.

Nuestro punto de llegada: Los objetivos trazados. ¿a dónde nos deberíamos dirigir?

El camino a recorrer: La estrategia elegida ¿cuál es el forma de llegar allá?

El vehículo a utilizar: Las técnicas y tácticas más apropiadas. ¿qué acciones deben tomarse concretamente?

Este vehículo debe llevar al volante un conductor experimentado y fundamentalmente el convencimiento de que no debemos dejar que lo que emprendemos sea librado a la casualidad, al accidente, esperando que las cosas "ocurran" sin hacerlas ocurrir.

Debemos ser cada uno y en conjunto verdaderos líderes librando una revolución no solo en nuestra vida espiritual, sino además en las cosas materiales, en nuestro cuerpo, en nuestros recursos económicos y sociales, para alcanzar los ideales de justicia social, un repartimiento más equitativo de las cargas y de los beneficios.

Dando, sin esperar recibir.

Precisamente porque el mundo está en crisis, nunca antes ha habido tantas oportunidades.

En esta hora, "La esperanza que hay en vosotros", demanda también una estrategia revolucionaria para producir un despertar espiritual, moral y social.

Toda dificultad deberá ser inmediatamente percibida como una oportunidad.

Como seres humanos y espirituales que somos, tenemos por delante el cumplimiento de "La gran comisión", mandato que nos ha sido legado y que constituye principalmente un proceso educativo, que nos ha de enseñar a administrar todo aquello que constituye nuestra herencia espiritual, nuestros recursos, nuestros tiempos, nuestros dones y habilidades, para el logro del propósito que nos

hemos trazado y que definiremos seguidamente como nuestros objetivos esenciales y principales.

Para encarar el cambio revolucionario material de nuestra era debemos:

Enfrentarlo, controlarlo y ponerlo a nuestra disposición, mediante:

Un cambio revolucionario espiritual

Pasando definitivamente del sufrimiento al propósito.

CAPITULO IV

Objetivos

¿A dónde nos deberíamos dirigir?

Naturalmente, la aspiración del hombre es conducir este cambio en la vida del país, de la región, del continente, del planeta, hacia formas de vida en que la:

**CALIDAD - ÉTICA - CONOCIMIENTO - INTEGRIDAD -
SERENIDAD**

determinen la existencia de un ser humano superior tal como fue concebido en el momento de la creación.

OBJETIVO ESENCIAL: como seres humanos.

a) Debemos vernos y sentirnos como seres espirituales con experiencia humana y no meramente como seres humanos que tal vez tengan alguna experiencia espiritual.

b) Aprender y adoptar la idea de que estamos todos relacionados y que la única forma de vida posible en el planeta es el funcionamiento armónico y en paz de la humanidad.

c) Darnos cuenta que "El pensamiento es la fuerza más importante y poderosa del universo" y que por lo tanto cultivar el pensamiento positivo tiene como resultado una sociedad más sana, más feliz y más pacífica.

Debemos convertirnos en líderes revolucionarios espirituales para alcanzar no solo los objetivos esenciales de nuestra vida espiritual, sino también lograr los objetivos inmediatos para afianzar los ideales de justicia social.

OBJETIVOS INMEDIATOS

Tanto los objetivos esenciales como los inmediatos están relacionados con el hombre y con los problemas que lo afectan:

- a) En su relación social, laboral y familiar.
- b) En su condición de inversor o ahorrista
- c) En su condición de empresario

Tanto las estrategias como las tácticas a desarrollar pretenden:

- Reafirmar la conveniencia y necesidad de encauzar y proteger adecuadamente el trabajo en equipo a través de la formación de grupos o redes de interés económico (asociatividad).
- Destacar el propósito de impulsar estos principios en América Latina con la firme intención de desarrollar una acción coordinada en dicho espacio económico.

Antes de referirnos a los objetivos inmediatos referidos tanto a la producción industrial, agraria, agroindustrial así como al consumo y al ahorro, debemos introducir todavía algunos conceptos, que van dar mayor precisión a nuestra propuesta.

Algunas reflexiones sobre la realidad económica

Los acontecimientos que están pautando las nuevas realidades

en el campo económico, afirman definitivamente la consolidación de un nuevo sistema, no solo para la creación, sino también para la circulación de la riqueza, que depende por completo de la comunicación y de la distribución instantánea de datos, ideas, símbolos y simbolismos.

Todos esto significa un salto hacia un nuevo y revolucionario sistema de producción, más allá de la producción masiva, hacia una creciente adaptación a las necesidades del cliente. Buscando tal vez, en lugar de la comercialización y distribución masiva, nichos de mercado hacia donde orientar la producción y la comercialización.

Los cambios que se están operando en el mundo en todo terreno: económico, político, religioso, etc. tienen, como soporte principal, el papel del conocimiento y el intercambio de conocimientos, cada vez funcionando a mayor velocidad.

Estos cambios se han visto agravados por los acontecimientos del 11 de setiembre del 2001 en Washington y Nueva York, en los que, dramáticamente, se ha puesto de manifiesto, que, pese a todos los adelantos tecnológicos, la civilización sufre no sólo de hambre, desocupación y miseria sino también de odio, discriminación y barbarie, de cuyas consecuencias no escapan ya ni los países más poderosos del orbe.

Estos aspectos diferencian hoy en día a un país de otro, a una región de otra, a unas personas de otras, a unas empresas de otras. No es la imitación lo que se impone, sino, precisamente, la diferenciación.

En el campo empresarial particularmente, la preocupación es detectar en qué áreas se pueden obtener ventajas competitivas.

La estrategia consiste, a nuestro entender, en la orientación mercadológica hacia el cliente con el objeto de proporcionar satisfacción y bienestar a largo plazo, con lo cual estamos agregando a la actividad empresarial consideraciones de tipo social.

Los soportes, pues, de La Gran Transformación, deberán ser: la

aplicación de técnicas basadas en el conocimiento; el intercambio de los mismos; la diferenciación y no la imitación; el bienestar social como meta de largo plazo. Todo ello funcionando a una velocidad de respuesta de acuerdo a las exigencias actuales del mundo empresarial.

Hechas estas precisiones de carácter general, pero que permiten comunicar nuestros puntos de vista, es preciso explicar las motivaciones de nuestro pensamiento.

Motivaciones

En primer lugar, la filosofía del mismo no es otra que la explicada en los primeros parágrafos que anteceden.

Pretende señalar que nuestro trabajo debe ser encarado con objetivos de mediano y largo plazo enmarcados en la aplicación de una avanzada tecnología para la región que la proyecte por los caminos del tercer milenio.

En segundo termino entendemos que La Gran Transformación, también con características nacionales y regionales y con políticas de desarrollo para el entorno, muy bien definidas, persigue, por lo menos para nuestros países, en primer lugar, **la integración hacia adentro**, como la herramienta adecuada sobre la cual hay que edificar el sistema. Pero cuidado, no confundir integración hacia adentro con la ya perimida estrategia de desarrollo orientado hacia adentro. No se trata de abandonar la visión de apertura hacia los mercados externos, sino por el contrario, buscar la cohesión necesaria, los estándares internacionales habituales y la capacidad competitiva, que permita a las micro, pequeñas y medianas empresas, comenzar a incursionar en sectores que, hasta el momento, las condiciones imperantes les impide alcanzar.

Precisamente, la integración de la globalización e internacionalización está construida para las grandes empresas, para los grandes inversores, para la Banca Internacional.

Las micro, las pequeñas y medianas empresas e inversores, han

quedado al margen de esta integración regional, porque adolecen de defectos e imperfecciones que les impiden incursionar dentro de ese esquema de desarrollo.

Es más que evidente el grado de descapitalización a que se ven enfrentadas. Esto último debido a razones diversas, empresarios que no reinvierten; pese a que existe la legislación, es indudable, para este tipo de empresas, la ausencia de un mercado de capitales que asigne recursos por la vía de la venta de acciones o de la colocación de obligaciones a largo plazo; sistemas bancarios privados y estatal actuando exclusivamente en el corto plazo; ausencia de inversiones del exterior que contribuyan a generar el capital necesario y por último evasión continuada y permanente de los ahorros nacionales o regionales, situación en la que están involucrados los mismos bancos, muchas veces motivada por la falta de confianza y la poca coherencia de las políticas que, en las últimas décadas, han llevado a cabo los gobiernos de la región.

No podemos dejar de mencionar la falta de estímulos y la escasa capacitación empresarial, antes disimulada en un mundo más simple, y hoy evidentemente gravitante por la complejidad de los sistemas, de los modernos instrumentos y mercados.

Si bien todo esto es cierto y no creo que haya quien lo ponga en duda, es necesario manifestarlo claramente sin la búsqueda de culpables. Pero lo que sí debemos enfatizar es que no hay derecho a mentirle a la gente como lo han hecho, vendiendo una integración regional con varios cientos de millones de consumidores, sin haberles dicho que también iban a enfrentarse con cientos de miles de competidores, mejor dotados, con mercados internos más grandes, y con costos estructurales mucho menores.

La integración hacia adentro

Contra todos estos elementos esta concebida la acción que se propugna a través de **LA INTEGRACIÓN HACIA ADENTRO**. Entendemos que existen en la región y fuera de ella, excelentes oportunidades para realizar negocios sobre la base del trabajo en

equipo, de la capacitación, de créditos blandos, de costos que privilegien la constitución de grupos de empresas con perfil exportador.

Mediante esta misma organización es posible recrear las condiciones de rentabilidad y seguridad, para que dentro de los países, puedan funcionar Mercado de Capitales con afluencia de inversiones de la región y de fuera de ella, a las que puedan acceder las pequeñas y medianas empresas. Estos capitales no sólo se remunerarían con tasas de interés aceptables internacionalmente, sino que podrían mejorar su performance, acreciendo su renta con parte de las utilidades que ayudan a generar.

Esta estrategia debe ser instrumentada en el tiempo y espacio adecuados para lo cual es necesario que definamos sus finalidades y objetivos.

Tiempo y Espacio. El Río de la Plata es la salida al Océano Atlántico de una vasta cuenca que se extiende como un abanico hasta el corazón mismo del continente.

En esa inmensa zona el potencial para el desarrollo es alto porque existen recursos naturales apropiados. Sin embargo es necesario corregir deficiencias infraestructurales que se presentan como limitantes de ese potencial de desarrollo y establecer condiciones para la transformación industrial de sus recursos.

El proyecto de "**integración hacia adentro**" que establece la base sobre la cual se edificará La Gran Transformación, contempla plenamente el contenido de las ideas políticas y filosóficas que se han venido manejando y que culminarán con una verdadera e institucionalizada integración, primero a nivel nacional y luego en lo regional.

Evidentemente hay una voluntad política manifiesta, que se ha concretado en hechos también políticos reales (Mercosur, Acuerdos en el marco de Aladi, Iniciativa para las Américas, Grupo Andino, etc.) que constituyen las principales herramientas de la integración. Pero, no habrá voluntad y capacidad empresarial para llevar a cabo, sobre el terreno práctico, la realización de negocios y empresas que aprovechen de esas herramientas, si no concretamos, por lo menos

en nuestros países, la integración interna.

La Gran Transformación está orientada hacia el desarrollo, debe ser por lo tanto, una fuente inagotable de nuevas ideas. Combinando éstas, con una actitud dinámica, con un sólido criterio y un esfuerzo perseverante, conseguiremos nuestros propósitos, en el entendido de que, en el entorno regional que hemos elegido, existen las posibilidades para la inversión y el clima político favorable al crecimiento económico, si y solo si logramos integrarnos, previamente, dentro de nuestras fronteras.

El entorno regional al que nos referimos es el Cono Sur, con una visualización geopolítica del mismo, que abarca no solo los territorios de los países que lo integran sino también las áreas marítimas comprendidas en sus respectivas jurisdicciones y el espacio antártico que les corresponde.

Así, como expresamos, el Río de la Plata es la salida obligada al Océano Atlántico de esta inmensa extensión territorial que se empieza a considerar como una unidad física. Debemos también convenir que, por las condiciones socio económicas y políticas, es el Mercosur, el centro principal al cual confluyen todas las economías regionales.

Como lo expresamos más arriba. la organización empresarial que se describe en éste análisis, abarca, en general, dos aspectos que podríamos identificar como tiempo y espacio.

El espacio ha quedado perfectamente delimitado. Debemos analizar el tiempo.

En el corto plazo, debe producirse la integración interna, con todas las connotaciones que ello tiene en materia de capacitación para esa tarea y el trabajo en equipo que sustituya el modelo de confrontación, que desde hace más de medio siglo, desangran a los países. Y esto no quiere decir que todos piensen igual, sino que se pongan de acuerdo para planificar y llevar a la práctica los principios que permitan recobrar la vitalidad económica y encarar un trabajo conjunto.

Cuando decimos corto plazo decimos hoy, no como decimos frecuentemente, pasado mañana, lo que significa: tarde, mal y

nunca.

En el mediano plazo, encarar sí la integración en el mercado Latino Americano desde Argentina hasta México y en particular, en forma inmediata, la región del Mercosur.

Desde el punto de vista demográfico podemos acotar que la región Mercosur incluyendo a Chile y Bolivia, comprende una zona de 13.719.000 de km² con 236 millones de habitantes.

Dicha población crece a un promedio de 2,1 % anual.

Desde el punto de vista comercial puede establecerse que las exportaciones de los cuatro socios del Mercosur totalizaron en el 2000, 84.608.3 millones de dólares. Las importaciones a su vez sumaron 84.503.3 millones de dólares.

El importante monto de la deuda externa que mantiene la región y la constante emigración de capitales, determina que, cualquiera sea la estrategia para encarar dicha situación, las políticas de los diversos países pasan invariablemente por el aumento y diversificación de sus exportaciones y por la apertura de sus sistemas económicos que alienten la permanencia y el retorno de los capitales.

Un obstáculo serio que limita las posibilidades de estos países en cuanto a una mayor apertura hacia el exterior, lo constituye la estructura empresarial de los mismos.

En efecto, en estos países, existe un pequeño número de empresas multinacionales o grandes empresas nacionales, que son las únicas que están en condiciones de enfrentar la problemática que responda y reaccione ante la crisis, las recesiones y los vaivenes socio-económicos.

El 95 % de las empresas son micro, pequeñas y medianas y éstas encuentran, en general, serias dificultades para acceder a los mercados externos y para introducir cambios tecnológicos que permitan continuar con el proceso de desarrollo.

Para algunas es imposible y otras lo hacen en forma coyuntural o aislada, por contar con deficiencias tales como: carencias de estructuras administrativas adecuadas, falta de capacidad empresarial o de conocimientos técnicos para adaptar el producto a

las características de la demanda externa, costos elevados o excedentes exportables coyunturales o insuficientes.

Esto se agrava porque América Latina carece de grupos que, vinculados a diversas actividades financieras y parafinancieras, puedan conducir a las pequeñas y medianas empresas, a los pequeños y medianos inversores, introduciéndolos en los cambios sociales, en el crecimiento económico y en la adopción de una tecnología más moderna y avanzada.

La organización de una acción orientadora y educadora

Faltan pues, organizaciones que desarrollen una labor que pueda ser al mismo tiempo orientadora y educadora, y que procure modificar el modelo de rivalidad económica en los que están planteados los principales conflictos de América Latina.

Se hace necesaria la presencia de una organización privada que actúe en el campo de la actividad empresarial, ayudando a modificar las estructuras actuales, no solamente las de producción, sino también las administrativas y las mentales, que permitan alcanzar el grado de desarrollo tecnológico y cultural que abra la posibilidad de un cambio radical en las relaciones de producción y en la competitividad internacional.

El éxito, en fin, puede alcanzarse mediante un adecuado equilibrio entre el trabajo en equipo y el esfuerzo individual, apoyado por servicios de asesoramiento, de inteligencia económica y de capacitación a nivel empresarial y gerencial.

Es necesario, pues, llegar al mercado con una propuesta diferente.

El mercado necesita una serie de servicios y de prestaciones, algunos de carácter financiero, otros paralelos a las actividades financieras, de comercio exterior, de capacitación, de cultura organizacional, que no son ofrecidos por las organizaciones que operan en América Latina. No así en Europa, donde se destaca la actividad de estos grupos en países como Francia, Alemania, Holanda, etc...

El objetivo es ofrecer esos servicios directamente o por intermedio de asociados especializados, adaptándose a las necesidades de la empresa y de los particulares.

Por otra parte la eliminación de las barreras aduaneras y la adopción de políticas macroeconómicas para toda la región, ha obligado a los empresarios a reestructurar sus comercios e industrias para enfrentar los inevitables cambios que se producen. Pero, en las micro, pequeñas y medianas empresas, esos cambios no van acompañados con el tiempo o, sencillamente, nunca se producen.

De ahí la sucesión de concordatos y quiebras, cierre de empresas que han llevado los niveles de desocupación a cifras hasta ahora nunca conocidas. Esta situación determina inevitablemente la caída de la demanda interna, baja del consumo, y un nuevo impulso al círculo vicioso de la recesión y el paro.

Por otra parte los gobiernos, muestran una incapacidad manifiesta para solucionar estos problemas.

Están demasiado inmersos en la atención de las presiones de FMI para solucionar el déficit fiscal, que impide la posibilidad de mayor ayuda financiera internacional.

A esto hay que agregarle la absoluta falta de ideas y a la permanente confrontación de las fuerzas políticas preocupadas en dificultar la acción del gobierno con la esperanza de alcanzar un triunfo electoral en las futuras elecciones.

Se necesita urgentemente resolver este atolladero y sólo a través de una gran transformación de nuestras conductas se puede llegar a lograrlo.

Es oportuno transcribir aquí, siguiendo la cita de William Ouchi ("La sociedad M" Pág. 13) parte del informe que en 1983 rindió el Foro de Comercio y Educación Superior en Estados Unidos, presentados por destacados académicos y dirigentes de empresa : *"Nos hallamos en un punto crucial de la historia con una oportunidad sin precedentes de combinar las enseñanzas de nuestro pasado con los recursos de nuestro futuro, a fin de revitalizar la economía, crear más empleos y elevar el nivel de vida. La sociedad estadounidense, a través de su aparente afición a las relaciones*

adversas, ha creado una barrera formidable que bloquea el restablecimiento de la capacidad competitiva de la nación(..)muy pocas instituciones son capaces de facilitar esa cooperación. Es preciso superar ese tremendo obstáculo".

Nos encontramos en esta misma situación. ¿Cuál debe ser la repuesta racional ante semejante emergencia?

Este razonamiento nos ha llevado a proponer la creación de sistema de redes o asociatividad de empresas, que actúen como un grupo de interés económico formado preferentemente por micro, pequeñas y medianas empresas, las que no perderán, por esa circunstancia, su individualidad empresarial.

El propuesto, es un sistema de organización de trabajo adaptado a las necesidades futuras de la región, que no se agota en la formulación expuesta. Pretende ante todo, dar solución a algunas propuestas que se formulan seguidamente y contestación a las preguntas que siguen.

¿Cuál es el papel de la pequeña y mediana empresa en el proceso industrial y en el desarrollo económico de los países?

¿Cómo es posible formular un modelo de industrialización basado en la especialización flexible de las unidades productivas de pequeño y mediano tamaño?

¿Cómo es posible procurar el ensanchamiento de los mercados, a la vez que, asegurar condiciones económico financieras estables?

¿Qué papel juegan las condiciones financieras en todo este proceso?

Son preguntas que las reflexiones y propuesta que siguen, tratan de contestar.

Básicamente los objetivos inmediatos contemplan las siguientes vertientes:

Objetivos inmediatos referidos a producción, consumo y ahorro

a) La producción, para lo cual formará uno o varios grupos o redes de interés económico, contribuyendo al desarrollo de las aptitudes individuales. Dotando a los individuos de medios de

capital, etc. que les permita desarrollar procesos productivos en el ámbito interno de sus países y de la región y su comercialización dentro del propio país, de la región y fuera de ella. Ello contribuirá a transformar muchas actividades informales en industrias y agroindustrias formales, en las cuales las mejoras introducidas en las técnicas de producción y comercialización contribuirán al mejoramiento del estándar de vida de los trabajadores y aumentarán, naturalmente, las oportunidades de ocupación de mano de obra.

b) La producción agraria, con el objetivo de facilitar todas las operaciones concernientes a la producción, transformación, conservación, venta o exportación de productos provenientes de la explotación individual o colectiva. Serán provistos también de asistencia técnica, organización de comercialización y marketing, medios de producción: materias primas, bienes de capital y medios de transporte, en condiciones de bajo costo y largo plazo de financiamiento.

c) La agroindustria, mediante grupos o redes de interés económico que tienen por objeto la industrialización de productos provenientes de los integrantes del grupo o de terceros, dotándolos también de los mismos medios y en las mismas condiciones especificadas en b) incluyendo en este caso la posibilidad de introducir plantas "Llave en mano".

d) El consumo, permitiendo (mediante la maximización de compras):

- La disminución derivada de costos,
- El aumento de los plazos para el pago,
- Disminución de los intereses del crédito, y
- Aumento del salario real del trabajador, lo que significa que, a iguales salarios corresponda mayor capacidad de compra.

e) El ahorro, y por esa vía, el crédito para la reconversión industrial, lo que permitirá apoyar a miles de micro, pequeñas y medianas empresas, con tecnología, asistencia técnica, organización de comercialización interna y externa, aporte de bienes de capital y medios de transporte pagaderos a largos plazos y

con costos sensiblemente inferiores a los normales, para adecuar su capacidad y calidad de producción, poniéndolas en condiciones competitivas con posibilidad de lograr acuerdos productivos y/o comerciales con las otras microempresas y Pymes latino-americanas.

CAPITULO V

Estrategia

¿Cuál es la forma de llegar?

Los objetivos señalados nos están indicando claramente hacia donde nos dirigimos.

Debemos definir entonces el camino a recorrer (ESTRATEGIA).

Lo cual no es sencillo en un mundo tal cual lo hemos definido.

La historia nos ha enseñado que el hombre ha creado la figura societaria para unir voluntades y potenciar recursos.

Los acontecimientos de años recientes, en países totalmente destruidos, nos han indicado que el trabajo en equipo de hombres e instituciones han logrado verdaderos milagros.

Esto nos permite imaginar que en el futuro inmediato, habiendo traspasado el umbral del tercer milenio, la actividad grupal será la figura jurídica habitual que los hombres y las empresas utilizarán para producir "La Gran transformación".

El futuro inmediato

En otras palabras, aquellos países en vías de desarrollo que pretendan en el siglo XXI alcanzar niveles de producción más elevados, deberán organizar sus economías en forma diferente, de tal modo que puedan adoptar una estructura de producción más

tecnificada, incrementar la flexibilidad económica y mejorar su nivel de eficiencia.

La empresa moderna tiene que tomar distancia del Estado y resolver por sus propios medios nuevos los problemas que se crean. Obviamente se debe crear una fuerza importante para impedir que la ineficiencia y el costo de los gobiernos terminen atentando contra el proyecto empresarial.

El paso a dar es, crear la **EMPRESA FLEXIBLE**, substituyendo las viejas estructuras rígidas, por una serie de diferentes esquemas organizativos, que permitan que la empresa se oriente hacia nuevas direcciones con más probabilidades de adaptación al nuevo entorno.

Esa **EMPRESA FLEXIBLE** propugna el trabajo en equipo, la unión de grupos de empresas que defienden su interés económico particular. Una especie de red empresarial, donde cada uno mantenga su individualidad, pero en conjunto formen una fuerza flexible, antiburocrática, que mejore el rendimiento conjunto e individual de las empresas.

Modificación de estructuras

Ello conlleva la necesidad de modificar las estructuras institucionales mejorando la eficiencia, privatizando, tercerizando funciones o creando marcos regulatorios apropiados y por sobre todas las cosas, capacitando a quienes deben emprender esta enorme tarea.

Los países del MERCOSUR han llevado a cabo, en estos últimos años, una serie de reformas estructurales de sus sistemas institucionales. Sin embargo no se observan cambios que avizoren una mejora en la situación económica y financiera de las empresas.

Solución para viejos problemas

Con distintos matices de intensidad, se ha logrado la solución momentánea de algunos problemas graves de la economía, que han

traído como consecuencia la desaparición o atenuación de antiguos males, que se consideraban endémicos, sobre todo en el cono sur, como lo eran la inflación y la inestabilidad en los tipos de cambio.

Pero ¿Se puede afirmar que, vencida la inflación y alcanzada la estabilidad cambiaria, nuestros países transitan ahora por la vía de un desarrollo sostenido? Véase el caso argentino y el efecto bumerang de varios años de desaciertos en la conducción política y económica.

Surgimiento de nuevos problemas

Lamentablemente no podemos contestar de manera afirmativa a la pregunta formulada. Mucho se ha hecho, gran parte del camino ha sido ya recorrido, sin embargo nuevos problemas económicos surgen con inusitada violencia en nuestros países, como es el caso del creciente desempleo.

Por lo tanto debemos convenir que la derrota de la inflación, el aumento de crecimiento productivo que se observa, no nos permite afirmar la existencia de un desarrollo sostenido, en tanto no exista una distribución equitativa de los frutos logrados.

Esto ha determinado que se pongan nuevamente en discusión las políticas de corto y largo plazo, vinculadas por un lado a la solución de los problemas coyunturales y por el otro, a las perspectivas de crecimiento y desarrollo de la economía, habida cuenta de la inquietante magnitud de los índices de desocupación, de marginalización y de pobreza.

Movimientos de capitales

Por otra parte, observamos que en la actual economía fuertemente globalizada y fundamentalmente para economías pequeñas como las latinoamericanas, los movimientos de capitales son decisivos en las variaciones del ciclo económico.

De ese modo una entrada de capitales produce una reactivación de la economía. En caso contrario una salida importante de los

mismos nos enfrenta a una recesión.(Argentina es el ejemplo mas reciente e importante de esta situación)

Todos los países están tratando de atraer capitales extranjeros para lo cual, además de restablecer la confianza en las políticas fiscales y monetarias, tan mal manejadas en el pasado, procuran crear marcos legales que incentiven y protejan la inversión, tanto nacional como extranjera.

Pero, inversión no es meramente entrada y salida de capitales.

Por cierto que existe un intenso movimiento en los mercados de capitales internacionales.

La alta volatilidad de los mismos, extremadamente influida por la mayor o menor confianza que se tenga en las economías de los países, terminan, en algunos casos, neutralizando las políticas económicas y, en otros, agravando las recesiones, ya que resulta imposible no sólo atraer nuevos capitales sino también impedir la salida de los que ya están colocados incluyendo a los de los propios ciudadanos de esos países.

Es importante tener en cuenta, que los instrumentos de política que se pueden usar varían según se trate de países altamente desarrollados, o en proceso de desarrollo, como es el caso de los países latinoamericanos.

Los gobiernos de estos países pequeños, pueden verse tentados a acomodar sus políticas fiscales y monetarias con tal de alcanzar la estabilidad económica que le permita mantener la expectativa de la entrada salvadora de capitales extranjeros, lo cual no parece ser la mejor forma de encontrar repuesta a los problemas económicos endémicos, como pueden ser la recesión, el paro y la pobreza de sectores marginales.

Dicho de otro modo, las políticas fiscales y monetarias de los países de menor desarrollo pueden ser vulnerables a la volatilidad extrema de los capitales internacionales.

Los ejemplos de las crisis de México, de los países asiáticos y de Brasil y finalmente Argentina, son una clara demostración de ello, con el agravante de que las crisis políticas y cambiarias de Brasil y Argentina, son importadas por ejemplo por Uruguay,

altamente dependiente de dichas economías.

Costos sociales pendientes

La euforia de algunos gobiernos por los logros alcanzados en la estabilidad de sus economías, euforia que llegó al extremo de idolatrar a sus ministros de economía, debería ser atenuada y, sin dejar de apreciar los logros obtenidos, adoptar actitudes más humildes dirigiendo sus miradas hacia la fragilidad de las economías y más aún hacia los costos sociales todavía pendientes.

La tesis de CEPAL

Recorriendo ese camino es de resaltar la tesis de CEPAL, (El Regionalismo abierto en América Latina y el Caribe (CEPAL - Santiago de Chile 1994) la que, reconociendo la creciente capacidad de repuesta de los gobiernos de América Latina y el Caribe a las cambiantes circunstancias y a los múltiples desafíos a que se enfrentan, impulsa el regionalismo abierto como modelo de desarrollo económico para el logro de un crecimiento con equidad social.

El modelo implica simultáneamente "la ampliación horizontal de la demanda agregada a través de la integración de los mercados, sumada a la ampliación vertical de la demanda derivada de la integración social al nivel de cada país"

Transformación productiva con equidad

La tesis que se fundamenta en los aspectos positivos de la integración como generadora de efectos dinámicos, destaca el impacto en la eficiencia, la dinámica de la inversión y la incorporación de progreso técnico como elementos de alta repercusión en la "transformación productiva con equidad".

Hay todavía un largo camino por recorrer. Deben ser apreciados los esfuerzos por mejorar los marcos legales que regulan

las políticas de inversión. Es una materia cambiante que necesita ser analizada y perfeccionada permanentemente.

Pero el legislador por su lado debe tener claramente definido el marco teórico de la política que esta regulando y la administración, por su parte, debe implementar su aplicación bajo normas claramente entendibles por los inversores, muchas veces pequeños y medianos, sin caer en excesos tecnocráticos que introducen discriminaciones, inexistentes en el espíritu del legislador.

Renovación y profundización del modelo

En consecuencia, si bien no podemos decir que el modelo está agotado, si, debemos afirmar enfáticamente que los gobiernos deben profundizar en el análisis, en la búsqueda de mayor coherencia, de tal forma que los instrumentos, los marcos regulatorios y las políticas en general que se apliquen provoquen que, crecimiento y equidad distributiva, converjan, hasta lograr una mejor asignación de recursos que elimine las altas tasa de desempleo y atenúe la pobreza de los pueblos.

Alunos países han venido transitando, en la última década, por el camino de reformas institucionales que apuntan sin duda hacia esos objetivos.

En primer lugar promoviendo la inversión nacional y extranjera que constituyen un impacto necesario para el incremento de la productividad de la economía.

Y porque además, la mejora del empleo y del salario real dependen en gran manera de las mismas.

Sin embargo debemos enfatizar que:

- 1) la legislación promoviendo la inversión, por sí sola no basta
- 2) que deben crearse las condiciones favorables para que los empresarios nacionales y extranjeros, el Estado y los trabajadores, inviertan.
- 3) Que debe existir un marco regulatorio adecuado para que los instrumentos de inversión (acciones, obligaciones, fondos de

inversión, etc) puedan ser negociados en un ámbito de seguridad y transparencia.

Por su parte los empresarios deben rever sus políticas.

Los empresarios

El aumento de la competitividad tanto internacional como nacional obliga a un replanteo de las actitudes de los empresarios, a los que se les impone ahora nuevos cambios en la forma de operar de las empresas.

Las características operativas de una economía abierta son sustancialmente distintas a las de las economías cerradas y por lo tanto los conceptos de precios, calidad, servicios etc. han de responder, en esta nueva fase, a los requerimientos propios de la nueva situación imperante en el mercado.

Si en el pasado las empresas basaron su crecimiento y rentabilidad en la alta protección del mercado interno, sin ocuparse definitivamente de los deseos del consumidor, en el futuro, han de tener altamente en cuenta que ese consumidor interno se ha vuelto más selectivo ante una oferta diversificada de productos nacionales y de los que la competencia externa pone a su alcance, vía la baja de aranceles experimentada en la mayoría de los países.

Las empresas por lo tanto deben:

A) mejorar la eficiencia de sus procesos productivos, para dar una respuesta rápida y competitiva a la dinámica de los mercados

B) flexibilizar sus sistemas de administración adecuándose a los cambios constantes

C) disponer de mecanismos de planificación, organización y control que permitan enfrentar la mayor competitividad y faciliten el uso de nuevas tecnologías como las comunicaciones (Internet, correo electrónico, comercio electrónico) y el procesamiento de la información.

D) usar eficientemente los recursos y capacidades disponibles por la empresa para integrarse de manera mas activa a la economía internacional.

En resumen las empresas deberán ser capaces de crear, desarrollar y capitalizar oportunidades para insertarse exitosamente en los mercados nacionales y de exportación, por lo que deberán reformular totalmente sus estrategias.

Distinguimos tres niveles generales para analizar las estrategias empresariales:

A) el institucional. Aquí la empresa busca delimitar, dirigir y coordinar el aspecto institucional de su estrategia precisando dónde está o desea competir. En su momento los acuerdos comerciales fueron instrumentos que permitieron aumentar el intercambio comercial. El Mercosur por su parte hizo lo propio, pero las empresas, utilizaron los instrumentos señalados sin visión de futuro, concentrando excesivamente sus negocios en la región y desatendiendo dos cosas fundamentales: mantener los antiguos mercados extra-regionales y procurar la apertura de nuevos mercados para productos no tradicionales.

B) de negocio, es decir dirigir y coordinar los negocios, determinando con precisión cómo se va a competir.

C) funcional. Dirigir y coordinar las funciones administrativas internas de la empresa orientadas a cumplir los objetivos planteados en los dos niveles anteriores, capacitando adecuadamente a los empresarios y a sus colaboradores más inmediatos.

CAPITULO VI

Tácticas

Las políticas y los instrumentos

En los capítulos anteriores, tratamos de poner sobre la mesa, en forma muy somera, las circunstancias por las que atraviesa la coyuntura económica de los países de la región y por lo tanto de sus empresas y de sus pueblos en general.

Nadie puede negar hoy que vivimos una profunda crisis que no es solo económica, es también social, moral, cultural, espiritual y de valores en general.

No es exagerado pensar que nos encontramos en un estado actual de decadencia económica no solo inevitable sino que también, por mucho tiempo ha de ser irreversible.

Mucho más, luego de los sucesos acaecidos en los Estados Unidos el 11 de setiembre del 2001.

Sin embargo la historia nos muestra lo contrario, grandes tragedias experimentadas por la humanidad, pudieron ser revertidas, mirando al futuro, recobrando la vitalidad, con el convencimiento de que no estamos solos, no dejándonos gobernar por antiguas supersticiones, por viejos mitos, y retomando el camino del progreso con actitudes positivas que coordinen los esfuerzos de los hombres bajo relaciones de colaboración y no de rivalidad.

Ese pues, es el panorama general y resumido de la situación en que vivimos y en la cual debemos actuar.

Por lo tanto si integramos la nueva sociedad del conocimiento, no podemos dejar de conocer y entender cuáles son las políticas y los instrumentos con los que deberemos convivir y actuar, más allá de que seamos gobernantes, políticos, profesionales, empresarios o trabajadores.

El sistema cuyos argumentos se han expuesto presupone el funcionamiento de las micro, pequeñas y medianas empresas de la región unidas todas por los mismos intereses económicos generales.

Es pues imprescindible, para el desarrollo integral de las propuestas, la existencia del grupo, red o asociatividad, dentro de una moderna concepción empresarial, que constituya un sistema cuya base sea:

Una filosofía: cuyo elemento esencial es el trabajo en equipo entre las empresas al servicio de los fines y objetivos propuestos.

Una política: cuya finalidad inmediata es la distribución de los "recursos sociales" de manera que cada una, según sus capacidades, tengan las mismas oportunidades de crecimiento a largo plazo.

Un mecanismo: por el cual la pequeña y mediana empresa puede ingresar en un esquema que la proteja, que la asesore, que la conduzca por los intrincados caminos que no domina (financieros, de comercio exterior, etc.) y que la inserte en una organización tan fuerte como la de las grandes empresas, pero permitiéndole la reducción de los costos que opera en las economías de escala.

¿CUALES SON LAS FINALIDADES DEL SISTEMA?

Mejor utilización de los recursos disponibles.

Concentración de capitales colocados en segmentos especialmente estudiados y controlados del mercado.

Aportar a la producción un estímulo eficaz, para negocios sanos, sin la suficiente dosis de capital propio.

Contribución a una mayor formación del ahorro a través de depósitos que las empresas estarán obligadas a efectuar en los Bancos que apoyen al sistema.

Mayor eficiencia en la administración de los créditos otorgados

por los Bancos internacionales o nacionales destinados a las pequeñas y medianas empresas.

Estímulo a la creatividad.

¿CUALES SON LOS OBJETIVOS DEL SISTEMA?

Desde el punto de vista general:

- 1) Fortalecimiento del sistema financiero a través de:
 - a) discriminación y atomización del mercado (banca minorista)
 - b) segmentación del mercado especificando los grupos-meta sobre los cuales se debe actuar.
 - c) estudio e investigación del mercado.
 - d) reciclaje de los fondos a través del embolo crédito-ahorro que permite un funcionamiento fluido de la economía financiera de las empresas.
 - e) Control ejecutivo cuya finalidad es lograr que se obtengan y apliquen eficientemente los recursos necesarios para alcanzar los objetivos propuestos.
 - f) Control operativo con el objeto de llevar eficientemente a la práctica las transacciones individuales.

Desde el punto de vista de las empresas

- 1) Supervivencia y crecimiento.
- 2) Mantenimiento de una imagen empresarial.
- 3) Maximización de utilidades.
- 4) Aumento de exportaciones ayudando a conquistar mercados a quienes no tienen por si solos, la posibilidad de encarar la exportación de sus productos.
- 5) Abaratamiento y mejores condiciones de pago para los insumos a través de la Central de Compras.
- 6) Salvataje de empresas en dificultades mejorando las condiciones de los mercados, interno, externo y del empleo.
- 7) Mejoramiento de la economía en general a través de una política sostenida de promoción empresarial que permita, por

sectores, la recuperación de los niveles de actividad deseados.

En el momento actual las empresas buscan afanosamente consolidar sus posiciones en un mercado particularmente difícil y cambiante. Aquellas que no reaccionan a tiempo y entran definitivamente en la era de la cultura organizacional, de la innovación o del marketing creativo, del liderazgo y la calidad, vegetan y perecen indefectiblemente.

Tienen que estar organizadas y preparadas para poder contestar rápidamente las preguntas que el mercado efectúa. El grupo o red tiene que ser un consejero que guía a las empresas en la vida financiera y un "partenaire" que le ayuda a franquear todas las etapas de la vida comercial.

El papel que juegan las condiciones financieras

Sin embargo cabe alguna reflexión con respecto al papel que juegan las condiciones financieras.

Es evidente que existe un fuerte vínculo entre financiación y desarrollo económico ya se trate de micro o macro economía.

Distinta sería la situación actual, si los países o dentro de éstos, las empresas, tuvieran el apoyo de fuentes financieras que las conocieran bien, capaces de continuar haciendo inversiones, incluso durante un período de recesión.

Pero para ello es necesario que quien proporciona el capital conozca a fondo a quienes van a disponer del mismo. Es preciso, cuando se va a determinar cuánto capital debe fluir a una compañía en vez de a otra, cuando se van a asignar adecuadamente los recursos a las empresas, estar bien informados acerca de quienes los usan, de manera de obtener el máximo grado de crecimiento económico y prosperidad. Lo que redundaría en beneficios indudables para el País, para el banco que presta el capital y para el empresario que lo utiliza.

Y ese papel trascendental no puede dejarse librado a las fuerzas del mercado.

Deben existir sí, condiciones lo más abiertas posible en cuanto

a un mercado asignador de recursos, pero no deben faltar los otros ingredientes que posibilitan el éxito económico, esto es, cierto grado de burocracia administrativa eficiente, que organice los procedimientos y asegure un adecuado control sobre las empresas usuarias de los recursos y sobre todo, se debe desarrollar un gobierno de clan, ya que todos tienen un interés a largo plazo por la salud y el riesgo que corren tanto las empresas como sus acreedores.

Una estructura adecuada, independiente, profesional y privada

Para que se pueda manejar adecuadamente una relación financiera a largo plazo es necesario establecer vinculaciones estrechas con las empresas que reciben préstamos y para ello es preciso introducir una estructura adecuada que relacione a las micro, pequeñas y medianas empresas con la banca.

Esa estructura debe ser capaz de permitir un amplio conocimiento de las empresas y de sus ejecutivos y tener la capacidad de ofrecerles orientaciones prudentes y acertadas en el manejo de sus administraciones.

Esa estructura debe ser capaz de reconocer que, los recursos de capital, son uno de los más valiosos recursos sociales y no se pueden derrochar.

Por lo tanto, la estructura debe asegurar, que quienes prestan el dinero, sea del mercado de colocación de acciones o del mercado de préstamos, no solo tengan los limitados derechos del acreedor, sino también los amplios derechos de supervisar las compañías.

Apoyo logístico de la estructura hacia las micro, pequeñas y medianas empresas

Estas, por su parte, deben recibir de la estructura no sólo la seguridad de una asistencia financiera fluida y adecuada a su desarrollo, sino también poder disponer de los "fondos sociales" que la estructura maneja y que consisten en todos los mecanismos de

apoyo logístico a la micro, pequeña y mediana empresa, el desarrollo de un sistema de marketing creativo, la investigación, la tecnología y la posibilidad de una reestructuración industrial.

El sistema propuesto busca desarrollar formas de colaboración que, preservando la descentralización en el ámbito vertical, procuren la más alta integración en la utilización de los servicios financieros, ingeniería financiera, comercialización internacional, compra de insumos, desarrollo tecnológico, asistencias legales, fiscales y contables y otros servicios en general.

Toda la región, puede constituir un área-sistema en el cual las empresas, por intermedio de sus interdependencias actúen como si fueran grandes empresas, aprovechando de las economías de escala, sin soportar los costos de éstas últimas, en relación con una demanda cada vez más variable.

Los niveles de colaboración entre las empresas, las interdependencias productivas y de servicios explican el éxito que el sistema industrial ha tenido en diversos países.

El modelo de competencia agresiva y de rivalidad imperante

Partimos de la base de que la competencia perfecta no existe en la economía moderna. Por sí sola la fuerza del mercado no alcanza para lograr el éxito buscado, sin embargo, estas fuerzas deben protegerse todo lo posible.

En ese contexto, observamos también una pérdida constante de nuestra vitalidad económica y para recuperarla debemos superar nuestro modelo de rivalidad y establecer nuevas formas de cooperación, de trabajo en equipo entre la actividad privada y entre la iniciativa privada y el gobierno. Entre los empresarios y los trabajadores.

Si esa situación de rivalidad en el campo económico ha sido comprendida por los gobiernos, que en sus relaciones internacionales tratan mediante la integración, de superar la crisis, sustituyendo la confrontación por el diálogo y los acuerdos, cómo no entender, que esa misma premisa es aún más válida para las

unidades económicas que componen la región y aún más para las que se desarrollan dentro de un mismo país.

Es cierto que la política de grupo de intereses es un hecho inevitable en una democracia pluralista. Pero ¿a qué conduce el abuso de ésta confrontación, a veces violenta, de intereses particulares entre sí o con el gobierno? Solo a un verdadero atolladero político económico en el cual nadie quiere hacerse a un lado para permitir la libre circulación.(Ej.:Argentina)

La integración hacia adentro

Hay no obstante algunas alternativas de organización social para sobrellevar esta situación. En ese sentido el triunfo puede alcanzarse mediante un adecuado equilibrio entre el trabajo en equipo y el esfuerzo individual.

Debemos percibir, y esto sea dicho hasta el cansancio, que no podemos salir a competir en mercados integrados regionalmente, sin antes lograr nuestra propia integración interna, que nos permita reconstruir la competitividad de nuestras empresas. Salvo que seamos multinacionales, para las cuales rigen otras reglas.

En particular, en el campo de las micro, pequeñas y medianas empresas creemos, que los caminos hacia un aumento sustancial en la potencialidad económica de las mismas, pasan invariablemente por las siguientes premisas:

- a) un contexto económico-financiero estable
- b) expansión, ampliación y eficiencia en los mercados en que opera
- c) determinación de condiciones favorables al desarrollo de crecientes formas de cooperación entre empresas que hagan posible el acceso a economías de escala comerciales, financieras y de investigación.

Esto, que es posible para las grandes empresas multinacionales, suele ser inalcanzable para las micro, pequeñas y medianas empresas, las que carecen de acceso al uso de los recursos

necesarios adecuados y en el tiempo preciso. Esto significa la utilización no solo del capital suficiente sino también la disponibilidad de los "recursos sociales", que necesariamente deben ser compartidos, formados por un sistema organizacional, donde las relaciones ínter empresariales, la organización interna, la capacitación, el marketing, la investigación tecnológica, afirmen el desarrollo, la reestructuración industrial y el acceso a los mercados internacionales, para lo cual carecen de la estructura necesaria.

El plan de desarrollo

Para ello hemos procurado ofrecer un sistema organizativo para las micro, pequeñas y medianas empresas, que contemplando la descentralización necesaria que preserve el espíritu individual, introduzca los elementos de un trabajo en equipo, que asegure para éstas, el tipo de organización prevaleciente en las grandes empresas y que ha sido el cimiento sobre el que se asentaron los grandes éxitos a que nos ha acostumbrado el mundo de los negocios

Ese sistema basado en la asociatividad de las micro, pequeñas y medianas empresas, les permite , conservando su descentralización operativa, asegurar a través del sistema de grupo o red, un funcionamiento en equipo que propenda a mejorar, no solo los rendimientos individuales sino también a maximizar los objetivos desde el punto de vista de la comunidad.

Y el sistema, a modo de una gran cadena, debe tener un eslabón principal, básico, a partir del cual pueden ir lográndose los sucesivos complementos. Y ese eslabón básico, causa primaria del sistema, es la organización de grupos de interés económico formado por las micro, pequeñas y medianas empresas de diferentes lugares del País.

El Plan inserto en el Capítulo siguiente, trata de preservar la suficiente descentralización individual de los principales componentes del sistema y al mismo tiempo pretende organizar el trabajo en equipo y la utilización conjunta de los "recursos sociales" a los que nos hemos estado refiriendo.

CAPITULO VII

El plan estratégico

Introducción

Creemos que la región esta saturada de tanta discusión, de tantos seminarios, de tantas disertaciones. También hay saturación de planteos realizados por grupos con necesidades reales y otras no tan reales, que no ven nunca la solución.

Estamos como dijimos al principio en un atolladero por el cual nadie puede transitar.

Tanto de izquierda como de derecha se han pretendido realizar revoluciones sin revolución, la imposición de cambios para no cambiar nada.

Lo expresado en los capítulos anteriores, junto con la información derivada de planteos similares realizados en países en desarrollo y las enseñanzas recogidas de la experiencia en el desarrollo de las Pymes, requiere, a nuestro entender, el planteo de un Programa que sea concreto... Estuvimos tentados a decir "concreto y definitivo". Pero bien sabemos que en materia económica nada hay definitivo, sino que lo que predomina es el cambio y los ajustes periódicos que es necesario ir introduciendo.

Por lo tanto, cualquier planteo tiene que tener suficiente credibilidad en el largo plazo y la flexibilidad necesaria para ir introduciendo los imprescindibles ajustes a los desvíos que van apareciendo, sin que ello impida al empresario trazar sus planes y programas a mediano y largo plazo.

Tanto el Banco Interamericano de Desarrollo (BID) como la CEPAL han demostrado últimamente una gran inquietud por la disparidades que han creado los fenómenos de la integración y la globalización en las economías de los países de América Latina y el Caribe. En diversos trabajos realizados han propuesto diferentes soluciones para estos problemas.

Esos trabajos y análisis de la realidad económica de este continente han incentivado nuestro razonamiento y adoptando conceptos como el de redes de empresas del BID o del regionalismo abierto de CEPAL, nos han permitido construir un plan para nuestra región, en particular para las micro, pequeñas y medianas empresas.

Planteos previos de carácter general

1) La integración generalmente ha implicado la interacción entre dos tipos de fenómenos:

- a) la apertura comercial y
- b) las políticas de desregulación

Dichos fenómenos también han contribuido a incrementar

- a) el comercio recíproco y
- b) la inversión intralatinoamericana,

2) Si bien debe admitirse que dichos fenómenos se han producido realmente, no es menos cierto, que los mismos, junto con la globalización, han determinado notorias disparidades económicas entre los países y , dentro de cada país, han profundizado nuevos problemas como son la desocupación crónica con el aumento de la pobreza y la marginalización.

En lo que se refiere a estos últimos, en los años sesenta se solía postular que los compromisos integradores favorecían la modernización productiva, pero **que la corrección de los rezagos sociales era asunto exclusivo de la política interna de cada país.** (CEPAL)

3) Nuestra tesis no está en contra de los procesos de integración iniciados o a punto de iniciarse, por el contrario los apoya. Pero, dichos procesos no pueden, no deben, constituirse en la causa y profundización de nuestros rezagos sociales internos.

Por lo demás, debemos concordar que las políticas internas, más preocupadas por las variables macroeconómicas, no han contribuido en todos estos años, a disminuir la gravedad de los rezagos sociales, más bien han tendido a aumentarlos, no concientemente, hasta llegar a un punto de extrema gravedad.

4) De ahí que el marco teórico de la tesis que sustentamos, abarca la necesidad de definir un **proceso de integración hacia adentro**. Ese proceso no pretende implicar al Gobierno Central, pero sí a los Gobiernos Provinciales o Comunales y micro, pequeños y medianos empresarios tanto sean productores rurales, industriales o comerciantes. Una suerte de regionalismo interno que procure resolver los procesos negativos de las otras políticas.

Solamente la **Integración hacia adentro** aplicando un modelo de **aglomeración o de red de empresas**, nos permitirá la cohesión necesaria para mejorar, ampliar y consolidar nuestras posibilidades de integración regional hacia afuera.

Definitivamente, dadas las pautas de la moderna economía globalizada, la situación de los países y las ideas que aún siguen manejando los tecnócratas, debemos entender, que las empresas no deben esperar ya más alternativas económico-financieras de los Estados. Estos deberán garantizar con sus menguados recursos la salud, la educación, la seguridad y políticas macroeconómicas coherentes y estables. Todo lo demás deberá ser fruto de la integración que propugnamos y que consiste en:

1) TRABAJO EN EQUIPO Y COOPERACION ENTRE EMPRESAS INDEPENDIENTES

Esto permitirá la complementación de los recursos escasos de las distintas firmas vinculadas.

El objetivo central será lograr ventajas competitivas no alcanzables individualmente

Para que esto tenga posibilidad práctica, debemos superar y cambiar radicalmente algunos conceptos que, con el correr del tiempo, se han establecido y adoptados como verdaderos en la región.

En primer lugar debemos entender que no estamos proponiendo la creación de una cámara o de cualquier otra organización que solo pretenda aglutinar algunas empresas. Esto fracasó y pertenece al pasado. Por lo tanto la mente debe acostumbrarse a pensar solamente y nada más que: en el futuro. El pasado pasó y el presente ya es pasado. Construyamos el futuro.

La segunda premisa es que debemos considerar el trabajo, como motor del progreso del individuo y de la sociedad. No como un mal necesario.

El otro motor del progreso es la educación y la capacitación. Nadie va a poder, no ya sobrevivir, sino vivir en una sociedad como la actual sin esos dos elementos fundamentales.

Debemos desterrar definitivamente nuestra concepción que lo que vale en materia de organización empresarial es la familia, las conexiones y el amiguismo. Lo único que vale es el mérito, y sobre él debemos elaborar nuestras relaciones.

Otro de los grandes males tradicionales ha sido la ostentación y el gasto. Hoy que el mundo nuevamente se tambalea, que lo que creímos invulnerable no lo es, que el hambre y la guerra están asolando a la mayor parte de la humanidad, ya que tenemos la dicha de vivir en este espacio del planeta tierra cuidemos lo que tenemos, actuemos sobriamente, con moderación.

Hagamos de la comunidad nuestra forma de vida, compartiendo lo que es posible compartir y trabajando en equipo para potenciar nuestras posibilidades competitivas.

2) CARACTERÍSTICAS DEL TRABAJO EN EQUIPO Y LA COOPERACIÓN ENTRE EMPRESAS.

Deben tener como eje tres principios fundamentales :

confianza reciproca; relaciones de largo plazo; y beneficios recíprocos

A pesar de la globalización, las empresas deben ser vistas como unidades productivas de grupos humanos. Las personas en sí mismas son el elemento estructural de las organizaciones y son las que posibilitan con sus actitudes la existencia de éstas.

Si el eje de los tres principios fundamentales que mencionamos opera con el debido equilibrio, la coincidencia de propósitos va a generar niveles de intereses generales, de cooperación y de participación. Existirá una verdadera cultura organizacional.

El funcionamiento del tipo de organización que preconizamos será objeto de procedimientos y técnicas de gestión, es decir de mecanismos racionalizadores y de regulación.

Nadie puede esperar que todo funcione dentro de las organizaciones, sin desvíos de los sanos principios que hemos enunciado. Sería una utopía creer que no van a producirse conflictos y tensiones.

Allí precisamente es donde actúa la gestión y fundamentalmente el mecanismo de la regulación que mediante sus prácticas, actitudes, roles y comportamientos, permite superar esos obstáculos y alienta la reanudación de las relaciones entre los individuos.

3) VENTAJAS COMPETITIVAS ORIGINADAS POR LA INTEGRACIÓN HACIA ADENTRO.

Estarán dadas por: **flexibilidad ; aprendizaje mas rápido; economías de escala; mayor fuerza de negociación.**

El concepto de ventajas competitivas, es esencialmente relativo en cuanto al tiempo en que pueden resultar efectivas. En algunos aspectos el proceso es más lento y se prolongan por períodos más largos. En otros, la erosión de las ventajas se acelera.

Por lo tanto, el proyecto de integración hacia adentro a través de redes o aglomeraciones de empresas, tiene como objetivo buscar continuamente nuevas fuentes de ventajas competitivas.

Los recursos utilizados como fuente de las ventajas competitivas son generalmente una combinación de activos y capacidades, que estarán siempre sujetos a la erosión provocada por la competencia y los cambios en el mercado.

En consecuencia, la misión de quien lidera la red ha de ser no solo colocarle obstáculos a la competencia para proteger las ventajas actuales, sino construir permanentemente nuevas ventajas competitivas.

Lo que es a veces inaccesible para la empresa, no lo es tanto para el conjunto de empresas que integran la red, ya que pueden compartir estrategias que integren los conceptos de costo y calidad, construyendo de esta manera mayor valor para el cliente.

En ese sentido la red o aglomeración de empresas estará creando, de manera sólida, un esquema orientado hacia la periferia, donde las disciplinas del valor dan sentido a las estrategias genéricas.

Ello da lugar a que la empresa esté ofreciendo productos de calidad consistente al mejor precio, dando satisfacción en materia de productos y servicios a las exigencias cada vez mayores de los clientes.

La red facilitará el desarrollo de todos estos procesos, reestructurando la planificación y el liderazgo, que permitan diseñar estructuras flexibles al cambio.

Este, se va a producir como consecuencia del aprendizaje más rápido de los miembros, para lo cual se promoverán equipos de alto desempeño, que recibirán capacitación en diferentes áreas mediante utilización de tecnologías de última generación.

Obviamente la integración hacia adentro, mediante el mecanismo del trabajo en equipo a través de la red, provocará diferentes efectos como:

- a) el aprovechamiento de las economías de escala
- b) la reducción de los costos de transacción
- c) elevación de la eficiencia
- d) crecimiento de la productividad
- e) mayor fuerza de negociación por el fortalecimiento

empresarial y la presencia de la red.

- f) Incremento de relaciones más favorables para la empresa en relación con sus proveedores
- g) adquisición y difusión de información
- h) capacitación, etc.

4) IMPACTOS SOCIALES DE ESTOS MODELOS PRODUCTIVOS

Se señalan dos impactos : **dinamizan el desarrollo local; y permiten crecimiento con equidad**

Hemos visto en el apartado 3) que las fuentes de las ventajas competitivas son una combinación de activos y capacidades. En realidad deberíamos referirnos a activos fijos y financieros y activos intelectuales.

Dentro de estas dos categorías son los activos intelectuales o capital intelectual los que están liderando el proceso de cambio de las estrategias empresariales. Se crea de esta forma una nueva herramienta que es la **gestión del conocimiento**.

Sus objetivos, entre otros, son: reducir coste de los procesos operativos; consolidar la lealtad del cliente; mejorar la producción.

Pues bien, los modelos productivos movilizados por medio de la red y a través de la gestión del conocimiento, tienen como resultado provocar impactos de dinamización del desarrollo local en primer lugar. Al mismo tiempo a la par de dinamizar el crecimiento, impulsa simultáneamente la distribución más equitativa de los resultados obtenidos.

5) OBSTACULOS

Es natural que aparezcan obstáculos: **costos de transacción; imperfecciones de los sistemas institucionales; imperfecciones del mercado**

Estos obstáculos que hemos mencionado, tienen solución en la medida que la cultura de las organizaciones, permita realizar los

ajustes necesarios en el momento oportuno.

Sin embargo, es necesario enfatizar una falla muy latinoamericana, la cual tiene que ser definitivamente extirpada del contexto económico regional. Nos referimos concretamente a la característica de nuestra sociedad que no perdona el éxito sino que lo obstaculiza persistentemente.

Lawrence Harrison el autor de "El subdesarrollo esta en la mente" cita a Mariano Grondona que ha escrito lo siguiente:

".....la sociedad progresista confía en el individuo; la sociedad resistente sospecha del individuo. La sociedad favorable al desarrollo enfatiza virtudes menores, pero el trabajo bien hecho, la puntualidad, la cortesía, son calidades que obstaculizan la concreción de los deseos del individuo en la sociedad resistente. El código ético de la sociedad progresista está basado en el auto-interés responsable y el respeto mutuo. La sociedad atrasada busca una perfección utópica, que frustra y desvaloriza la conducta recta. La sociedad progresista respeta la ley; la sociedad atrasada respeta la fuerza."

Nos preguntamos que sociedad queremos: una sociedad progresista o una sociedad resistente.

¿En que debe consistir el Plan?

El Plan debe surgir como una iniciativa privada. Delineada y construida por el sector privado de la economía sobre la base de ideas y experiencias nacionales e internacionales sobre asociatividad de empresas, aglomeración o "clusters". Para ello se aplicará las legislaciones sobre consorcios, grupos de interés económico, unión transitoria de empresas (UTE), etc..

Su planteo teórico se basa en las modernas tecnologías de la administración y corrientes del pensamiento económico de la década del 90 en adelante. Por lo tanto Desarrollo Organizacional, Cultura Organizacional, Competitividad, Gestión del

conocimiento, teoría de los juegos, teoría sistémica, etc. han de orientar las proyecciones programáticas y la aplicación práctica de las mismas.

Su orientación ha de ser la solución en el corto y mediano plazo de los problemas que enfrentan las micro, pequeñas y medianas empresas.

Consecuentemente el proyecto estará centrado en los problemas que aquejan comúnmente a este tipo de empresas, empresarios e inversores, que, a grandes rasgos, los siguientes son los principales:

PROBLEMAS QUE NORMALMENTE PRESENTAN MICRO, PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS

- 1) Aislamiento
- 2) Deficiente inserción en el sistema socio económico
- 3) Escasez crónica de financiamiento flexible
- 4) Problemas para consolidar capital propio
- 5) Cuellos de botella en la comercialización
- 6) Escasas relaciones económicas con otros sectores productivos y deficientes relaciones productivas intersectoriales entre unidades de distinto tamaño
- 7) Poca diversificación de funciones
- 8) Falta de formación gerencial y escasa o nula capacidad administrativa
- 9) Insuficiente desarrollo tecnológico agravado por el difícil acceso a la innovación tecnológica.
- 10) Baja productividad
- 11) Escasa o nula competitividad a nivel internacional
- 12) Ausencia de normas de calidad

CAPITULO VIII

Metodología

Objetivo

Desarrollar, a partir de la asociatividad, un mecanismo de cooperación entre micro, pequeñas y medianas empresas, 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 procesos de mejoramiento continuo de su capacidad de gestión de los factores de producción de la empresa y con ella de la productividad y la competitividad, para convertirlas en organizaciones innovadoras, modernas, flexibles y de talla internacional

Bases Fundamentales

La asociatividad, como estrategia central, colectiva y voluntaria, de respuesta a los mercados.

El fundamento legal será la constitución de consorcios, grupos de interés económico, UTE, etc..

La característica organizativa, será la flexibilidad

El compromiso y participación activa y directa del empresario en sus diagnósticos y soluciones

Los mismos empresarios constituyen la mayor fuente de conocimiento y experiencia del sector productivo al cual

pertenecen.

La capacitación continua tanto de las personas como de las organizaciones empresariales.

La cultura organizacional como ventaja competitiva en la gestión de los recursos humanos

La existencia de una visión compartida de las metas comunes

La existencia de una misión clara y definida, como instrumentos de orientación estratégica y de evaluación de decisiones.

El trabajo en equipo

La existencia de planes estratégicos de mediano y largo plazo para el desarrollo de los diferentes proyectos,

Proceso permanente de reflexión estratégica, eliminando la visión excesivamente cortoplacista (día a día) y llevando a la observación y análisis en el largo plazo de los procesos de la empresa, del grupo, de la rama productiva y de las tendencias nacionales e internacionales.

Propuestas de solución de los problemas generales que normalmente presentan micro, pequeñas y medianas empresas

1) Aislamiento

Cambio fundamental de la cultura individualista por otra de cooperación entre las empresas y formación de visiones compartidas

2) Deficiente inserción en el sistema socio económico

A fin de facilitar a las empresas participantes su inserción en el sistema socio económico transformarlas en organizaciones innovadoras, abiertas, flexibles y modernas, que tengan como meta permanente el mejoramiento de sus niveles de gestión, productividad y competitividad.

3) Escasez crónica de financiamiento flexible

Creación de una estructura financiera adecuada, independiente, profesional y privada, capaz de orientar fondos de los mercados de dinero o de capital hacia las empresas participantes, asegurando la supervisión de la utilización de los recursos.

Poner en práctica sistemas de garantías recíprocas según la legislación vigente.

4) Problemas para consolidar capital propio

Facilitar el acceso de las Pymes a los mercados de capital para la colocación de acciones.

Provocar un cambio cultural a mediano plazo, a nivel de empresarios, para que modifiquen su conducta respecto a la incorporación, en la empresa, de capitales de terceros provenientes del mercado bursátil.

5) Cuellos de botella en la comercialización

Desarrollo de una metodología asociativa y participativa basada en un enfoque sistémico de la organización y de los modelos de gestión, que permita identificar los problemas que tanto individual como colectivamente enfrentan en la respectiva rama, subsector o sector de la producción y comercialización, aplicando soluciones adecuadas al tipo de empresas, rama, sector o subsector productivo a que pertenezcan.

6) Escasas relaciones económicas con otros sectores productivos y deficientes relaciones productivas intersectoriales entre unidades de distinto tamaño

Mejora de la capacidad negociadora individual y grupal frente a otros sectores productivos, ya sean proveedores, clientes, entidades financieras u organizaciones estatales.

7) Poca diversificación de funciones

Inserción en redes verticales de producción o cadenas de valor
Conformación de redes horizontales de empresas que cooperen entre sí en algunas actividades.

8) Falta de formación gerencial y escasa o nula capacidad administrativa

Fomento e implementación en las empresas y en los empresarios del concepto de “aprendizaje permanente”

Capacitación, a través de modernos métodos de educación a distancia, de las mejores prácticas gerenciales de producción, de mercadeo, de administración y finanzas de empresas y de comercio exterior.

9) Insuficiente desarrollo tecnológico agravado por el difícil acceso a la innovación tecnológica.

Uno de los problemas más importantes que tienen las Pymes para poder alcanzar la productividad y la competitividad adecuada es la insuficiencia de desarrollo tecnológico y las enormes dificultades que se les presenta, aisladamente, para acceder a la innovación tecnológica.

El programa de asociatividad propuesto, en colaboración con centros tecnológicos, pretende introducir proyectos de Desarrollo tecnológico para la creación o mejora de un producto o de un proceso productivo, o la incorporación y adaptación activa de tecnologías emergentes en las propias empresas. Esto que es impensable para una micro, pequeña o mediana empresa, puede lograrse en el marco de la asociatividad propuesta, con la finalidad de aprovechar en conjunto las ventajas tecnológicas.

Una de las líneas básicas de actuación en el ámbito empresarial asociado a los grupos será la promoción de la transferencia de tecnología y la cooperación tecnológica desde el exterior.

10) Baja productividad y escasa o nula competitividad a nivel internacional

El nuevo esquema de trabajo en equipo a través de redes tiende a promover y consolidar los mecanismos que aseguren la creación de las ventajas competitivas buscando impulsar el desarrollo de procesos productivos eficientes en las empresas, apoyar la capacitación del recurso humano, modernizar los procesos de gestión empresarial y ampliar la infraestructura empresarial. El esfuerzo conjunto permitirá superar los obstáculos endémicos de las Pymes recuperando para el grupo la competitividad a nivel internacional.

11) Ausencia de normas de calidad

En general las Pymes carecen de normas de calidad.

Si bien no es obligatorio adoptarlas, hoy, para que una empresa pueda exportar, tiene que cumplir con especificaciones del comprador. Las especificaciones pueden ser de la empresa compradora o pueden ser una norma nacional del país, una norma comunitaria europea o una norma internacional. De todos modos, el comprador quiere tener la garantía de que la calidad del producto que está comprando, según esta norma de especificación, sea siempre la misma. Las normas ISO 9.000 se encargan de este aspecto, preparan a la empresa para tener el proceso controlado de un modo perfecto, con entrenamiento de todas las estructuras para que la calidad, que es la calidad del proceso de producción, sea continuamente mantenida.

La norma internacional hecha en consenso internacional, es una norma armonizada internacionalmente por consenso. Es una exigencia técnica que tiene que ser cumplida para poder exportar, y en la actualidad tenemos las normas ya en lengua española, lo que es muy importante para armonizar la terminología entre los países de lengua hispana.

Las etapas del desarrollo del Plan

Primera Etapa

1) Convocatoria a agrupar por ramas, sectores productivos, etc. para que una vez formulado su propio diagnóstico, comiencen el desarrollo de acciones que les permitan mejorar sistemáticamente los niveles de gestión, productividad y competitividad.

2) Integrar los grupos de interés económico en algunos casos a nivel horizontal y en otros a nivel vertical contemplando:

a) homogeneidad de las empresas en cuanto al tamaño de las mismas y tipo de producto, con vistas al desarrollo de proyectos comunes.

b) localización de las empresas

c) compromiso de los empresarios en cuanto al cumplimiento de las exigencias que supone el funcionamiento del grupo.

3) Generar entre las empresas asociadas la confianza y el compromiso para un intenso intercambio de información y de experiencias.

Segunda Etapa

El comienzo de la segunda etapa marca el inicio de un proceso de actuaciones alternativas o concomitantes en diferentes campos:

Se da inicio al proceso de capacitación, a través de modernas técnicas de educación a distancia y/o presenciales, abarcando desde las más alta jerarquías hasta los operarios, con la finalidad de que la capacitación y el entrenamiento permanente conduzca hacia los objetivos trazados, en cuanto a que la empresa en sí misma y todo el elemento humano que la integra, logren los mismo niveles en cuanto a técnicas, estrategias y metas.

Iniciación de la capacitación en comercio exterior.

Modernización de la informática y de las comunicaciones de la empresa.

Introducción de normas y sistemas de calidad.

Tercera etapa

Consolidación de la actuación conjunta de las empresas agrupadas, de manera tal que se logre la unificación de:

- 1) Procedimientos de gestión
- 2) Procesos de producción y acceso a mercados
- 3) Compra conjunta de insumos para abaratar costos
- 4) Iniciación de actividades conjuntas de almacenamiento, transporte y comercialización

Cuarta etapa

Consolidación de las empresas permitiendo su acceso a los mercados regionales e internacionales, de forma tal manera que la red formada pueda alternar con éxito en el comercio internacional y estar capacitada como para integrarse a redes de negocios mundiales.

Quinta etapa

Acceder al comercio electrónico (B2B, B2C, etc.)

Aplicación práctica del proyecto

Sobre la base de lo expuesto y a modo de síntesis se puede afirmar que el proyecto, en la fijación de sus objetivos específicos, procura determinar las técnicas apropiadas a aplicar sobre la base del eje:

CAPACITACION
FINANCIAMIENTO
INFORMACIÓN
SERVICIOS

CAPACITACION

Aplicación de programas para el desarrollo de la capacitación empresarial y de gestión

Aplicación de programas para el desarrollo de la capacitación administrativa y de control

Desarrollo de servicios especializados de capacitación tecnológica industrial y agro-industrial

Desarrollo de técnicas que mejoren la competitividad mediante programas de Productividad y Calidad Total con vistas a la integración regional y a la internacionalización de las empresas.

Desarrollo de la capacidad empresarial para la adopción y puesta en marcha de programas de subcontratación estimulando la cooperación interempresarial.

Desarrollo de programas capaces de sustentar la aplicación de tecnologías limpias compatibles con el cuidado ambiental.

FINANCIAMIENTO

Obtención de créditos de corto, mediano y largo plazo en la banca tradicional

Creación de sistemas propios de autofinanciamiento. Uniones de créditos. Microfinancieras.

Aplicación del Factoring

Acceso a los sistemas de Leasing

Creación de sociedades de garantías recíprocas

INFORMACIÓN

Proporcionar al empresario en general, ante la imposibilidad de autocontrolar su entorno, la información mas completa sobre la forma en que los factores externos inciden o pueden hacerlo en la toma de sus decisiones.

Tecnología de acopio, procesamiento y transmisión de

información con el uso del PC, de forma tal de establecer un sistema que genere los datos necesarios para que la administración desempeñe mejor la tarea de gestión.

SERVICIOS que se analizarán en el próximo capítulo, los cuales abarcan las áreas más importante de la actividad económico-financiera.

CAPITULO IX

Puesta en marcha

Como se ha expresado, el Plan propone la creación de redes, grupos o asociatividad de empresas, con apoyo legal en los Grupos de Interés Económico, en los Consorcios, UTE, etc., para desarrollar en forma vertical u horizontal las tareas de trabajo en equipo a llevar a cabo, para maximizar la eficiencia, la producción y la comercialización a través de micro, pequeñas y medianas empresas.

Cada empresa actúa independientemente pero asociada estratégicamente al grupo para consolidar ventajas competitivas y sortear obstáculos de funcionamiento individual.

Las empresas, de esa forma, podrán acceder a planes y estrategias de gestión, que permitan disminuir los costos de producción mediante economías de escala. Asimismo, por medio de la tercerización de servicios lograran aumentar la eficiencia y disminuir los costos administrativos ya que compartirán recursos con otras empresas.

La administración del Plan

En cualquier caso: redes, grupos de interés económico, consorcios, asociatividad, la administración del plan debe ser ejecutada por un tercero, empresa idónea, profesional, capaz de conducir la administración del grupo. A esa empresa se le denomina Broker.

Por otra parte, el grupo de empresas debe estar bajo la dirección

y asesoramiento de un Consejo Permanente integrado por los empresarios involucrados en la red o el grupo. Este consejo es el que está capacitado para la determinación de las estrategias productivas, intercambio de informaciones, identificación de oportunidades de negocios y de la disposición necesaria para aprovechar las mismas.

ACTIVIDADES DEL BROKER

FINALIDAD:

Ofrecer directamente, o por intermedio de asociados especializados, una variada gama de servicios adaptados a las necesidades de las empresas y de los particulares.

En forma muy especial atiende las complejas relaciones de sus potenciales clientes ubicándolos en grupos de interés económico cuya finalidad es facilitar o desarrollar la actividad económica de cada uno o mejorar o acrecer los resultados de esa actividad.

ORIENTACION HACIA LA MERCADOTECNIA

Es una orientación dirigida directamente a las empresas tratando de definir en primer lugar las necesidades que se tratan de servir y satisfacer.

En ese sentido la primer tarea es identificar los grupos metas seleccionando grupos específicos y necesidades específicas de los mismos.

Fundamentalmente, deberá tenerse en cuenta que los fenómenos de cambio que operan en el mercado son tan dinámicos, que la única posibilidad de adaptación inmediata es la aplicación de los métodos de gestión de cambio, ajustándose a los tres conceptos claves que lo componen, esto es:

**CREATIVIDAD
LIDERAZGO
CALIDAD**

ACTIVIDADES

El proyecto consta de áreas perfectamente delimitadas que serán encaradas con un cronograma determinado según las necesidades de las empresas adheridas.

En este capítulo se desarrollan cada una de estas áreas definiendo adecuadamente sus respectivos campos de actuación.

I Promoción y ayuda para formular, iniciar y organizar propuestas de inversiones industriales, agroindustriales o comerciales.

En su vertiente industrial y agro-industrial el proyecto encara la reconversión de numerosas empresas actualmente paralizadas por graves problemas financieros que afectan a los grupos que detentaban su explotación.

El broker puede actuar aplicando uno de los dos procedimientos siguientes:

En el primero de ellos el broker actúa, mediante adecuado contrato, directamente con la empresa, asumiendo el control absoluto de la administración en todos sus aspectos, facilitando a las empresas el acceso al capital necesario y a la dirección técnica y empresarial que se requiere. También puede asumir la iniciativa en materia de promoción de nuevas empresas mediante venta, fusión, alianzas, etc.

En el segundo procedimiento, mediante adecuado contrato, el broker se limita a prestar sus servicios destinados a la red o grupo de interés económico integrado, con la finalidad de proporcionar los servicios necesarios, desde el punto de vista económico y financiero, que le devuelvan a las empresas su capacidad competitiva y les permita actuar en el mercado nacional o internacional en condiciones rentables.

Dentro de la extensa gama de posibilidades y actividades promocionales que esta orientación supone hay que destacar:

- 1) La organización de encuestas generales sobre la

industria y de estudios de viabilidad de proyectos especiales;

2) La formulación de propuestas específicas relativas a nuevas empresas;

3) La ayuda para encontrar socios técnicos y empresariales para clientes locales o para inversionistas extranjeros;

4) Las inversiones en el capital social y en la realización de operaciones de garantía de emisión de valores, a fin de atraer a otros inversionistas;

5) La organización de fusiones, con el objeto de crear unidades industriales más económicas;

6) La intervención en los mercados de capital mediante actividades encaminadas a diversificar la base de propiedad de empresas y otros métodos de capitalización;

7) El estímulo de la aceptación de ideas nuevas en el sector económico.

Asimismo este trabajo se propone ampliar la conceptualización sobre la agroindustria y en particular, sobre el nuevo patrón agrario definido como Complejo Agroindustrial (CAI), al que dedicaremos el próximo Capítulo.

II SERVICIOS

1) ADMINISTRACION FINANCIERA DE EMPRESAS

El análisis de la toma de decisiones en materia financiera es un aspecto que requiere cada vez mayor atención de la empresa y participación de técnicos e instrumentos más avanzados.

Así, el análisis financiero, la planificación y el control ocupan un lugar preponderante en la actividad que desarrolla el broker con relación a las empresas que requieren sus servicios.

La administración y políticas del capital de giro, así como el examen de las fuentes y formas alternativas del crédito a corto plazo, constituyen otro de los capítulos importantes de los servicios prestados.

Otro aspecto que abarca la gestión empresarial objeto de estos servicios son las presupuestaciones de las necesidades de capital y las decisiones a tomar en condiciones de incertidumbre.

La organización financiera de las empresas, los costos de capital y las alternativas de financiación a largo plazo conforman un capítulo que no puede estar ausente en el diagnóstico financiero de la empresa.

Las formulaciones de proyectos de inversión y la obtención de la declaratoria de interés nacional para esos proyectos, así como su puesta en práctica, es otro de los aspectos importantes en materia de prestación de servicios.

Por último, tenemos la recuperación de empresas con diferentes tipos de dificultades. A través de racionalización industrial, introducción de tecnología, reducción de costos, mayores facultades y ganancias para las gerencias altamente especializadas y más fuertes aumentos de capital dirigidos a la renovación de los equipos, se logra poner en funcionamiento empresas marginales reincorporandolas a los procesos productivos. Para ello una de las fórmulas es sustituir el endeudamiento de las empresas por la participación de grandes, medianos y pequeños inversionistas interesados en la adquisición de capital accionario y la toma de control de esas empresas. Se logra así mayor dotación de capital de riesgo mejorando el índice de endeudamiento total de la empresa.

2) DIRECCION DE EMPRESAS (MANAGEMENT)

Una de las principales carencias de las empresas pequeñas y medianas, así como de los inversionistas de largo plazo que inician una actividad industrial, es la falta de capacidad técnica para la formación de equipos gerenciales en las diversas áreas de la organización empresarial.

Por ello, en todos los casos en que se asesora sobre proyectos de inversión, formación de empresas, apertura de mercados,

aspectos administrativos o financieros, la actividad alcanza también a la formación y preparación de las estructuras de personal de dirección, para dotar a la empresa de los recursos humanos necesarios para alcanzar los fines propuestos.

El broker tomará sobre sí, la responsabilidad de integrar y dirigir, la estructura gerencial necesaria, la que desarrolla directamente a través de los técnicos asociados, o sobre la base de una selección rigurosa de personal especializado.

Asimismo, toda la organización empresarial, es objeto de un minucioso estudio técnico, que luego de discutido con los inversores, es puesto en práctica hasta en sus últimos detalles.

3) DIVERSOS APOYOS TECNICOS AL EMPRESARIO

Con la colaboración de distinguidos técnicos especializados en campos concretos de la actividad industrial y agro-industrial se brindan los siguientes servicios:

- A) Asistencia técnica (de ingeniería, económico-financiera, legal, fiscal, etc.) para Proyectos de Inversión. Dicha asistencia comprende los estudios de perfiles, pre-factibilidad, factibilidad, puesta en marcha y conducción gerencial, según los requerimientos del inversionista.
- B) Asistencia técnica en proyectos de desarrollo de integración regional.
- C) Formación y desarrollo de mercados de capital.
- D) Creación y desarrollo de empresas.
- E) Compra-venta, fusiones o participaciones de empresas.
- F) Asesoramiento de la empresa en la emisión de capital de riesgo.
- G) Asesoramiento de la empresa en problemas de financiamiento interno o externo.
- H) Declaraciones de Interés Nacional.
- I) Obtención de asistencia crediticia interna o externa.

El broker asegura la más amplia y permanente participación

del núcleo de técnicos vinculados a cada proyecto, los que además de los estudios técnicos necesarios, proveerán a las empresas de la capacidad gerencial necesaria en los siguientes aspectos:

1) técnica agrícola en la organización y producción en los diferentes campos, de manera que las explotaciones aporten la mayor cantidad y calidad de productos destinados a la industrialización.

2) técnica industrial de manera de montar los nuevos procesos productivos y racionalizar los existentes, de forma tal de lograr el abatimiento de los costos industriales de producción y maximizar la eficiencia productiva en materia de calidad y cantidad de productos procesados.

3) técnica económico-administrativa a fin de lograr el mayor grado de eficiencia en la materia.

4) técnica financiera con finalidad de lograr en el mediano y largo plazo los niveles de equilibrio apropiado en este aspecto.

5) técnica de comercio exterior y marketing a efectos de lograr la apertura de mercados tradicionales y no tradicionales que permitan la fluida colocación de los productos procesados.

III NEGOCIOS CON EL EXTERIOR

Consideraciones Generales sobre el Comercio Internacional

Las estrategias definidas por las diferentes corrientes referentes a como encarar la problemática del endeudamiento externo y del crecimiento de las economías de los países latinoamericanos podrán ser variadas pero todas, y cada una de ellas, pasan por el lugar común que significa el crecimiento impostergable de las exportaciones interregionales y extrarregionales.

Más allá de las controversias planteadas en torno al tema, más allá de un necesario reordenamiento monetario y financiero regional, permanecen incambiadas las condicionantes que nos

señalan que sólo y únicamente a través de un incremento cuantitativo y cualitativo de las exportaciones de los países latinoamericanos podrán removerse los obstáculos que impiden el normal cumplimiento de las obligaciones contraídas y el alcance de las metas de crecimiento deseables para la región.

Y éstas no podrán crecer a menos que se reconozca la importancia decisiva que en el comercio poseen las pequeñas y medianas industrias, las que en la región ocupan la mayor cantidad de factores de producción y significan un porcentaje considerable del comercio interno de los países del área.

Estas empresas encuentran, en general, serias dificultades para acceder a los mercados externos. Las carencias que experimentan, ya sean tecnológicas, de producción, administrativas, de conocimientos técnicos para acceder al mercado externo y al marketing, las mantienen al margen de las posibilidades que ofrece el mercado internacional. Vegetan y seguramente perecen constreñidas a mercados internos insuficientemente desarrollados y ahora, sometidos a la competencia externa regional, luego de la baja de aranceles provocada por el Tratado de Asunción.

Frente a ese panorama, la formación del grupo o red, constituye una alternativa ventajosa para aunar los esfuerzos de las pequeñas y medianas empresas productoras, de los pequeños y medianos inversores, mediante la creación de un operativo para fomentar y consolidar el comercio regional y con terceros países de fuera del área, defendiendo los intereses económicos de los diferentes grupos empresariales.

Es necesario que las empresas comprendan que el comercio no está solo constituido por los clientes y las firmas radicadas en sus respectivos países. Por el contrario, hay que llegar al convencimiento de que en América, hay un mercado potencial de 380 millones de clientes y que aun, estamos rodeados de un "mundo hambriento", lo que constituye un fascinante desafío que presenta al mercado internacional como el campo más propicio y pletórico de oportunidades.

Las actividades a desarrollar

La finalidad es producir una verdadera revolución comercial mediante un esfuerzo privado concentrado que persiga objetivos variados como ser:

- Investigación de actividades de venta
- Esfuerzos promocionales
- Perfeccionamiento de diseños y calidades de productos
- Normas modernas para su marca y envase
- Producción y publicidad en masa

América Latina tiene ante sí un mercado interno y externo integrado por consumidores, productores, comerciantes y gobiernos que compran productos y servicios. Hay que investigar a estos compradores y productores y adaptar a sus necesidades los precios, la promoción y la distribución.

Para ello hay que realizar todo un trabajo previo que en síntesis consiste en adaptarnos nosotros mismos a los factores y problemas especiales que vamos a encontrar al operar en el comercio internacional.

En primer lugar es necesario el estudio previo del medio ambiente económico político - legal, cultural y de negocios.

Las naciones muestran una gran variedad en cuanto a estructura industrial y producto nacional bruto, factores éstos determinantes a su vez de los bienes y servicios que probablemente vayan a requerir.

Será imprescindible pues, encarar el estudio de las distintas economías en cuanto a su estructura industrial y al nivel y distribución de la renta nacional.

Igualmente hay que considerar el medio político-social en lo que tiene que ver con las actitudes de los diferentes países hacia las compras internacionales, la estabilidad política, las regulaciones monetarias y la eficiencia de la estructura gubernamental en cuanto al comercio internacional se refiere.

Corresponde investigar el medio cultural a efectos de

determinar en cada caso el comportamiento de los hombres de negocios en los distintos países.

La decisión de dedicarse al comercio internacional supone una difícil opción para la mayoría de los productores, los que normalmente no están capacitados o no tienen la información suficiente como para poder decidir si debe dedicarse al comercio exterior, dónde, cómo, y con qué objetivos.

Es preciso ayudarles a determinar en primer lugar si las oportunidades son lo suficientemente atractivas y si los costos justifican el proyecto. En segundo lugar si pueden obtener los recursos y la capacidad para operar en el mercado extranjero.

Para el caso de que éste fuera favorable hay que diseñarle los objetivos y tácticas de marketing Internacional. Y en este aspecto muchas son las interrogantes que se deben despejar.

El paso siguiente, es orientar al productor en la toma de decisiones en cuanto a la selección de mercados en que va a incursionar.

Ello conlleva la necesidad de realizar diversos estudios y cálculos sobre, por ejemplo: el potencial actual de los mercados, los pronósticos de potencial futuro de los mismos, el cálculo del índice de rendimiento sobre la inversión

Inmediatamente es necesario tomar decisiones sobre la mejor manera de penetrar en el mercado. Al parecer tres serán las opciones

- a) exportar la producción y venderla en el extranjero,
- b) asociarse con otras empresas extranjeras o
- c) invertir directamente en el exterior.

Un mismo productor puede encarar estrategias distintas para entrar en diferentes mercados. Pero en cada caso debe hacer su opción y muchas veces o no está capacitado o no tiene los suficientes medios de información para adoptar la decisión.

Finalmente, si la empresa participa en diferentes mercados, pronto necesitará un sistema integral de mercadotecnia multinacional, tomando en cuenta el espectro de un comercio mundial.

Por último, no deben olvidarse las decisiones a tomar en materia de combinación de mercadotecnia considerando las estrategias relacionadas con el producto y la promoción.

Así son de complejos y variados los estudios, las opciones, las decisiones, las estrategias a adoptar en materia de comercio internacional.

Cabe entonces preguntarse si, realmente, puede la pequeña y la mediana industria, el pequeño y mediano productor, lo que parece ser objeto de los desvelos de los gobernantes, encarar con éxito una tarea tan compleja, destinada cada vez más a verdaderos especialistas en los diversos campos.

Inmediatamente, encontramos un enorme vacío en la materia, que es necesario cubrir, si se quiere alcanzar las metas propuestas.

En esa cobertura hay, pues, una actividad intensa en la que deben intervenir especialistas en materia de comercio, en materia cambiaria y financiera.

Hay espacio pues para que el broker dedique su esfuerzo a organizar las actividades de comercio exterior de la región de forma tal que en cada país exista una filial que represente a todas las empresas exportadoras del área y que marque la eficiencia y promoción necesarias para poder competir eficazmente con el resto del universo.

Ventajas que ofrece un buen servicio en comercio internacional

Una buena estrategia de mercado requiere un grado de agresividad y velocidad que no siempre están al alcance de los exportadores de los países en desarrollo.

Este problema, afecta sobre todo a las pequeñas y medianas empresas que carecen de los recursos necesarios para la implantación de una política de exportación.

Entre las alternativas disponibles para promover el rol de las pequeñas y medianas empresas en el comercio internacional, el establecimiento de grupos de interés económico, como asociación

voluntaria de algunas empresas con vistas a metas iguales, es una de las más factibles y responsables para brindar resultados a corto plazo.

En ese sentido, la creación del grupo, a través del broker, que actúa también como trading brinda una serie de ventajas en términos de costos reducidos y adquisición de know-how técnico.

Con frecuencia una compañía pequeña o mediana no puede contratar expertos en comercio exterior, sin embargo un grupo bien constituido, no tiene estos problemas, ya que un mayor volumen de negocios permite contratar gente capacitada. Además los expertos encargados de mejorar el funcionamiento del grupo están introduciendo permanentemente nuevas producciones y métodos de ventas, lo cual hace que el estándar tecnológico de las compañías asociadas mejoren continuamente. A mediano plazo esto lleva a la sustitución de importaciones, aumento de las exportaciones y mayor competencia en el mercado interno.

No sólo posibilita una diversificación de las exportaciones y mejor calidad del producto, sino que el grupo permite también aumentar la complejidad de productos exportables, mediante la participación de fabricantes de productos complementarios que satisfagan pedidos más sofisticados.

No sólo las compañías que producen productos terminados pueden favorecerse de las ventajas del grupo, también pueden agruparse las empresas que se especializan en una fase determinada de la producción o del montaje. Ninguna de estas compañías está capacitada para sobrellevar los gastos de inversión que se requieren para la elaboración del producto completo a un nivel satisfactorio de calidad, pero esto se puede lograr por medio del esfuerzo conjunto.

Las compañías deben estar bien asesoradas acerca del funcionamiento de los grupos. Se requiere, como es lógico, un período de tiempo de programación y adaptación antes de que se reciban los primeros pedidos pero los grupos logran, paulatinamente, penetrar en los mercados del exterior.

En la mayoría de los casos las compañías miembros de los

grupos solo han vendido en el mercado interno, pues no se sentían capaces para tratar con las complejidades del mercado internacional, como ser la preparación de documentos, trámites rutinarios y complejos, negociaciones financieras, familiaridad con las necesidades y requerimientos del mercado internacional.

Un aspecto muy positivo del grupo es la apertura de horizontes más amplios para los exportadores, proveyéndoles de nuevos clientes e incitándolos a mejorar la calidad del producto y su volumen de producción.

La necesidad de adecuar la capacidad de producción a los deseos del cliente determina cambios en los diseños del producto y en el proceso de elaboración incluyendo los requerimientos para adaptar el producto a las especificaciones técnicas de los países consumidores.

Para las compañías pequeñas, el asociarse al grupo es una de las fórmulas más eficientes para entrar en el mercado exportador, ya que los compradores extranjeros, ya sea compradores de grandes almacenes, departamentos de compras o, agencias de gobierno, no están dispuestos a comprar pequeños volúmenes a proveedores no tradicionales y prefieren hacer pedidos importantes directamente al vendedor principal.

La administración del grupo asegura discusiones regulares y periódicas, control de calidad, capacidad de producción y un alto grado de formalidad.

La actividad del grupo ha demostrado que la posibilidad de obtener pedidos regulares está ligada a la capacidad de administrarlos para coordinar los embarques, proveer juegos completos de repuestos cuando se requieran, y proveer mercadería por una sola vía. Esto ahorra trabajo para el importador y agiliza las negociaciones teniendo en cuenta precios, instituciones, fechas de entrega, estándar de calidad y créditos.

Otra ventaja que brindan los grupos así administrados es la seguridad para los exportadores ya que los mercados se han vuelto más vulnerables y diversificados como consecuencia de los cambios experimentados.

Por último, las empresas agrupadas adquieren rápidamente de los expertos la experiencia práctica invaluable de los problemas propios del mercado internacional.

A través de la formación de los grupos y de la actividad del broker se constituye un centro de apoyo a la pequeña y mediana empresa a fin de iniciar un programa regional de promoción de estas actividades y consolidar los primeros grupos de interés económico, para enfrentar las contingencias de los grupos regionales, cuyos objetivos serán:

1 - Analizar la situación de cada producto en su relación competitiva dentro del Mercosur y en los demás sistemas (ALADI, SGP etc.).

2 - Exportar productos de los integrantes del grupo

3 - Importar o comprar en la región los insumos requeridos por sus integrantes para ser utilizados en la producción de bienes y en general todos los elementos necesarios para la producción.

4 - Importar tecnologías de punta y establecer “Joint Ventures” para mejorar las posibilidades de exportación.

5 - Utilizar el “countertrade” como elemento de negociación.

6 - Realizar ingeniería financiera para mejorar el perfil de las empresas, sus endeudamientos así como la obtención de recursos financieros a través de préstamos e inversiones.

7 - Asegurar la prestación de servicios tales como: dirección técnica, control de calidad, mejoramiento de la tecnología, marketing, etc.

8 - Investigar lo concerniente a la racionalización de la producción, abaratamiento de costos, apertura de nuevos mercados.

9 - Realizar cuantos actos jurídicos y operaciones fueran necesarios para el cumplimiento de los objetivos del plan.

Establecimiento del grupo con destino a realizar actividades en el comercio exterior

Un grupo o red de interés económico representa un conjunto

de compañías productoras organizadas bajo un modelo informal y sin modificación del estado legal de cada una de ellas. Su propósito es tener un mercado común de productos y servicios en el comercio internacional.

Las compañías que elaboren productos similares o complementarios pueden integrar un grupo, para aumentar las negociaciones en el exterior y disminuir los costos de investigación, penetración y permanencia en los mercados internacionales.

Este esfuerzo es importante sobre todo para las pequeñas y medianas empresas, las cuales, por sí solas, carecen de la capacidad financiera, volumen de producción y variedad de modelos requeridos para una exportación satisfactoria.

En realidad el broker, a través de la trading, opera como un departamento de exportación e importación para las empresas participantes.

A través del funcionamiento legal, los miembros participan en todas las actividades y permanecen informados con respecto a los planes de mercadeo y demás operaciones del grupo.

Lo expresado respecto a la conformación de grupos puede extenderse, no solo a empresas del mismo país, sino aun de países diferentes dentro de la región. El grupo puede formarse igualmente para el desarrollo de una actividad conjunta o complementaria, independientemente de que se llegue a constituir un "joint venture".

La participación en forma directa o por intermediación en negocios de exportación e importación es una de las principales actividades. Se procura una activa participación en los negocios en el MERCOSUR y a través de éste hacia otros mercados regionales o extrarregionales creando centros de actividad en las principales ciudades.

El campo del análisis y asesoramiento en esta materia es vasto y complejo, y consiste en operar en el mercado latinoamericano con especial énfasis en el fomento y consolidación de las exportaciones de las pequeñas y medianas empresas, poniendo a su disposición canales de comercialización y estructuras gerenciales

en comercio exterior, de las que aquellas carecen frecuentemente.

Con una organización comercial que le permite al grupo estar presente en todo el mercado latinoamericano, uno de los principales objetivos es la realización de estudios e investigaciones de productos y mercados, con la finalidad de poner al servicio de la empresa latinoamericana un verdadero banco de datos.

Este relevamiento de oferta y demanda latinoamericana permitirá orientar los negocios entre los países del área y con terceros países.

Uno de los objetivos esenciales del grupo es crear un sistema que a través de una red inteligente, a nivel regional y mundial, vía Internet, proporcione al usuario, en tiempo real, posibilidad de:

1) Recibir todo tipo de información tendiente a integrar el conocimiento necesario para que la empresa o el inversor puedan adoptar decisiones para formalizar ofertas, demandas y opciones diversas de inversión.

2) Intercomunicarse con el sistema central para canalizar dichas ofertas, demandas e inversiones, de tal manera que puedan llegar a la contraparte en forma inmediata y por nuestro intermedio, concretar los negocios deseados.

3) Solicitar todo tipo de asistencia para la reconversión industrial, la solución de problemas económicos, financieros, búsqueda de mercados, etc.

Las empresas estarán, entonces, representadas en todos los mercados compradores latinoamericanos, y conectadas con los principales centros de aprovisionamiento mundial.

Servicios a prestar

1) Desde el punto de vista de la economía en general

- a) Alentar y extender el comercio regional e internacional
- b) Trabajar para el logro de una reducción progresiva de las barreras comerciales.

- c) Procurar el incremento de la participación de los países de menor desarrollo en el comercio internacional.
- d) Luchar contra el proteccionismo.
- e) Difundir los cambios tecnológicos.

2) Desde el punto de vista de las empresas en conjunto

- a) Investigación de productos y mercados.
- b) Análisis de la oferta y la demanda;
- c) Estudio del potencial actual y predicción del potencial futuro.
- d) Pronósticos sobre participación en los mercados regionales e internacionales.
- e) Búsqueda de socios en el ámbito comercial, industrial, técnico y financiero.
- f) Establecer lazos de cooperación a escala regional o mundial.
- g) Centro de exposiciones, ferias y seminarios.
- h) Formación de verdaderos “pools” de ventas para defender frente al exterior las mejores posibilidades de la oferta exportable latinoamericana.

3) Desde el punto de vista de la empresa en particular

- a) Estimación de costos y utilidades para cada mercado y para cada producto en particular a solicitud de los interesados incluyendo cálculos del índice de rendimiento sobre la inversión.
- b) Estructura ordenada para comparar y medir los riesgos que representa decidir cuales son los países que ofrecen las mejores oportunidades.
- c) Establecimiento de asociaciones con empresas del área para plantas productoras y servicios comerciales conjuntos.
- d) Establecer contactos personales, mediante viajes o a través los de modernos sistemas de comunicación con los posibles compradores.

- e) Enviar muestras, facturas pro-forma y cualquier otra documentación.
- f) Establecer representaciones y muestras permanentes en los diferentes países.
- g) Participar en Ferias y Exposiciones.
- h) Mantener permanente contacto con las Embajadas y Agregados Comerciales.
- i) Ofrecer toda la estructura necesaria para exportar: Bancos, Despachantes de Aduana, Fletes, etc.
- j) Formación del “pools” de compras para lograr mejores condiciones de competitividad en calidad, precios, fletes, etc. lo que permite importar o comprar en plaza los distintos insumos que utilizan las empresas, agrupando los pedidos de manera que, a mayor volumen de compra correspondan precios y condiciones de ventas mas accesibles.
- k) Asistencia en la obtención de financiamiento a través de la red bancaria financiera nacional e internacional.
- l) Realizar por cuenta de las empresas o de los productores, todas las gestiones y estudios tendientes a lograr financiación para compra de bienes de capital, capital de giro, o de tecnología ya sea en el sistema bancario oficial o privado, o de organismos internacionales o de inversores particulares.
- m) Establecimiento de representaciones y agencias en todos los países latinoamericanos y en las principales plazas del mundo.
- n) Asesoramiento en transferencia de tecnología.
- Ñ) Ayudar a las empresas a través de técnicos en proyectos industriales, a lograr y mantener niveles de calidad homogéneos, de forma tal de poder realizar una oferta al exterior de productos acorde con las exigencias de la demanda.
- o) Ayudar a través de técnicos (Ing. Agrónomos Técnicos en preparación de alimentos, etc.) a los horticultores y granjeros a producir para exportar y mantener un nivel adecuado de calidad de acuerdo a los requerimientos del mercado internacional.
- p) Estudiar y tramitar proyectos de inversión y declaraciones de interés nacional para las empresas industriales,

ya sea para mejorar la eficiencia, incorporando nuevos equipos o tecnología o bien, para, mediante la agrupación de empresas, impulsar proyectos industriales de complementación de mayor envergadura.

q) Promover la implantación de plantas procesadoras de alimentos, empacadoras, plantas de refrigerado, congelado o deshidratado.

r) Gestionar la adquisición y financiamiento de plantas "llave en mano"

CAPITULO X

Complejo agro - industrial

Introducción

Con la finalidad de adecuarnos al marco de una economía internacionalizada y globalizada, se hace imperiosa la búsqueda de soluciones para lograr aumentos, tanto cuantitativos como cualitativos, en la producción de bienes y servicios que permitan alcanzar niveles de competitividad apropiados al tiempo y al espacio en que vivimos.

Nuestros países, cuya producción se sustenta fundamentalmente en el sector primario de la economía, debe buscar su inserción en la nueva situación mundial sobre la base de una explotación más racional, tecnificada e industrializada de aquellos productos procedentes de ese sector.

Nos ocuparemos de este tema planteando, nuestro punto de vista, en cuanto a que este sector de la economía representa, con todos sus inconvenientes y limitaciones, el gran motor del desarrollo, desde el punto de vista económico, financiero, comercial y social.

Reconversión del sector

Es necesario apuntar a una reconversión de este sector, creando las bases que sustenten una mayor competitividad, que permita la penetración de sus productos agro-industriales tradicionales y no tradicionales en los mercados externos.

Con mayor razón, cuando estamos incorporados, sin soluciones de retorno, en el ámbito de un comercio regional

totalmente desgravado y en un contexto arancelario común frente a terceros países. Estas circunstancias, unidas a las erráticas políticas monetarias y cambiarias de nuestros socios mayores, y a los subsidios practicados por los países en desarrollo en defensa de sus producciones, hacen de por sí tremendamente difícil lograr el crecimiento exportador al que aspiramos.

Dentro de este contexto, cabe preguntarse si el desarrollo incipiente y desordenado del modelo, permitirá su inserción en el mercado regional y por esa vía en el mercado internacional.

Sabemos de los esfuerzos que se vienen realizando para lograr una respuesta afirmativa a esta interrogante que se plantea, no sólo los industriales y los productores, sino la sociedad entera.

Es un momento crítico, donde los problemas sociales se han visto agravados a través de situaciones de quiebras, desempleo, y otros males sociales, que compartimos en mayor o menor medida con los países vecinos de la región.

Naturalmente, coexisten simultáneamente las preocupaciones básicas sobre los impactos que los acuerdos suscritos, las reacciones de los países desarrollados, la economía mundial en su conjunto, tendrán sobre nuestras economías, a través de las marcadas interdependencias sectoriales en la región.

En efecto, si bien separan a los países del área elementos estructurales básicos en su conformación económica y social, por otro lado, tienen las mismas preocupaciones y frustraciones.

De ese modo encontramos allí, en uno y en otro país, Argentina, Brasil, Paraguay y Uruguay, sectores productivos pequeños y medianos, productores industriales o agropecuarios, afectados por similares problemas, por dudas, frustraciones, miedos con respecto a los riesgos que cada uno debe enfrentar, en una economía globalizada para algunos sectores, pero de cambios acelerados para todos.

Nuestra tarea consiste en comunicar a las fuerzas productivas, a la sociedad en general, las características del proceso que vivimos, hacer conocer las herramientas de que se dispone y cuales son los obstáculos que debemos sortear.

Cuáles, en definitiva, son las desventajas y ventajas que determinarán, la suerte que han de correr los actores sociales que intervienen, en el devenir de los años que transcurren ya en el tercer milenio.

Difícil, pero hermosa tarea la de nuestra generación, que comenzando a vivir las realidades políticas y económicas en las postrimerías de la segunda guerra mundial, nos ha permitido, más de medio siglo después, estar en los albores de un nuevo amanecer, que se caracteriza singularmente por el ingreso en el tercer milenio de la era cristiana.

Este proceso, que avanza a una velocidad inimaginable, en un universo cada vez más pequeño, se caracteriza por una dinámica que nos coloca permanentemente en la necesidad imperiosa de incorporar los últimos instrumentos de la tecnología, los avances intelectuales de última generación, el estudio y comprensión de las modalidades de la nueva sociedad de consumo.

Esto que es una premisa válida para todos los sectores de la economía, para nuestros países, agro dependiente, tiene fundamental importancia en relación con el sector agro-industrial.

Hay aspectos esenciales que tienen que ver con la organización del sistema productivo en lo relacionado con la capacitación que deben tener los productores en sus respectivas áreas.

El mundo complejo que nos aguarda es muy distinto del mundo en que han vivido nuestros antepasados.

La mera intuición, la creencia de que solo con la experiencia adquirida se resolverán los problemas, las decisiones tardías, la reacción a destiempo, no funcionan más en una economía donde el uso del capital y de la técnica han desplazado a otros factores de producción antes considerados básicos.

Los procesos de modernización, la aplicación de los altos estándares de calidad que hoy exige el consumidor mundial, la introducción de las economías de escala para producir la cantidad de productos homogéneos que se demandan, la penetración de los sofisticados mercados internacionales de gran poder adquisitivo y aún la posibilidad de acceder con nuestros productos a mercados secundarios menos exigentes, obligan a la utilización de las reglas

básicas de un marketing creativo que no deben eludir quienes pretendan permanecer, aún, en sus respectivos mercados internos.

En ese sentido la regla básica es que debemos invertir la lógica del concepto de ventas. Ya no funciona el antiguo esquema que partía de los productos de la empresa y consideraba que la tarea a desarrollar consistía en utilizar el esfuerzo vendedor y la promoción para estimular un conveniente volumen de ventas.

Hoy, el concepto de marketing, parte de una orientación empresarial dirigida a dar satisfacción al cliente, única forma de alcanzar los objetivos de la organización.

Esta nueva orientación mercadológica exige poner énfasis en las variables de decisiones de marketing definidas por McCarthy como los cuatro factores denominados las "**cuatro P**".

- 1. Producto**
- 2. Plaza**
- 3. Promoción**
- 4. Precio**

A ello, podríamos agregarle, complementariamente, las "**cuatro C**"

- 1. Calidad**
- 2. Cantidad**
- 3. Competencia**
- 4. Compañía**

Por otra parte, la interdependencia que existía, desde largo tiempo, entre estado y factores de la producción, ha sido rota definitivamente. Es cierto que existen aún economías que protegen a sus producciones y que éstas políticas se dan fundamentalmente en países desarrollados en perjuicio de los países del tercer mundo. Pero ¿hasta cuando podrán éstos soportar el enorme peso que significa desde el punto de vista fiscal esos subsidios y protecciones?

Nuestros productores tienen, pues, que asumir el proceso de una economía mundial que está marcando cambios substanciales con respecto a viejos esquemas, hasta ayer enfrentados a la controvertida tesis capitalismo versus marxismo.

Ahora el mundo, y por lo tanto los actores sociales que lo integran, no son ya simplemente marxistas o capitalistas.

El Estado, seguirá teniendo su rol de gran regulador, asumiendo las tareas básicas de un estado moderno, lejos del estado gendarme de otros tiempos, pero sin asumir el rol de exclusivo creador de todas las situaciones. Cumplirá sus cometidos bien o mal, pero esa es la realidad actual.

Se enfatiza entonces el protagonismo del productor, del empresario privado, del comerciante, de toda una sociedad moderna y capacitada. Pero de un protagonismo personal en cuanto a asumir decisiones eficientes y maduras en sus respectivos campos, aún un protagonismo también asociativo creando condiciones de trabajo en equipo que permitan suplir las carencias de un Estado que por circunstancias políticas que no es el momento de analizar, se aparta definitivamente del paternalismo que ha venido ejerciendo, y al cual nos hemos mal acostumbrado.

Esto es evidentemente un gran problema. Los productores se quejan, los industriales también, los exportadores, los comerciantes, etc. Todos tienen problemas, muchas veces controvertidos entre ellos mismos.

Nos agrada seguir aquí a Neil Eskelin, el cual sostiene que los problemas no son nada nuevo. Todos tienen problemas de diferentes formas, tamaños y grados de magnitud. Sin embargo, en la opinión de este autor nadie se ha puesto a pensar que esos problemas "son en realidad oportunidades disfrazadas, que lo mantienen a usted alerta y vivo".

El escritor E. E. Hale, citado por Eskelin, afirma: "Nunca debiéramos intentar soportar más de una clase de aflicción a la vez. Algunas personas soportan tres clases: todas las que han tenido, todas las que tienen ahora y todas las que esperan tener".

Hale escribió el libro "El hombre sin patria" y tiene una

filosofía de vida: para no ahogarse en sus propios problemas, se eleva por encima de ellos ayudando a otra persona. El fue líder de un movimiento denominado "Una mano de ayuda" cuyo lema era: "Mira hacia arriba y no hacia abajo, hacia adelante y no hacía atrás, hacia afuera y no hacia adentro, da una mano de ayuda".

Con esta filosofía de vida positiva, encararemos pues nuestros análisis y propuestas de la problemática agro industrial con especial convocatoria a los productores rurales pequeños y medianos, adelantando que la solución de los problemas que los aquejan solo podrá lograrse por la vía de la mutua colaboración, el trabajo en equipo, con real participación de todos no solo en los sacrificios sino también en los beneficios que el proceso agro industrial ha de deparar seguramente.

Pretendemos no solo ayudar a través de estas páginas a una ubicación teórica del tema, sino también a encarar la constitución de diversos Complejos Agro industriales, que mejoren substancialmente las condiciones económicas, financieras, sociales y culturales de los productores, granjeros, y demás actores sociales vinculados al mismo.

LA CONCEPTUALIZACIÓN SOBRE AGRO INDUSTRIA

El antiguo concepto de productividad agrícola asociado a la gravitación de la tierra, como factor de producción, ha dado lugar a nuevas concepciones teóricas que recogen no solo la transformación del tradicional modo de producir agrícola afectado por la importancia creciente del factor capital, y la incorporación de cambios técnicos que determinan una mayor subordinación de la agricultura a la industria.

El complicado proceso de mutaciones que consolida el crecimiento de la industria transformadora de alimentos insertándola en los mercados internacionales, determina exigencias de modernización en la tecnificación agrícola que debe reunir ahora condiciones de tipificación, calidad y escala.

Estas circunstancias implican la necesidad de sustituir un

simple concepto de economía agrícola para internarse en un nivel más profundo y plantear ahora la consideración y el estudio de una Economía de Complejo Agrícola.

El Complejo Agrícola o el Complejo Agro industrial, cuya configuración se ha hecho presente en la región, agrupa todas las operaciones que abarcan la manufactura y la distribución de los insumos para la unidad productiva agrícola, las operaciones productivas en la unidad agrícola en sí, el almacenamiento, procesamiento y distribución de los productos agrícolas y subproductos.

Gráficamente ello puede representarse como sigue:



Existen naturalmente interrelaciones entre las funciones específicas de cada una de las operaciones que integran el complejo, funciones en las cuales hay que poner acento.

Inmediatamente comprendemos que una visión orgánica del tema enfoca en primer lugar el desarrollo del complejo agro-industrial y, específicamente, la modernización, integración y desarrollo de la conexión

estrecha entre el productor y el sector de transformación del producto.

Este enfoque implica en primer lugar contemplar adecuadamente diversos factores que entran en su composición:

- 1. La producción directa del producto y su productividad**
- 2. El problema de la industrialización del producto.**
- 3. Los recursos financieros.**
- 4. El problema de la tenencia de la tierra.**
- 5. Las condiciones del trabajador.**
- 6. Los problemas de almacenamiento.**
- 7. Los problemas de transporte y de distribución.**
- 8. La comercialización internacional.**

Toda esta conceptualización que se ha venido exponiendo, debe trascender lo meramente nacional, para ser planteado a nivel regional en el marco de los Acuerdos suscritos. Por lo tanto esta perspectiva más amplia del complejo agro-industrial ha de ser analizada en el contexto de las economías globales de los países que integran el espacio regional, poniendo énfasis en el proceso de inversión que debe operarse para el mejor desarrollo del complejo y por ende de las economías globales que lo sustentan.

Dentro de este concepto nos interesa particularmente observar, en que forma y medida, puede insertarse en ese marco regional, una estructura tradicional como la de nuestros países que encaran en pocos años una apertura al exterior sobre la base de economías de muy diferente tamaño.

A modo de síntesis definamos con precisión el concepto de complejo agrícola. En este aspecto seguimos a Lauschner que define el Complejo Agrícola como la ciencia que coordina el abastecimiento de insumos para la producción agrícola y, subsecuentemente, la producción, procesamiento y distribución de alimentos y fibras.

Por lo tanto es este un estudio interdisciplinario en el que intervienen tanto la tecnología en sus diferentes aspectos como la economía agrícola, del consumidor, del trabajador e industrial.

Los autores Graziano Da Silva y Gerardo Müller citados por Celia Barbato y el mismo Lauschner analizan las implicancias

técnicas, económicas y sociales y las limitaciones que plantea el estudio y posterior configuración del complejo agrícola. Mencionemos brevemente cada uno de estos aspectos:

1. La oposición latifundio minifundio es desplazada por el concepto moderno atrasado. El sector moderno subordina al tradicional. La producción tradicional es marginada de los principales mercados.

2. La agricultura por sí misma pierde autonomía, depende ahora por un lado de la demanda de la industria transformadora y por otro se somete a una continua reposición de bienes de capital.

3. Esto implica que el capital desplaza al factor tierra como determinante principal del nuevo proceso.

4. La existencia del Complejo Agro industrial reordena la participación de los grupos en la estrategia agro industrial. Se produce una transformación agrícola sin reforma agraria.

Dentro de este contexto existen marcadas limitaciones, que dificultan el proceso de análisis previo y la posterior configuración del complejo. Vale citar a título de ejemplo:

1. El análisis exige un nivel de informaciones difíciles de obtener a corto plazo y por lo tanto, se dificultan la realización de proyecciones de largo plazo.

2. Los aspectos administrativos y gerenciales del complejo constituyen tal vez la limitación más importante por la incidencia que los mismos tienen en el rol protagónico que cumplen en la eliminación de los problemas y cuellos de botella que pueden plantearse en los flujos de insumos, de los propios bienes producidos y en su comercialización en los mercados externos.

3. Los estudios económicos deben indicar cómo crear más valor agrícola; qué tipo de inversiones y en qué cantidad se necesitan para dinamizar la acumulación de capital; cuáles son las estrategias de inversión para acelerar el desarrollo del complejo y de la economía en general.

4. En sus dos últimos estratos es necesario visualizar económicamente la distinción entre el procesamiento del producto, de su distribución y comercialización.

5. Por último, debe ponerse el énfasis en los estudios que determinen con precisión las diferentes alternativas de inversión y su distribución entre los distintos segmentos que integran el complejo.

La conclusión a la que llegan los autores citados y que éste trabajo comparte, es que para el desarrollo económico, una de las mejores alternativas de inversión y de acumulación de capital es la creación y dinamización de los complejos Agro industriales .

Nos proponemos pues, seguidamente, desarrollar un enfoque económico del complejo agrícola que pretendemos para esta región, identificando diferentes alternativas de inversión y poniendo el acento en los aspectos organizativos, administrativos y gerenciales, que aseguren el impacto dinamizador de los mismos en nuestras economías regionales.

UNA PROPUESTA CONCRETA: EL COMPLEJO AGRO-INDUSTRIAL

Es, pues, un personal enfoque económico del Complejo Agrícola que pretendemos para esta región, identificando diferentes alternativas de INVERSION, y poniendo el acento en los aspectos ORGANIZATIVOS, ADMINISTRATIVOS y GERENCIALES, que aseguren el impacto dinamizador de los mismos en nuestras economías regionales.

Hay prestigiosos profesionales que se han ocupado extensamente del problema agrícola en América, de sus relaciones e interdependencias con la industria procesadora y de su importancia para el desarrollo hacia afuera de los países.

Muchos de ellos han hecho una prolija revisión histórica del proceso agro industrial , principalmente en Estados Unidos, Brasil, Argentina, Chile y Uruguay.

No vamos a repetir aquí argumentos expuestos en los citados trabajos, los que compartimos íntegramente. Nuestro propósito es,

por el contrario, realizar una propuesta real y práctica, acorde con el espíritu que ha animado cada uno de los conceptos vertidos en estas páginas.

Partimos, como ya se ha expresado, de una concepción de Complejo Agro industrial o Cadena agro industrial como se le ha llamado, compartido por los profesionales aludidos.

Sin embargo nuestro enfoque, es bueno adelantarlo, no contempla la implantación del complejo en el sólo ámbito interno de un País, sino que, a la luz de los cambios políticos y económicos experimentados en la región y en el mundo, es ahora, perfectamente válido, razonar la implantación del complejo, utilizando las ventajas comparativas desarrolladas en los diversos países que componen la región..

Una utilización racional de esas ventajas permitirán aumentar la competitividad externa de la región en su conjunto y asegurar al mismo tiempo el aumento de la demanda interna sobre la base de los agregados de los diferentes países que la integran.

Es evidente que, si el Complejo Agro industrial, como se ha explicado, abarca distintas funciones operativas, que van desde la manufactura de los insumos hasta la distribución y comercialización de los productos, es posible suponer, en el contexto regional del Mercosur, que no todas esas funciones deben estar necesariamente radicadas físicamente en el mismo país.

Todo habilita para pensar en la posibilidad de implementar Complejos Agroindustriales binacionales y aún multinacionales. No sólo las desgravaciones arancelarias importan sino que también juegan otros instrumentos, como la admisión temporaria, los acuerdos sobre “façon”, la complementación y la no menos importante legislación sobre zonas francas.

A nuestro entender, una experiencia regional en materia de agroindustrialización y de inserción en los mercados internacionales, sobre la base de una especialización en un reducido número de productos competitivos, implicaría la posibilidad para la región de aprovechar las ventajas de escalas de producción, mejorando la productividad y reduciendo costos.

Desde el punto de vista de los países pequeños, es impensable un desarrollo a gran escala prescindiendo de la cooperación y de la integración regional. Baste para ello mencionar dos importantes limitaciones del mercado de esos países: la falta de una industria proveedora de insumos y de bienes de capital y la ausencia de una demanda interna creciente y dinámica, factores estos de gran trascendencia en el desarrollo del complejo.

Alcanzado este punto, continúan equivocándose quienes sostienen que corresponde al Estado el papel protagónico en la formación del complejo.

Insistimos en afirmar que esta no es función del Estado, por que la experiencia de la economía moderna así lo aconseja y aún, porque no da suficiente garantía la incursión de la burocracia estatal en estos temas.

Dicho sea esto, con el mayor de los respetos, por los excelentes profesionales Ingenieros Agrónomos que desde la órbita estatal hacen el máximo esfuerzo por volcar su invaluable colaboración en el logro de una estrategia para el desarrollo agrícola e industrial.

Es factible proponer la formación del complejo agroindustrial sobre la base de núcleos empresariales, organizados de acuerdo a la legislación de cada país.

De esta forma y dentro del ámbito regional, podemos unir el esfuerzo empresario, de productores de insumos y de bienes de capital, con productores agrícolas, empresarios industriales para el procesamiento (industrialización, frío, packing), distribuidores y comercializadores en el ámbito interno e internacional.

Cada uno manteniendo su independencia empresarial, pero trabajando en equipo, unos en apoyo de los otros, complementándose y reforzándose mutuamente. Esta forma de asociación habilitaría para la obtención de importantes ventajas; en el campo de la división del trabajo, incentivando el crecimiento y la capacitación; reducción de costos; creación de infraestructura para las empresas; aceleración del progreso técnico; adecuada inserción en el mercado regional complementariamente con una orientación

al mercado mundial.

Bajo este enfoque, la propuesta es, también, promover nuevos productos no tradicionales de origen granjero.

Precisamente, el modelo de organización empresaria a que aludimos, asegura la superación de algunas limitantes que pueden presentarse. Es el caso de la necesaria instrumentación de tecnología avanzada para el sector granjero y para la agro industria que lo complemente. Del mismo modo, se asegura la adecuada organización empresarial de los productores y su capacitación.

Se crea asimismo un área de promoción de inversiones en la cual asoman no solo los buenos proyectos que se han diseñado sino, además, las fuentes de financiamiento necesarias para darles viabilidad. Por último la cantidad y calidad del producto recibirán la atención adecuada, al igual que el proceso de comercialización interna y el de exportación.

Avanzando en la concreción del modelo de desarrollo del complejo agro industrial con base en la producción granjera, debemos referirnos en primer término al sector horti- frutícola.

La reconversión de este sector y su ubicación en el marco de la moderna economía regional exige la implementación de políticas de dirección del complejo que aseguren la obtención de productos en cantidad y calidad de exportación, complementándose con precios competitivos.

En primer lugar es necesario planificar en el ámbito regional, una política de producción, de manera de no provocar daños en la rentabilidad del productor ni generar incertidumbres que atenten contra el mejoramiento y crecimiento del sector. En el diseño de esa política de producción y en el esquema del modelo propuesto, hay una intervención gravitante de elementos técnicos junto con los principales interesados en el éxito empresarial.

En este punto, y con referencia principalmente a lo que pueda ser la exportación en fresco de los productos, hay que tener especialmente en cuenta, las exigencias de los mercados más sofisticados, cuya demanda exige prescindir de productos químicos que afecten las condiciones naturales del producto.

Naturalmente que hay que agregar a todo ello una inmejorable infraestructura para la selección, empaque, conservación y transporte, que indudablemente aumentan las posibilidades de incrementar y diversificar las exportaciones.

Con referencia en particular a lo que sería el procesamiento agroindustrial de la producción horti-frutícola, existen condiciones favorables para ciertos proyectos que se enumeran, los que cuentan con mercados potenciales.

Nos referimos a: Conservas de frutas; frutas congeladas; hortalizas congeladas; fruta deshidratada; hortalizas deshidratadas; jugos de frutas concentrados, congelados y frescos; conservas de hortalizas; pulpa de tomate; etc.

Paralelamente otros estudios han demostrado la oportunidad y posibilidad para que se desarrollen agroindustrias basadas en nuevos productos o productos no tradicionales, que complementen la producción tradicional granjera.

En ese sentido hay que destacar en Uruguay, los trabajos realizados por PREDEG (Programa de Reconversión y Desarrollo de la Granja), unidad coordinadora integrada por el Ministerio de Ganadería, Agricultura y Pesca, JUNAGRA (Junta Nacional de la Granja), el Plan Citricola, PENTA e INAVE, para "impulsar el desarrollo agroindustrial de la granja y promover su reconversión hacia los mercados del exterior".

También hay que destacar las propuestas de integración y desarrollo de las áreas fronterizas argentino uruguayas del Río Uruguay, trabajo preparado por CEPAL. Estas propuesta, diseñadas "para acciones programáticas de cooperación, integración y desarrollo" confirman plenamente nuestra tesis de incursionar decididamente en la estructuración de un modelo de desarrollo de complejo agroindustrial en el marco regional.

De los trabajos mencionados en los dos últimos párrafos, se extraen concretamente posibilidades de desarrollar proyectos de inversión de la explotación agro industrial de: carpincho; nutria; visón; liebres y conejos; acuicultura y ranicultura.

Finalmente, caben algunas reflexiones, como complemento de

este aporte, consistente en poner a disposición de la pequeña y mediana empresa y de los pequeños y medianos productores agrarios, este trabajo que contiene, como se ha podido observar, una filosofía básica que puede resumirse en pocas palabras:

Una visión positiva, una fe sin desmayos en nuestras posibilidades de desarrollar industrias que constituyan el cimiento básico de nuestra prosperidad y desarrollo, una voluntad inquebrantable de ganar y una disposición espiritual y física para trabajar en equipo, aun con nuestros ocasionales competidores.

También contiene una política definida cuya finalidad inmediata es la distribución científica de los "recursos sociales" y un mecanismo de organización empresarial que protege y asesora a la pequeña y mediana empresa dotándola de los instrumentos necesarios que solo están al alcance de las grandes empresas.

Todo esto se complementa con "la visión de una nueva teoría y política económica". En efecto, hemos tenido esa visión. Hemos visto a los hombres de toda la tierra divididos, enfrentados, en guerra, separados por la violencia que engendra la fuerza y por la violencia que representa el dinero. Corrupción, éticas censurables en distintas profesiones, desempleo, miseria, hambre. Crímenes por encargo. Robos a mano armada, motines, reacciones violentas de los más desposeídos, represión.

En fin, vencedores del flagelo de la inflación, sucumbimos por la falta de equidad de los sistemas distributivos. Sin embargo, nuestra inteligencia emocional nos permite sustituir esa visión por otra.

Hemos visto ahora la posibilidad de que los hombres unidos, hombro con hombro, animados por una fuerza maravillosa y sobrenatural, que los inclina a trabajar juntos, en equipo, bajo el poder que representa el conocimiento.

Estamos pues, asistiendo a un cambio radical en toda la sociedad que se transforma en algo nuevo y tal vez inesperado.

Estamos asistiendo a la llegada, ya en el tercer milenio, de una nueva economía política. Ya nunca más podremos decir únicamente que "la unión hace la fuerza". El New Deal del nuevo milenio será

que el **"conocimiento anidado en los hombres trabajando en equipo, constituye la principal y genuina fuente de PODER de GRAN CALIDAD."**

BIBLIOGRAFÍA

- | | |
|------------------------|--|
| Alvin Tofler | - El Cambio del Poder |
| Neil Eskelin | - Vida Positiva en un Mundo Negativo |
| Silvia Chauvin | - Mujeresdeempresas.com |
| CEPAL | - El Regionalismo Abierto en América Latina y el Caribe |
| BID | - Documentos |
| William Ouchi | - La SOCIEDAD M |
| Laurence Harrison | - El subdesarrollo esta en la mente |
| F. E. Hale | - El hombre sin patria |
| Roque Lauschner | - Agro-Industria y Desarrollo Económico |
| Celia Barbato de Silva | - Crecimiento Agroindustrial en Apertura (Suma 10, Abril 1991) |

INDICE

CAPITULO I La Era del Cambio	9
Proceso lógico e interrogantes	10
CAPITULO II DIAGNOSTICO	12
¿Cuál es la situación actual, dónde estamos ahora y por qué?	12
La situación económico-financiera a fines del Siglo XX y principios del XXI	13
Cuál es la reacción de los países y sus respectivos Gobiernos	17
Cambios profundos	17
MERCOSUR: Realidad o ficción	18
Nuestro enfoque	19
CAPITULO III PRONOSTICO	22
CAPITULO IV OBJETIVOS	25
A dónde nos deberíamos dirigir?	25
Objetivos inmediatos	25
Algunas reflexiones sobre la realidad económica	26
Motivaciones	28
La integración hacia adentro	29
La organización de una acción orientadora y educadora	33
Objetivos inmediatos referidos a la producción, consumo y Ahorro.	35
CAPITULO V ESTRATEGIA	38
¿Cuál es la forma de llegar?	38
El futuro inmediato	38
Modificación de estructuras	39
Solución para viejos problemas	39
Surgimiento de nuevos problemas	40
Movimientos de capitales	40
Costos sociales pendientes	42
La tesis de CEPAL	42
Transformación productiva con equidad	42
Renovación y profundización del modelo	43

Los empresarios	44
CAPITULO VI TÁCTICAS	46
Las políticas y los instrumentos	46
¿Cuales son las finalidades del sistema?	47
¿Cuales son los objetivos del sistema?	48
El papel que juegan las condiciones financieras	49
Una estructura adecuada, independiente, profesional y privada	50
Apoyo logístico de la estructura hacia las micro, pequeñas y medianas empresas	50
El modelo de competencia agresiva y de rivalidad imperante	51
La integración hacia adentro	52
El plan de desarrollo	53
CAPITULO VII EL PLAN ESTRATÉGICO	54
Introducción	54
Planteos previos de carácter general	55
1) Trabajo en equipo y cooperación entre empresas	56
2) Características del trabajo en equipo y cooperación entre empresas	57
3) Ventajas competitivas originadas por la integración hacia adentro	58
4) Impactos sociales de estos modelos productivos	60
5) Obstáculos	60
¿En qué debe consistir el Plan?	61
CAPITULO VIII METODOLOGÍA	63
Objetivos	63
Bases fundamentales	63
Propuestas de soluciones de los problemas generales	64
Las etapas del desarrollo del plan	68
Aplicaciones prácticas del proyecto	69
CAPITULO IX PUESTA EN MARCHA	72
La administración del Plan	72
Actividades del Broker	73
Orientación hacia la mercadotecnia	73
Actividades	74

I Promoción y ayuda para formular, iniciar y organizar propuestas de inversiones industriales, agroindustriales o comerciales.	74
II Servicios	75
1) Administración financiera de empresas	75
2) Dirección de empresas (management)	76
3) Diversos apoyos técnicos al empresario	77
III NEGOCIOS CON EL EXTERIOR	78
Las actividades a desarrollar	79
Ventajas que ofrece un buen servicio en comercio internacional	82
Establecimiento del grupo con destino a realizar actividades en el comercio exterior	85
Servicios a prestar	87
CAPITULO X COMPLEJO AGRO-INDUSTRIAL	91
Introducción	91
Reconversión del sector	91
La conceptualización sobre agro industria	96
Una propuesta concreta: el complejo agro-industrial	100
Bibliografía	107