

Proyecto Andino de Competitividad



Documentos de Trabajo

**Instituciones para la Competitividad en Colombia
Reporte Benchmarking**

Esteban R Brenes*, Willis Emmons y Kryssia Madrigal***

Diciembre, 2001

***CLACDS/INCAE, **Georgetown University**

Se prohíbe la reproducción o distribución parcial o total de este documento sin la autorización del Proyecto Andino de Competitividad.

**Instituciones para la Competitividad en Colombia:
Reporte Benchmarking**

Esteban R Brenes, Willis Emmons y Kryssia Madrigal

Resumen Ejecutivo

Escrito por Kryssia Madrigal, Investigador – CLACDS para los Proyectos de la Comunidad Andina, bajo la supervisión del Esteban R. Brenes, profesor INCAE y por Willis Emmons, profesor de Georgetown University y Director del Proyecto de Instituciones para la Competitividad en Colombia. Este trabajo busca estimular la reflexión sobre marcos conceptuales novedosos, posibles alternativas de abordaje de problemas y sugerencias para la eventual puesta en marcha de políticas públicas, proyectos de inversión regionales, nacionales o sectoriales y de estrategias empresariales. No pretende prescribir modelos o políticas, ni se hacen responsables el o los autores ni el Centro Latinoamericano de Competitividad y Desarrollo Sostenible del INCAE de una incorrecta interpretación de su contenido, ni de buenas o malas prácticas administrativas, gerenciales o de gestión pública. El objetivo ulterior es elevar el nivel de discusión y análisis sobre la competitividad y el desarrollo sostenibles en la región andina. El contenido es responsabilidad, bajo los términos de lo anterior, de CLACDS y no necesariamente de los socios contribuyentes del proyecto. Diciembre, 2001.

Índice

1. Introducción
2. Lecciones aprendidas y factores de éxito según clasificación por actividades
 - 2.1 Fomento a las Exportaciones
 - 2.1.1. Lecciones aprendidas
 - 2.1.2. Caso de AGEXPRONT
 - 2.2. Investigación, Desarrollo y Tecnología
 - 2.2.1. Lecciones aprendidas
 - 2.2.2. Caso del CITA
 - 2.3. Capacitación y Entrenamiento
 - 2.3.1. Lecciones aprendidas
 - 2.3.2. Caso del Instituto Rural Valle Grande
 - 2.4. Información y Acceso a Tecnología
 - 2.4.1. Lecciones aprendidas
 - 2.4.2. Caso de RCP
 - 2.5. Fomento Empresarial
 - 2.5.1. Lecciones aprendidas
 - 2.5.2. Caso de Fundación Chile
 - 2.6. Desarrollo y Fondos Concursables
 - 2.6.1. Lecciones aprendidas
 - 2.6.2. Caso de CORFO
 - 2.7. Conclusiones Generales
3. Mapeo de instituciones
4. Casos exitosos de instituciones
 - 4.1. Fomento a las Exportaciones
 - 4.1.1. Ven Am Cham
 - 4.1.2. PROMPEX
 - 4.1.3. CEPROBOL
 - 4.1.3. AGEXPRONT
 - 4.1.4. CENTROMYPE
 - 4.2. Investigación, Desarrollo y Tecnología
 - 4.2.1. Modelo del SIBTA de Bolivia
 - 4.2.2. CITA de Costa Rica
 - 4.2.3. EMBRAPA de Brasil
 - 4.3. Capacitación y Entrenamiento
 - 4.3.1. SEBRAE de Brasil
 - 4.3.2. Instituto Rural Valle Grande

- 4.4. Información y Acceso a Tecnología
 - 4.4.1. RCP de Perú
 - 4.4.2. ASONET de Ecuador

- 4.5. Fomento Empresarial
 - 4.5.1. Venezuela Competitiva
 - 4.5.2. PRODEM de Bolivia
 - 4.5.3. Idea Supply.com
 - 4.5.4. Fundación Chile

- 4.6. Desarrollo y Fondos Concursables
 - 4.6.1. Programa de Fondos Compartidos de Ecuador
 - 4.6.2. Banco Sol de Bolivia
 - 4.6.3. UTAP de El Salvador
 - 4.6.4. CORFO de Chile
 - 4.6.5. SERCOTEC de Chile

1. Introducción

Los países de la Región Andina¹ han sufrido una desaceleración económica en las últimas décadas, su crecimiento económico comparado con el resto de países Latinoamericanos ha sido menor inclusive han crecido menos que otros países en vías de desarrollo. Pese a que dicha región representa el 21.8% de la población total de América Latina y el 23.1% de la superficie territorial, solo contribuyen en un 13.8% a la producción de bienes y servicios de todo América Latina. Asimismo, en la última década han perdido participación en las exportaciones totales de América Latina, pasando del 21.2% en 1990 a un 13.8% en 1998.

Los países andinos han implementado reformas para estabilizar, fortalecer sus economías e integrarse al mercado mundial, pese a este esfuerzo existen aún características inapropiadas que les impiden una inserción exitosa en la economía globalizada. Esta situación ha hecho que se enfatice en fortalecer la competitividad de las economías andinas de manera que se logren incorporar rápidamente al proceso de globalización. Si esto no sucede estos países quedarán relegados en la comercialización de materias primas y servicios básicos que son cada vez menos valiosos y con mercados cada vez menores.

Por esta razón se inicia con el Proyecto Andino de Competitividad (PAC), auspiciado por la Corporación Andina de Fomento (CAF) con apoyo del Centro para el Desarrollo Internacional (CID) de la Universidad de Harvard y el Centro Latinoamericano para la Competitividad y el Desarrollo Sostenible (CLACDS) del INCAE, quienes se encuentra trabajando en áreas tales como: macroeconomía, microeconomía y desarrollo sostenible, con el fin de potencializar la competitividad de estos cinco países.

En el área microeconómica se definió el proyecto de Instituciones para la Competitividad en Colombia. Con dicho proyecto, se pretende analizar e identificar las instituciones con mejores prácticas que hayan tenido un impacto positivo sobre la productividad de empresas o sectores industriales, y a su vez, en la competitividad en dicho país. El resultado de esta investigación será utilizado para formular recomendaciones de políticas dirigidas a mejorar las instituciones existentes y promover un cambio o la creación de nuevas instituciones que fomenten la competitividad de Colombia y del resto de países de la Comunidad Andina.

Asimismo, se ha realizado de forma paralela un bechmarking en el resto de los países Andinos y en algunos países Latinoamericanos con experiencias exitosas. El objetivo principal del benchmarking fue investigar aquellas experiencias exitosas de instituciones que han promovido la competitividad y de las cuales se podían obtener lecciones que ayudarán a mejorar otras instituciones, tanto en Colombia como en el resto de los países Andinos.

Con el fin de homogenizar los conceptos que se han utilizado en torno a los términos institución, competitividad y productividad, a continuación se definen dichos conceptos:

- **Institución:** se incluyeron todas aquellas instituciones formales, informales, nacionales, regionales, locales e internacionales, siempre y cuando éstas hayan sido efectivas en la ayuda al desarrollo sostenible de ventajas competitivas a través de incrementos en productividad en investigación y desarrollo, producción, distribución, marketing, estrategia y otras actividades dentro de un país específico y/o en el extranjero. También se incluyeron aquellas instituciones que han promovido alianzas estratégicas o acuerdos entre miembros de un cluster o cadena de valor. Esta investigación se ha enfocado en instituciones relacionadas

¹ Venezuela, Colombia, Ecuador, Bolivia y Perú son los países que integran la región andina.

con los fundamentos microeconómicos de la competitividad y no en aquellas asociadas con políticas macroeconómicas o con el marco legal y regulatorio, por lo que se excluyen aquellas instituciones de carácter privado con fines de lucro y instituciones gubernamentales como Ministerios. Como ejemplo de instituciones relevantes en esta investigación fueron: asociaciones de industria, asociaciones de profesionales, cámaras de comercio, agencias de promoción de exportaciones, institutos de investigación y desarrollo e instituciones informales.

- **Competitividad:** la competitividad nacional está relacionada con la habilidad de un país para alcanzar altas tasas de crecimiento económico en el mediano y largo plazo. La competitividad de un país se ve afectada por factores a nivel macro, como la política macroeconómica o el marco legal y regulatorio y factores a nivel microeconómico que influyen en la competitividad de industrias o empresas específicas. En este caso, la investigación se enfocó en industrias y empresas específicas y por lo tanto, en la productividad de las mismas, entendida como la eficiencia y la efectividad no sólo en producción, sino también en marketing, investigación y desarrollo, distribución, estrategia y otras actividades de la empresa.

En la elaboración de este benchmarking se contó con dos etapas: la primera etapa fue la identificación de instituciones en Latinoamérica (enfazando en instituciones dentro de los Países Andinos como países fuera de los Países Andinos) que se han caracterizado por sus buenas prácticas y logros. Dichas instituciones fueron seleccionadas por sus logros ya conocidos por el equipo de investigadores y por la referencia realizada en las entrevistas con empresarios y funcionarios públicos en Colombia. La segunda etapa consistió en solicitar a los “Project Assistant” (PA’s), quienes trabajan para CID en las oficinas de CAF de cada país Andino su apoyo en la identificación y desarrollo de los casos exitosos para esos países. En ambas etapas se realizó una selección de aquellas instituciones con mayor potencial para desarrollar un caso que no solamente incluyera una descripción de la misma, sino la descripción de una experiencia exitosa.

Para este fin, se utilizaron recursos de fuentes primarias como entrevistas con funcionarios involucrados en dichas instituciones o con instituciones beneficiarias de sus servicios e información secundaria como documentos existentes y/o información en sitios web.

Este documento contiene un mapeo de las instituciones seleccionadas e investigadas de acuerdo con criterios como tipo de institución, actividades que realiza y constitución legal. Posteriormente, se desarrolla un caso donde se detallan sus actividades y al menos una experiencia exitosa que demuestre la forma como fomentaron la competitividad en sus respectivas áreas de acción. Finalmente, se concluye con un capítulo de lecciones aprendidas donde se seleccionan algunos casos de instituciones con experiencias exitosas aplicadas a la situación en Colombia.

2. Lecciones aprendidas y factores de éxito según clasificación por actividades

Con el fin de obtener un mayor provecho de los casos anteriormente descritos, se realizó una clasificación de las instituciones por actividades para obtener lecciones aprendidas y establecer factores de éxito en cada una. Las lecciones aprendidas y los factores de éxito de estas instituciones no pretenden efectuar comparaciones entre los diferentes países en que operan, ni determinan cual es más exitosa o menos exitosa, sino que se quiere extraer las características que han propiciado una mejora en la competitividad de un sector, región o país.

Para efectos de ejemplificación se selecciona una sólo institución por cada actividad, de las instituciones descritas en el apartado anterior, para la cual se identifican los principales factores de éxito. El siguiente cuadro mapea las instituciones según las categorías definidas.

Actividad	Instituciones	País
1. Fomento a las exportaciones	AGEXPRONT CENTROMYPE Ven-Am-Cham PROMPEX CEPROBOL	Guatemala El Salvador Venezuela Perú Bolivia
2. Investigación, desarrollo y tecnología	EMBRAPA CITA SIBTA	Brasil Costa Rica Bolivia
3. Capacitación y entrenamiento	SEBRAE Instituto Rural Valle Grande	Brasil Peru
4. Información y acceso a tecnología	ASONET RCP	Bolivia Perú
5. Fomento empresarial	PRODEM Ideasupply.com Fundación Chile Venezuela Competitiva	Bolivia México y Chile Chile Venezuela
6. Desarrollo y fondos concurables	CORFO SERCOTEC Programa de Fondos Compartidos UTAP Banco Sol	Chile Chile Ecuador El Salvador Bolivia

Nota: Las instituciones en negrita fueron los casos seleccionados.

2.1. Fomento a las Exportaciones

2.1.1. Lecciones aprendidas

Las instituciones en el área de fomento a las exportaciones con un desempeño exitoso son de carácter privado o tienen una importante participación de este sector. Es decir, en sus Juntas Directivas participan miembros del sector privado (empresarios, gerentes) lo cual mantiene un equilibrio importante dentro de las instituciones, una visión empresarial y una continuidad en sus actividades.

Por lo general, un desempeño exitoso de una institución radica en ser promotoras y no ejecutoras en su área de acción, por lo que se concentran en seleccionar personas especialistas (consultores, asesores, técnicos), priorizan los productos en los que se deben enfocar, seleccionan regiones de interés y el tipo de proyecto, de manera que se delega a terceros la ejecución directa. Otro factor exitoso observado es la coordinación con otras instituciones que pueden servir de contraparte en el fomento de las actividades que promueve una institución, de manera que se logra crear sinergias y evita la duplicidad de funciones.

Con esto, se visualiza que el éxito de las instituciones radica en enfocarse en una actividad, región, tamaño de empresas o tipo de productos. Se observó, que aquellas instituciones que atienden todo el espectro del mercado les es difícil atender de manera eficiente todas las demandas de las empresas, pues según su tamaño, éstas difieren.

Estas instituciones mantienen una constante promoción de sus actividades con el fin de darse a conocer. Como estrategia utilizan sus logros o casos exitosos demostrados para darse a conocer y desarrollar otros proyectos de igual o mayor impacto. También, existe un compromiso importante en los beneficiarios de los proyectos, pues estos deben realizar un aporte de recursos propios de manera directa o indirecta.

Dentro de las actividades que realizan y para generar valor agregado a éstas y apuntar al éxito de los proyectos que se fomentan, se brindan servicios adicionales a los beneficiarios como cursos de capacitación y entrenamiento en temas de exportación, facilidades para participar en ferias internacionales e infraestructura para que promuevan sus productos de manera individual.

2.1.2. El caso de AGEXPRONT

AGEXPRONT es una institución gremial sin fines de lucro que promueve las exportaciones no tradicionales de origen guatemalteco. Esta institución se considera exitosa porque parte de un gremio que ha pasado a cumplir una función específica y de interés entre sus miembros. Dentro de los principales factores que la destacan son:

- Ha desarrollado una infraestructura de apoyo y facilitación para que los exportadores puedan incrementar sus niveles de exportación y/o iniciar como exportadores
- Brinda asesoramiento a los exportadores en materia de elaboración del proyecto, estudios de factibilidad, requisitos y procedimientos a realizar en los países destino.

Su financiamiento es mixto, parte de sus ingresos provienen de las cuotas de membresía de los mismos exportadores y la venta de servicios al Estado y aportes de Organismos de Cooperación Internacional. El factor de éxito de esta institución es su visión empresarial y el enfoque en exportaciones no tradicionales.

2.2. Investigación , Desarrollo y Tecnología

2.2.1. Lecciones aprendidas

Las instituciones exitosas en investigación, desarrollo y tecnología tienen Juntas Directivas mixtas en donde no sólo participa el sector público (con miembros del gobierno en turno) sino que participa el sector privado (empresarios y gerentes). Con el esquema de Juntas Directivas mixtas se logra dar continuidad a las prioridades y proyectos que adicionalmente, son un factor importante para lograr difusión de los resultados y su implementación.

Estas instituciones cuentan con un sistema de financiamiento mixto y venta de servicios. Es decir, el Estado aporta recursos que, por lo general, son dirigidos a proyectos de investigación con un enfoque masivo. También hay aportes de organizaciones (cámaras y asociaciones) para proyectos más específicos y con un segmento de beneficiarios más pequeño. Asimismo, las empresas privadas pueden pagar por los servicios de estas instituciones para realizar investigaciones en temas de su interés.

Las instituciones exitosas desarrollan investigaciones de “valor agregado” que en muchos casos demuestran ser propuestas de negocio exitosas de las cuales nacen nuevas empresas. Este tipo de proyectos requiere de una importante difusión de los resultados para que se logre implementar y desarrollar una nueva actividad dentro de un sector productivo.

Una de las formas de operación que se ha desarrollado en los últimos años han sido los “fondos concursables”. Es una forma de competir por recursos que logra mejorar su asignación, la cual está en función de la demanda de empresas y en función de la oferta del conocimiento. Es decir, los proyectos presentados por privados y que demuestran tener potencial son los que logran financiamiento y estos proyectos son asignados a instituciones de investigación (públicas o privadas) que tienen el conocimiento específico para desarrollarlas.

2.2.2. El caso del CITA

El Centro de Investigación en Tecnología de Alimentos (CITA) es una entidad dedicada a la investigación en Tecnología de Alimentos que está adscrita a la Universidad de Costa Rica. El papel de esta universidad, de carácter estatal, es utilizar los recursos humanos disponibles (staff de investigadores, profesores y estudiantes) en el desarrollo de nuevas tecnologías alimentarias que puedan ser implementadas. Esta institución se ha destacado por realizar proyectos de investigación aplicada con resultados concretos.

Esta institución financia sus necesidades de la siguiente manera:

- Recursos humanos fijos son pagados por la planilla de la universidad, los cuales son recursos estatales.
- Recursos humanos específicos son pagados por aportes que se realizan a través de un fideicomiso en una de las fundaciones de la universidad.
- Se le asigna un porcentaje del “fondo bananero” proveniente de un aporte que se realiza por caja exportada de banano.
- Venta de servicios a privados.

El principal factor clave del éxito del CITA es la participación sector privado-universidad-sector público en la generación e implementación de tecnologías que incrementan el valor agregado de los productos.

2.3. Capacitación y Entrenamiento

2.3.1. Lecciones aprendidas

Las instituciones exitosas en capacitación y entrenamiento se basan en las necesidades de sus beneficiarios, por lo que, cuentan con un staff de instructores flexible y cuentan con la opción de subcontratar expertos externos en temas que se requieran.

Por lo general, estas instituciones cuentan con financiamiento mixto, parte de sus aportes son realizados por empresas privadas y tienen un aporte significativo de recursos del Estado. Este punto es importante de considerar porque muchas de estas instituciones no atienden

eficientemente a todos sus beneficiarios, debido a las diferencias en las necesidades de las empresas, según su tamaño. Las PYMES tienen necesidades más básicas y homogéneas entre ellas, lo que posibilitan la programación de los cursos con varias empresas de diferentes industrias. Las empresas grandes tienen necesidades más específicas que requieren una atención y servicio diferente. Algunas instituciones han tenido que flexibilizar su presupuesto de manera que puedan pagar total o parcialmente por cursos de capacitación o instructores específicos para atender las demandas de una empresa.

2.3.2. Caso del Instituto Rural Valle Grande

El Instituto Rural Valle Grande en Perú es un centro de capacitación, investigación, extensión y fomento agropecuario dirigido a la promoción técnica y humana de pequeños agricultores. El factor de éxito de esta institución es “capacitar haciendo”. Sus principales características son:

- Organización de los productores en un país que después de la reforma agraria desarticuló y diseminó la propiedad agrícola.
- Manejo gerencial y credibilidad ante los productores, esto está ligado a que los propulsores de esta institución son parte de la comunidad del “Opus Dei”.
- Uso de garantías cruzadas por parte de los productores
- Mediación de capital (institución-productores)

2.4. Información y Acceso a Tecnología

2.4.1. Lecciones aprendidas

Las instituciones en información y tecnología se caracterizan por tener el “know how” en la ubicación de la información y la utilización de tecnología de punta. Los casos investigados demuestran el logro de una difusión masiva de tecnología a los interesados, es decir, ha sido una manera de transferir tecnología y capacitar a la población por medio de la venta de un servicio como lo es “Internet”.

Estas instituciones y a diferencia de las otras actividades se caracterizan por lucrar con la actividad y cobran por el servicio que prestan. No obstante, el papel como difusoras de tecnología y capacitación es un beneficio adicional que se ha realizado a la sociedad.

También, se caracterizan por mantener alianzas estratégicas con universidades y otras instituciones con el fin de canalizar información. Las universidades han mostrado ser una fuente de información y recursos humanos importante para las instituciones cuyo papel primordial es la difusión de información.

2.4.2. Caso de la Red Científica Peruana

La Red Científica Peruana (RCP) en el caso de las cabinas públicas se caracterizan por tener espacios en los cuales la población puede acceder nuevas tecnologías de información y a recibir servicios de comunicación, educación, capacitación, esparcimiento cultural, apoyo a negocios, entre otros. Las RCP en Perú cuentan con una amplia cobertura, están diseminados en todas las ciudades en todo el país, además que brindan el servicio a un precio accesible para toda a

población (US\$2 por hora). El factor clave de éxito de las RCP ha sido ser un difusor masivo de tecnología a toda la población en Perú.

2.5. Fomento Empresarial

2.5.1. Lecciones aprendidas

Las instituciones dedicadas al fomento empresarial se caracterizan porque su papel fundamental es servir como enlace entre quienes tienen ideas de proyectos y quienes tienen los recursos financieros para implementarlos. Estas instituciones brindan una serie de servicios asociados que son necesarios para desarrollar con éxito proyectos con potencial.

2.5.2. Caso de la Fundación Chile

En el área de fomento empresarial, la Fundación Chile ha servido como modelo tradicional de una organización que establece un puente entre quienes tienen ideas de proyectos y posibles fuentes de financiamiento y como puente entre el ámbito científico tecnológico y el sector productivo.

La Fundación Chile ha fomentado el empresarismo chileno creando 36 empresas, una vez que logran ser productivas, éstas son vendidas con el fin de recuperar parte de la inversión realizada y poder reinvertir en otros proyectos exitosos. El factor de éxito de esta institución es la reinversión de los recursos obtenidos por la venta de las empresas y la coordinación con otras instituciones que promueven la modernización del sector productivo.

2.6. Desarrollo y Fondos Concursables

2.6.1. Lecciones aprendidas

Las empresas públicas exitosas en el área de desarrollo y fondos concursables, trasladan la operatividad a empresas en el sector privado, y maximizan el uso de sus recursos. Estas instituciones tienen procedimientos y una legislación flexible lo que les permite cambiar de acuerdo con los cambios observados en su entorno.

Estas instituciones se caracterizan por tener fondos mixtos que asignan en función de la demanda y a través de los fondos concursables fomentan la competencia. La asignación de los recursos está en función de la demanda de las empresas y en función de la oferta del conocimiento.

2.6.2. Caso de CORFO

La Corporación de Fomento (CORFO) es la institución encargada de impulsar la actividad productiva nacional en Chile. Esta institución que tradicionalmente se ha destacado y ha servido como ejemplo en Latinoamérica, ha diseñado instrumentos de financiamiento con gran éxito, como lo son: FAT, PDP, FDI y FONTEC. Estos instrumentos consideran un aporte de los beneficiarios con el fin de generar en ellos compromiso en la actividad que están realizando.

CORFO ha logrado ser exitosa como administradora de empresas estatales (durante las décadas de los 60's y 70's) y como institución en la modernización de la estructura productiva (a partir de la mitad de la década de los 80's), logrando vender exitosamente las empresas estatales a su cargo. El factor de éxito de CORFO ha sido la flexibilidad de ajustarse a los cambios del entorno chileno.

2.7. Conclusiones Generales

De las lecciones aprendidas por cada actividad resaltan las siguientes conclusiones generales:

- Las instituciones exitosas tienden a ser de carácter privado o suelen tener una participación importante del sector privado en sus juntas directivas. Esta característica les da la posibilidad de tener continuidad en sus acciones.
- El financiamiento tiende a ser mixto y suele involucrar aporte de fondos públicos, privados y de la cooperación internacional.
- Es importante la coordinación interinstitucional para maximizar los recursos (humanos y económicos)
- Las instituciones exitosas típicamente brindan servicios adicionales a los beneficiarios como cursos de capacitación y entrenamiento
- Las instituciones exitosas frecuentemente tienen alianzas con universidades y otras instituciones del sector público con las cuales coordinan funciones.

3. Mapeo de instituciones

El benchmarking incluyó la investigación de instituciones en los países Latinoamericanos, enfatizando en la selección de casos en los países andinos por ser la región meta de la investigación. A continuación se listan las instituciones investigadas:

Países Andinos:

1. Comisión Nacional de Telecomunicaciones (CONATEL) – Venezuela
2. Venezuela Competitiva – Venezuela
3. VenAmCham - Venezuela
4. Programa de Fondos Compartidos – Ecuador
5. Asociación de Cibercafés - Ecuador
6. RCP - Perú
7. PROMPEX- Perú
8. Instituto Rural Valle Grande- Perú
9. PRODEM – Bolivia
10. Banco Sol – Bolivia
11. C-PROBOL- Bolivia

Latinoamérica:

1. Ideasupply.com - México, Chile y Colombia
2. Asociación Gremial de Exportadores no Tradicionales (AGEXPRONT) – Guatemala
3. Unidad Técnica de Análisis de Proyectos (UTAP) – El Salvador
4. Centro para la Micro y Pequeña Empresa (CENTROMYPE) – El Salvador
5. Centro de Investigación en Tecnología de Alimentos (CITA) – Costa Rica
6. Instituto Nacional de Aprendizaje (INA) – Costa Rica

7. EMBRAPA – Brasil
8. SEBRAE – Brasil
9. Fundación Chile - Chile
10. SERCOTEC – Chile
11. CORFO - Chile

El mapeo de las instituciones seleccionadas e investigadas se realizó de acuerdo con los siguientes criterios:

- 1) Pública, Privada o Mixta
- 2) Por tipo de actividad: fomento de exportaciones, investigación, desarrollo y tecnología, capacitación y entrenamiento, información y acceso a tecnología, fomento empresarial, desarrollo y fondos concursables
- 3) Local, Nacional o Regional

De acuerdo con el mapeo, se puede observar que de las instituciones investigadas:

- 7 corresponden a privadas, 7 corresponden a públicas y 8 a mixtas.
- 16 son instituciones nacionales, dos regionales, dos locales y una internacional para varios sectores.
- 5 se clasifican en fomento de exportaciones, 3 en investigación, desarrollo y tecnología, 3 en capacitación y entrenamiento, 3 en información y acceso a tecnología, 4 en fomento empresarial y 5 en desarrollo y fondos concursables.

4. Casos exitosos de instituciones

A continuación se desarrollan un total de 22 casos según la clasificación por actividad que describen las instituciones que se han caracterizado en Latinoamérica por fomentar la competitividad en sus países. El objetivo de desarrollar este tipo de casos, es conocer qué se está haciendo para ayudar a mejorar la competitividad en diferentes países y aprender de sus experiencias. Cada uno de los casos trata de hacer una descripción de la organización, programa, proyectos o institución y de al menos una experiencia exitosa que ejemplifique los resultados y/o aportes al país, a un sector y/o actividad o empresa.

4.1. Fomento a las Exportaciones

4.1.1. Ven Am Cham

VenAmCham es la Cámara Empresarial Venezolano Norteamericana que a través de una permanente presencia en los medios de comunicación e inteligentes contactos a nivel empresarial y de gobierno está influyendo en la competitividad de Venezuela. VenAmCham fue fundada en 1950 junto con las cámaras binacionales de Sao Paulo y México y se constituye como una de las cámaras binacionales más grandes de Sudamérica, conformada por más de 1000 empresas nacionales y multinacionales y más de 4700 ejecutivos.

Hace diez años, VenAmCham era una organización muy pequeña con sólo 15 personas reunidas en un piso de un edificio en Caracas, por lo que se decidió impulsar a la organización y dotarla de mayor dinámica, convirtiéndola en una institución con mayor gestión y profesionalismo.

Actualmente tienen un personal de 95 personas y cuatro sedes regionales de Maracaibo, Valencia, Barquisimeto y Matudem. Los directores de VenAmCham señalan que la cámara de comercio debe ser una organización dinámica, con autofinanciamiento en los sectores donde sea posible. VenAmCham también participa en actividades de inversión social con “Alianza Social” para incentivar la responsabilidad social del empresario de Venezuela. Con esta institución las empresas participan en actividades filantrópicas y alianzas estratégicas con la comunidad.

También indican que el éxito de VenAmCham se debe a que era necesaria una organización de este tipo debido a que las otras cámaras de comercio tanto en Venezuela como en otros países de la región son muy pequeñas, tienen fondos limitados o su capacidad de convocatoria es reducida.

Servicios de VenAmCham

VenAmCham también tiene una sección independiente, el Centro Empresarial de Conciliación y Arbitrajes (CEDCA), ente dirigido a reducir el tiempo de resolución de litigios. Normalmente, un litigio en corte ordinaria se extiende a veces entre seis y ocho años, pero con el CEDCA puede ser solucionado entre tres y seis meses. Las partes en conflicto eligen un juez de una lista de personalidades respetables y deciden discutir su caso para llegar a una rápida solución.

Otro servicio es el otorgamiento de visas a los miembros. Debido a la crisis económica la solicitud de visas ha aumentado drásticamente en los últimos años provocando una demora en el otorgamiento de visas y en muchos casos estas son denegadas, con el consiguiente problema en trámites de negocios, viajes de capacitación o incluso de turismo que afectan las relaciones empresariales entre Venezuela y EEUU. Con el sistema de visas a través de VenAmCham, el 85% obtiene visas en tiempo reducido y el 15% restante también recibe visa con cargo a entrevista en el consulado de EEUU.

InfoCenter es una sección de VenAmCham que se autodefine como entidad que ofrece inteligencia empresarial encargada de recopilar y vender información. La información es acerca de mercados exteriores, competidores, cálculos de costos e información adicional de acuerdo a las necesidades del cliente.

Experiencias Exitosas

1) Apoyo en la redacción o modificación de leyes:

La influencia de VenAmCham en la preparación borradores de leyes y provisiones es fundamental. VenAmCham se define como una organización apolítica. Ellos delimitan claramente que su labor es empresarial y en busca de competitividad e incluso se niegan a hacer declaraciones respecto al gobierno, pero cuentan con una gran capacidad de convocatoria en el sector privado y por lo tanto ejercen gran influencia en los medios empresariales y de gobierno.

La relación con el gobierno es estratégica porque VenAmCham participa en la modificación y en la redacción de leyes relacionadas con la vida empresarial, cooperando para que no haya efectos negativos en las empresas.

Por ejemplo, el comité de telecomunicaciones de VenAmCham ayudó a preparar el borrador de la Ley de Telecomunicaciones, lo envió al ministerio pertinente y, como propuesta ante el parlamento, fue aprobada por el gobierno. Otro ejemplo es el documento de provisiones del Impuesto al Valor Agregado, que fue elaborado por el comité de directores de las comisiones empresariales de VenAmCham y aprobado casi sin modificaciones.

Para asegurar la pronta y precisa aprobación de la propuesta de VenAmCham, los comités de negocios invitan a representantes del gobierno para que discutan internamente los posibles efectos de la ley garantizando, al concluir, la elaboración de un borrador del documento que cuente con el visto bueno de las autoridades respectivas. La ley al ser de carácter técnico no tiene mayores problemas para pasar por el parlamento y no está sujeta a modificaciones por consideraciones puramente políticas.

Shalom Kivilevic, el encargado de negocios de VenAmCham, indica que no hay nada más dañino para la competitividad de las empresas de un país que una ley mal hecha, por esta razón ellos son muy activos en este aspecto.

2) Apoyo Logístico a empresas Venezolanas en EEUU:

Una de las principales tareas de VenAmCham en EEUU es hacer lobby frente al gobierno para lograr ingresar con éxito productos o mejorar las condiciones de comercialización. En este sentido, los diversos comités de negocios trabajan en conjunto para mejorar su posición como exportadores o para superar barreras en el mercado exterior.

VenAmCham tiene una oficina en Florida que ofrece diversos servicios a los empresarios que quieren realizar negocios con EEUU que incluyen asesoría en materia legal y tributaria, apoyo a exportación, apoyo a creación de empresas y a la inversión extranjera, y prontitud para la obtención de recursos humanos. Esta oficina está administrada por Infocenter de VenAmCham.

3) Seminarios de Competitividad:

A razón de dos seminarios por mes, VenAmCham convoca a todos los sectores empresariales e invita a expositores internacionales. Esto se ha convertido en centros de discusión abiertos de mucha necesidad en Venezuela, donde se reúnen los mismos empresarios, especialistas de todos los sectores y funcionarios del gobierno.

Desde el punto de vista microeconómico, VenAmCham contribuye a elevar la productividad de ramas industriales en conjunto mediante numerosos seminarios sobre liderazgo, competitividad o través de sus publicaciones como la revista 'Business Venezuela' que es la más leída en Venezuela y que cuenta con un tiraje de 15 mil ejemplares y numerosos estudios como 'Living in Venezuela' o el ranking anual de las empresas más importantes del país.

4) Comités de discusión empresarial para establecer redes de comunicación:

La capacidad de convocatoria que mencionamos anteriormente se puede medir por el número de comités existentes. En 1990 existían sólo 5 comités de negocios. Para junio del 2000 habían 30 comités y actualmente en julio del 2001 hay 34. Muchos miembros pertenecen a más de un comité dependiendo de las necesidades. Estos son muy flexibles y trascienden el nivel de centro de encuentro para servir de ente que propone políticas y que como mencionamos anteriormente, produce leyes en coordinación con diversos sectores que incluyen al mismo gobierno.

Los miembros de VenAmCham pueden pertenecer a los comités eligiendo diferentes niveles: 500, 1.000 y 2.000 dólares anuales. VenAmCham les ofrece tarjetas de créditos, almuerzos de trabajo, invitaciones a seminarios, etc. Los miembros están agrupados en torno a comités industriales y cada uno es casi independiente en la organización de eventos y reuniones.

Datos de VenAmCham

	1990	2001
Empresas miembros	842	1150
Empresas participantes	2660	6267
Ingreso por membresía	US\$141,283	US\$1'186,129
Personal de VenAmCham	17	91
Fondo de Reservas	US\$484,197	US\$2'181,164
Comités	16	32
Circulación de revista 'Business Venezuela'	14,175	46,750
Ingreso neto de revista 'Business Venezuela'	US\$13,530	US\$458,365
Área de instalaciones de la Cámara de Comercio	707 sq.ft.	4,005 sq.ft.

4.1.2. El Caso de PROMPEX de Perú

La Comisión para la Promoción de Exportaciones del Perú (PROMPEX) es una entidad pública que fue inicialmente adscrita a la primera Vicepresidencia de la República, aunque hoy funciona de manera independiente. Su misión es la de facilitar y promover las exportaciones peruanas, fomentando la iniciativa privada y contribuyendo con la generación de empleo. Para lograr esta misión PROMPEX se ha planteado el objetivo dual de promover el incremento y desarrollo de la oferta exportable de bienes y servicios y al mismo tiempo fomentar la apertura de nuevos mercados, así como consolidar y diversificar los existentes.

PROMPEX inicio sus actividades en 1996 y entre sus principales logros ha estado el de promover la asociatividad de instituciones y agentes económicos relacionados con “clusters” de producción, ordenar el mercado de consultoría para el desarrollo de procesos de control de calidad, y la promoción las exportaciones no tradicionales. PROMPEX desarrolla su estrategia basada en tres componentes: i) enfoque sectorial, ii) el desarrollo de mercados, y iii) el desarrollo de la oferta exportable y gestión empresarial.

Mediante el enfoque sectorial se analiza la cadena producción y su mercado para identificar los aspectos críticos que afectan alguno de los eslabones de la cadena de competitividad sectorial. Pueden ser aspectos legales, aduaneros, de transporte, cadena de frío, obstáculos técnicos al comercio, investigación y desarrollo, entre otros. Parte importante del enfoque sectorial comprende el apoyo de PROMPEX a la formación de asociaciones, institutos y otras modalidades de organización empresarial, conformada bajo iniciativa directa de los propios empresarios y que buscan resolver los aspectos técnicos que limitan la competitividad de sus negocios. El enfoque sectorial supone la constitución de Complejos integrados de exportación a manera de “Cluster” de industrias y servicios integrados.

La estrategia de desarrollo de mercados consiste en determinar las oportunidades y amenazas que enfrentan los productos de exportación en los mercados internacionales, para lo cual se realizan

investigaciones y perfiles de mercado, acciones de inteligencia comercial y análisis de competidores, así como el desarrollo de acciones concretas de promoción comercial, tales como ferias, misiones comerciales y ruedas de negocios internacionales, entre otros.

Para desarrollar la oferta exportable se facilita y ofrece asistencia técnica y capacitación a empresas y/o productores individuales u organizados en grupos, con el objetivo específico de mejorar la capacidad competitiva de los productos y las empresas exportadoras. Esta estrategia está orientada a mejorar los aspectos técnicos de la producción y de la gestión de exportaciones, haciendo énfasis en los aspectos tecnológicos y de calidad.

PROMPEX tiene una génesis interesante que contrasta con el desarrollo institucional del Perú en la década de los noventa. Mientras es generalmente aceptado que el gobierno usó como mecanismo de soporte de sus métodos autoritarios la neutralización o desintegración de las diferentes instituciones que hacían vida en el país (sindicatos, diferentes organizaciones no gubernamentales, el sistema judicial y legislativo, medios de comunicación, etc.), llama la atención que en 1996 se creó una institución cuyo objetivo era precisamente crear y/o fortalecer nuevas instituciones.²

De manera anecdótica y con las reservas del caso, los entrevistados señalaron que el Primer Vicepresidente de la República en 1996 (Carlos Marquez), había sido altamente influenciado por los estudios de The Monitor Company (TMC) elaborados a mediados de los noventa³. El Sr. Marquez participó activamente en los grupos de trabajo de TMC. Desde su privilegiada posición política, pudo impulsar la creación de la Comisión de promoción de las Exportaciones. Además de impulsar la creación de PROMPEX, el Sr. Marquez se dio a la tarea de reclutar individuos de alto nivel que manejaran el tema de la competitividad de acuerdo a los enfoques utilizados por TMC y de esa manera se creó la institución. La mayoría de los funcionarios iniciales se mantienen hasta la fecha lo que le ha dado estabilidad a la institución, independientemente de los cambios ocurridos en la esfera política.

A pesar de lo expuesto o, quizás como consecuencia, PROMPEX ha tenido serias limitaciones presupuestarias lo que constituye su principal debilidad. Las limitaciones presupuestarias han llevado a PROMPEX a buscar recursos de Cooperación Internacional (CAF, Unión Europea, etc.), que contribuyen con alrededor de un 25% de su presupuesto de funcionamiento anual. Asimismo, PROMPEX cobra por sus servicios generando alrededor de US\$ 1.000.000 al año, lo que constituye alrededor del 20% de su presupuesto anual. Una conquista de PROMPEX ha sido el lograr ser autorizado para utilizar los recursos por ellos generados, sin que éstos vayan al fisco nacional. De acuerdo a los entrevistados, PROMPEX es uno de los organismos de promoción de exportaciones con mayores limitaciones en el ámbito latinoamericano.

Los usuarios de los servicios de PROMPEX que entrevistamos para este estudio señalan que la institución fue un catalizador esencial en la asociatividad de sus sectores (Algodón y Espárragos, específicamente). Ambos entrevistados coinciden en señalar que la clave de PROMPEX ha sido

² Parte importante de la información contenida en este documento proviene de entrevista realizada a Antonio Castillo (Gerente General) y Juan Carlos Ríos (Co Director Nacional programa Unión Europea - PROMPEX) el día Viernes 22/06/01.

³ Estos estudios fueron contratados por el Ministerio de Industrias, Turismo, Integración y Negociaciones Comerciales Internacionales y tenían como objetivo establecer donde estaban las ventajas competitivas del Perú y cuál debía ser la estrategia de desarrollo a seguir. Los estudios incluyeron al sector “Agronegocios”, “Confecciones y Textiles” y “La Región de Arequipa”. Es interesante notar que la mayoría de las veces la gente se refiere a estos estudios como “caros” y “muy generales” siendo en PROMPEX donde por primera vez notamos un impacto positivo de los mismos.

el mantener el personal de altísima calidad técnica y, sobre todo, de mucha mística. De acuerdo a los entrevistados, uno de los éxitos de PROMPEX ha sido su funcionamiento que se asemeja más a una institución privada que pública. Es importante señalar que los empresarios – por lo menos los entrevistados – no consideran a PROMPEX miembro de las directivas de sus asociaciones, si no sólo a su Gerente General actual o a quien éste designe, lo que evidencia la alta influencia de un individuo en la institución.

La gestión de PROMPEX es evaluada en función a la cantidad de divisas generadas por la promoción de exportaciones. De acuerdo a la información suministrada por los entrevistados, hay evidencias importantes del aumento de exportaciones. De ser necesario esta información podría ser evaluada a un nivel más detallado. A continuación describimos en detalle dos casos exitosos resultado de la labor de PROMPEX.

1. Asociaciones de Exportadores

El Programa de Asociaciones de Exportadores es señalado como el programa más exitoso de la gestión de PROMPEX y es co-financiado por la Unión Europea. Este programa engloba toda la filosofía de la asociación ya que ha permitido un ordenamiento de la oferta exportable mediante la promoción de la asociatividad de los diferentes agentes e instituciones envueltos en los procesos productivos (es decir mediante el fortalecimiento del “cluster” exportador). El proceso de asociatividad ha ayudado a PROMPEX a entender y promover la descentralización así como el desarrollo del concepto de corredores económicos que identifica áreas con ventajas comparativas que se pueden explotar de manera coordinada y complementaria.

Hasta la fecha se han formado unas 26 asociaciones de exportadores con grado variable de éxito. Entre las más exitosas se cuentan el Instituto Peruano del Algodón (IPA), el Instituto Peruano del Espárrago (IPE), la Asociación de Exportadores de Mango (APEM), la Asociación de Exportadores de Cítricos (PROCITRUS) y la Asociación de Exportadores de Palta Hass (PROHASS). El caso de PROCITRUS y PROHASS es ilustrativo ya que recientemente estas dos asociaciones se han unido en una Asociación de Exportadores de Frutas que ha creado sus propias empresas de abastecimiento de insumos y comercialización, expandiendo la coordinación de la asociación al resto del conglomerado productivo del sector frutales. En el caso del IPE, los exportadores de espárragos financiaron Frío Aéreo, una compañía que se ha especializado en facilitar el proceso de transporte refrigerado para la exportación de espárragos frescos. Estos dos ejemplos muestran como la promoción de asociaciones de una manera sistemática pero flexible ha promovido la creación de “clusters” y mejorado la competitividad de los mismos.

La contribución específica de PROMPEX al proceso de asociatividad tiene tres aspectos fundamentales: 1) apoyo económico, 2) soporte técnico y 3) institución de enlace entre el sector público y el sector privado. El apoyo económico es limitado y constituye un pequeño incentivo. El soporte técnico consiste en el establecimiento sistemático de un plan de acción estratégico, previamente elaborado entre la potencial asociación y PROMPEX. El rol de institución de enlace ha permitido fortalecer la confianza en PROMPEX ya que, aunque es pública, trabaja con independencia de las decisiones del gobierno.

De acuerdo a altos funcionarios de PROMPEX, el activo más importante de la institución ha sido generar confianza tanto en el sector público como en el sector privado en los ámbitos nacionales e internacionales. Para PROMPEX, la sistematización de sus proyectos de promoción ha sido un

factor clave. Un paso importante de esta organización ha sido certificar con estándares de calidad internacional (ISO 9002) el Proyecto de Asociatividad. Además de la confianza que el mecanismo ISO genera en las potenciales asociaciones, el contar con ISO 9002 les permite percibir honorarios que contribuyen al auto sostenimiento de la organización.

Es conveniente enfatizar que a pesar de tener un proceso sistemático para la organización de los exportadores, la asociación final es a imagen y semejanza de los individuos o instituciones que lo conforman. Así, el IPA, por ejemplo, se dedica al mejoramiento genético del algodón, pero también a la promoción de una marca genérica peruana de dicho producto (Peruvian Pyma). Otras organizaciones se especializan más en el lado comercial, y otras buscan resolver problemas mas asociados con la logística (IPE y Frío Aéreo, mencionados anteriormente). Un dato interesante acerca del impacto de PROMPEX en la promoción de la competitividad de asociaciones de exportadores es el caso de la exportación de paltas por parte de APROHASS que ha pasado de US\$ 800.000 a US\$ 3.500.000 en pocos años.

El segundo paso y reto más importante de PROMPEX en estos momentos es el de darles continuidad y sostenibilidad a las asociaciones. En este sentido, se han detectado dos problemas principales: la representatividad de la asociación y su sostenibilidad económica. El problema de la representatividad viene dado por que una asociación exitosa no es necesariamente representativa, y en consecuencia no representa al sector productivo o “cluster” en su totalidad. Este es el caso del IPA donde los productores agrícolas son en su mayoría grandes productores, marginando a los pequeños agricultores. El tema económico tiene que ver con la posibilidad de las asociaciones de generar sus propios recursos para poder cumplir con las misiones que le sean asignadas.

2. Programa Exporta Calidad

El programa Exporta Calidad es identificado como el segundo programa más exitoso de PROMPEX. Este programa consiste en la promoción de la adopción de normas técnicas de calidad internacionalmente aceptadas. En líneas generales se promueve la adopción de normas ISO y HACCP. Las normas ISO consisten en familias de normas que aseguran niveles mínimos de gestión de calidad (ISO 9000) o gestión medioambiental (ISO 14000). HACCP⁴ son las siglas que identifican a una serie de mecanismos preventivos de riesgos de contaminación de alimentos en todas las fases de su producción.

El programa Exporta Calidad es de aplicación reciente, sin embargo en su corta vida ha logrado que unas 100 empresas de los sectores agrícolas, textil, colorantes y pesca hayan entrado en el proceso de certificación de normas ISO. Cuando el programa Exporta Calidad comenzó en 1999, sólo 100 instituciones privadas contaban con mecanismos certificados de control de calidad. En su gran mayoría eran empresas de servicios financieros y sólo 4 de las 1000 eran exportadoras. A la fecha, el programa ha logrado aumentar en unas 25 empresas el número de exportadores certificados con normas ISO. En cuanto a los programas HACCP, PROMPEX ha logrado promover el proceso de adopción de estos sistemas en unas 30 empresas del ámbito agroindustrial.

⁴ Del inglés “Hazard Analysis and Critical Control Points”.

4.1.3. Centro de Promoción de Bolivia (C-Probol)

El Centro Promoción Bolivia es una institución con autonomía administrativa que depende del Ministerio de Comercio Exterior e Inversiones. Sus funciones son promocionar exportaciones e inversiones en Bolivia.

Como parte de su labor, C-Probol publica un Boletín especializado denominado “Pro Negocios”. Este boletín tiene diferentes secciones en las que se informa sobre las actividades mundiales en el área de comercio exterior, como la Expo Mundial Hannover, noticias sobre algunas de sus actividades (organización de misión es de empresarios bolivianos en las ruedas de negocios latinoamericanas), o la realización de material publicitario para la promoción de camélidos, consejos para empresas exportadoras, noticias comerciales y oportunidades de negocios.

En el área de promoción de inversiones C-Probol ha elaborado una estrategia nacional de promoción de inversiones que tienen como visión el contribuir al crecimiento económico del país a través de la inserción económica de Bolivia en el proceso de globalización, creando condiciones de competitividad para el sector privado.

Asimismo, C-Probol trabaja en mejorar la imagen de Bolivia en el exterior, difundir las ventajas de la inversión extranjera directa, mejorar el clima de inversión y promover inversiones en tres sectores no tradicionales (oleaginosas, textiles y confecciones, manufacturas de madera y derivados).

En el área de promoción de exportaciones, C-Probol tiene tres programas: Programa de Formación de Nuevos Exportadores (Pronex), Programa de Fortalecimiento de Empresas Exportadoras (Profex) y Programa de Grupos Empresariales para la Exportación (Progrex). Los tres programas serán financiados por C-PROBOL, la cooperación internacional (CCI etc.), los Servicios de Asistencia Técnica y el aporte de empresarios beneficiarios.

Programa de Formación de Nuevos Exportadores (Pronex)

Es un programa de formación activa y personalizada que pretende diseñar proyectos “a la medida” para empresas individuales no exportadoras. Es de amplitud nacional y coordinado por la Unidad de Desarrollo de Oferta del C-PROBOL. Esta unidad va a trabajar directamente con las empresas de La Paz y se coordinará con las del interior de país a través de las casas de empresarios dependientes de C-PROBOL en 9 ciudades del país. Este programa iniciará el segundo semestre de 2001 y tendrá una duración de 3 años.

Programa de Fortalecimiento de Empresas Exportadoras (Profex)

El Profex es un programa diseñado para apoyar a empresas individuales en aspectos que les permitan incrementar sus niveles de exportación. El objetivo de este programa es colocar a empresas exportadoras, cuidadosamente seleccionadas, en posición de incrementar sus exportaciones, consolidarse en sus mercados actuales y abrir un mayor número de mercados externos.

El programa, de amplitud nacional, se inició en Junio 2000 y tiene una duración prevista de dos años. Está compuesto por 4 fases: la primera fase de diagnóstico de desarrollo de exportadores dura 2 meses; la segunda, de elaboración del plan de desarrollo empresarial, dura también 2 meses, la tercera fase de adecuación de productos, dura 8 meses y la última fase, de apertura de mercados, tiene una duración de 12 meses.

Programa de Grupos Empresariales para la Exportación (Progrex)

El Progrex es un programa de formación, consolidación y desarrollo de grupos empresariales dirigido a generar oferta exportable y apertura de mercados. Su objetivo es generar mayor capacidad de oferta exportable e internacionalización de grupos empresariales a través de la ejecución de apoyo y acciones empresariales conjuntas en temas de capacitación, asistencia técnica y comercialización.

Este programa también es de cobertura nacional. Tiene como fecha de inicio el segundo semestre del 2000. Primero se realizará un programa piloto y luego uno oficial. Cada proyecto tendrá una duración aproximada de dos años. Los beneficiarios serán empresas exportadoras y potencialmente exportadoras de productos estratégicos. Los productos propuestos para el programa piloto del 2000 son prendas de camélidos, joyas de oro y muebles de madera. Para el programa oficial del 2001 se proponen los siguientes productos: jeans, artículos de cueros, palmitos, quinua y flores.

Las empresas que se acojan a este programa deberán comprometerse por escrito a aportar el 40% del monto total del proyecto.

Para la gestión 2001, C-Probol estima beneficiar a unas 40 empresas distribuidas en 13 proyectos: Pronex 5 empresas, Profex 5 empresas y Progrex 3 grupos de aproximadamente 30 empresas.

4.1.4. AGEXPRONT de Guatemala

La Asociación Gremial de Exportadores de Productos No Tradicionales (AGEXPRONT) es una entidad privada, sin fines de lucro que fue fundada en 1982 con el fin de promover y desarrollar las exportaciones de productos no tradicionales de Guatemala. Representa a empresarios dinámicos e innovadores que han logrado penetrar y permanecer en el mercado mundial y a todas aquellas empresas interesadas en exportar o prestar servicios al sector exportador.

Su misión es “promover el crecimiento de las exportaciones basados en la competitividad, contribuyendo al desarrollo económico y social de Guatemala de manera sostenible.” Sus objetivos son: i) promover y fomentar el desarrollo de las exportaciones del país, ii) prestar servicios que contribuyan al desarrollo del sector exportador, así como motivar el surgimiento de nuevos empresarios que dirijan sus actividades al mercado internacional, iii) promover a nivel nacional el establecimiento de una estrategia y política de fomento de las exportaciones, iv) colaborar con todas aquellas instituciones que realicen esfuerzos tendientes a mejorar las relaciones comerciales a nivel internacional y mantener estrechos los vínculos con países amigos que adquieren productos guatemaltecos de exportación y, v) crear una conciencia, tanto al sector privado como al público, del beneficio que las exportaciones de productos no tradicionales producen para el desarrollo económico y social de Guatemala.

AGEXPRONT trabaja en cuatro áreas: fomento de la competitividad y acceso a mercados, servicios, desarrollo y servicios descentralizados.

- El área de Fomento de la competitividad y acceso a mercados estimula la inversión y desarrollo productivo para que los productos guatemaltecos tengan una inserción exitosa en el mercado internacional a través de: participación en los foros nacionales, involucramiento en programas que promuevan la competitividad, gestiones con el Gobierno con el fin de mejorar el ambiente macroeconómico, establecer y diseñar estrategias y planes de acción en materia laboral

y ambiental y ser el vínculo entre instituciones públicas y privadas relacionadas con el comercio exterior. También, promueve la agrupación de los exportadores no tradicionales en comisiones. Estas comisiones intercambian experiencias e identifican programas de desarrollo para incrementar sus exportaciones y definen planes de trabajo. Actualmente existen las siguientes comisiones: agrícola, muebles de madera y productos forestales, vestuario y textiles, manufacturas (incluye la agroindustria), hidrobiológicos (incluye acuicultura y pesca) y artesanías (esta última con gran impacto en un sector amplio de población como lo es el sector indígena).

- El área de servicios trata de atender las necesidades de la empresa exportadora en capacitación y asesoría (becas al exterior y programas especializados), promoción comercial (ferias internacionales y servicios de Trading Center), información y análisis (para iniciar proyectos de exportación y/o expandir operaciones) y mercadeo institucional (premio al mejor exportador, revista Data Export).
- El área de desarrollo promueve la participación de la organización en las actividades de desarrollo integral del país, involucrando al pequeño y mediano productor en el proceso de exportación.
- El área de servicios descentralizados administra los servicios públicos que el gobierno delegó en AGEXPRONT, tales como: servicio electrónico de autorización de exportaciones, programa integral de protección agrícola y ambiental, fondo de investigación agrícola aplicada, consejo de usuarios del transporte internacional de Guatemala, programa de agregados comerciales, de inversión y de turismo.

¿Cuál ha sido el aporte de AGEXPRONT a la competitividad de su país?

- Asesora a las empresas exportadoras en materia de negociación de mejores condiciones de transporte
- Tiene oficinas en lugares estratégicos con el fin de mantener la promoción de los productos de su país en: Washington, Los Angeles, New York, Miami y Hamburgo.
- Proporciona infraestructura para reuniones con clientes potenciales a los empresarios exportadores.
- Tienen una escuela de Comercio Exterior con cursos formales de larga duración, programas (para secretarías ejecutivas, para peritos contadores, para gerentes de exportaciones), carreras específicas en el tema de comercio exterior (Diplomado técnico en Exportaciones), entre otros.
- Mantiene un centro de información actualizado para proveer de inteligencia de mercados al sector exportador.
- Asesora en materia de calidad (normas ISO, HACCP, programas de calidad requeridos por los diferentes productos, entre otros)
- Brinda un buen servicio a los usuarios con los servicios descentralizados con una ventanilla única para las exportaciones, oficina de regímenes, oficina de cuotas textiles, entre otros.

4.1.5. CENTROMYPE

CENTROMYPE es una fundación privada sin fines de lucro que promueve la competitividad de la micro y pequeña empresa salvadoreña (MYPES) mediante la generación de enlaces de negocios, tanto en el mercado local como internacional. Se basa en el fomento de la cooperación interempresarial y las relaciones de negocios a nivel nacional e internacional, en el desarrollo de

enlaces de negocios entre las MYPES y la comunidad de salvadoreños residentes en el exterior. Se brindan los siguientes servicios:

- Calificación de empresas oferentes, donde se evalúan criterios de calidad del producto, innovación, capacidad de producción y solvencia de la empresa.
- Información de oportunidades de negocios (local e internacional) e información de mercado sobre precios, tendencias de mercado, requisitos, aranceles, ferias y eventos de promoción
- Enlace entre oferentes y demandantes de acuerdo con la información de mercado identificada.

Centromype opera a través de dos programas: AGROINNOVA y ADELANTE EL SALVADOR. Por medio de AGROINNOVA se promueve, identifica y potencia las oportunidades de negocios para las organizaciones y asociaciones de los pequeños productores y procesadores agropecuarios con potencial competitivo que quieran diversificarse con productos y cultivos de alto valor agregado con enfoque de mercado. ADELANTE EL SALVADOR promueve oportunidades de negocios con la comunidad de salvadoreños en el exterior, fundamentalmente los residentes en los Estados Unidos, promoviendo la exportación de productos no tradicionales.

Los beneficios que ofrece este programa a los demandantes de productos salvadoreños son: la garantía de servicio al cliente en cuanto a calidad del producto, precio competitivo, capacidad de producción y tiempo de entrega y el acceso al directorio de empresas, productos y servicios. Por otro lado, los beneficios para los oferentes de productos son: búsqueda constante de oportunidades de negocios, calificación de productos y servicios competitivos, información de mercado para la concreción de negocios, programa de promoción de bienes y servicios a nivel nacional e internacional, participación en el directorio anual de bienes y servicios calificados y respaldo a nivel local e internacional.

Para participar en estos proyectos CENTROMYPE solicita ciertos requisitos como: disposición a “ganar-ganar” contar con un producto o servicios competitivo (en cuanto a calidad, precio y servicio al cliente), un número de empleados no mayor a 50 personas, que la empresa esté formalmente establecida y establecer un convenio con CENTROMYPE.

Las oportunidades de negocios que están a disposición de los compradores potenciales son en las siguientes áreas: agroindustria, alimentos, artesanías/cerámica, muebles/decoración, imprenta/editoriales, textiles/confección, metalmecánica/construcción, artículos promocionales y productos farmacéuticos. En cada una de estas ramas se ofrecen tanto materias primas como productos con algún valor agregado.

Dentro de los servicios que se brinda a los oferentes de producto se encuentra toda la información necesaria para los trámites de exportación e información sobre requisitos en el país de destino. También son fuente de información para la recaudación fiscal e informa a sus usuarios sobre el tema impositivo para sus empresas.

Uno de los servicios a los usuarios (micro y pequeños empresarios salvadoreños) es el Programa Nacional de Información para las MYPES-CONEXITO, un sistema de información económico – comercial especializado en atender a este importante sector económico nacional. Este sistema pretende responder a las inquietudes que enfrenta día a día los usuarios para obtener información que les permita mejorar la competitividad de sus negocios. Este programa de consulta directa podrá ser accesado por más de 470 mil usuarios (micro y pequeños empresarios) cuyo objetivo es

incrementar las ventas a través de una comercialización eficiente de bienes y servicios y, con ello, promover la competitividad de las MYPES a través de la utilización de tecnología de comunicaciones (teléfono, fax, Internet).

El centro de atención brindará el servicio de información especializada sobre: proveedores de bienes y servicios, proveedores de materias primas, programas de apoyo al sector de las micro y pequeñas empresas, información de eventos de promoción comercial y ferias. Otros temas especializados que atenderá son: ¿cómo exportar? (trámites, registros, medios de pago y transporte), ¿cómo obtener el registro de comercio, marca, patentes, impuestos? y temas como acuerdos comerciales, certificados sanitarios y de salud, normas de calidad y financiamiento.

CENTROMYPE ha gestionado recursos financieros ante el BCIE para apoyar aquellos usuarios que tienen interés en exportar pero que enfrentan algunas dificultades para el acceso a otros mercados. El monto de recursos asciende a US\$20 mil para cada empresa y se otorga a través de bonos que financiarán hasta el 70% de la inversión. Estos bonos son un incentivo para compañías que deseen participar en el TLC con México o exportar a los Estados Unidos. Los fondos gestionados a través del BCIE se destinarán para financiar los análisis de laboratorios para productos alimenticios, mejoramiento y diseño de nuevos empaques y material promocional. La labor de CENTROMYPE es realizar una calificación de empresas para que puedan optar a los bonos con el fin de determinar su potencial para iniciar la exportación (véase <http://www.centromype.com.sv>).

CENTROMYPE trabaja en coordinación con instituciones de apoyo a las MYPES e instituciones públicas como Ministerios (Economía, Agricultura, Hacienda, Relaciones Exteriores), el CONACYT (Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología), CENTREX (Centro de Trámites de Exportación) y el IICA, entre otros.

4.2. Investigación, Desarrollo y Tecnología

4.2.1. Modelo operativo del SIBTA en Bolivia

El SIBTA fue creado por Decreto Supremo en marzo del año 2000. con el fin de articular un modelo de investigación y transferencia de tecnología en Bolivia y con la participación del Sector Público y del Sector Privado. Se enfoca en tres grandes áreas: agropecuaria, agroindustrial y forestal. Este nuevo modelo pretende contar con una participación activa del Ministerio de Agricultura, Ganadería y Desarrollo Rural, de fundaciones privadas de interés público y de naturaleza mixta.

Las Fundaciones de Desarrollo Tecnológico Agropecuario (FDTAs) del SIBTA se ubican en 4 macro regiones:

- Altiplano o Andina: comprende total o parcialmente los departamentos de La Paz, Oruro, Potosí, Cochabamba, Chuquisaca y Tarija.
- Chaco: comprende local o parcialmente los departamentos de Tarija, Chuquisaca y Santa Cruz
- Trópico Húmedo: comprende total o parcialmente los departamentos de Pando, Beni, Santa Cruz, La Paz y Cochabamba.

- Valles: comprende total o parcialmente los departamentos de Chuquisaca, Cochabamba, Tarija y Santa Cruz.

Las funciones de la FDTA son: gestionar y canalizar financiamiento a proyectos de Gestión y Transferencia de Tecnología Agrícola y fortalecer el mercado de servicios mediante la organización de la demanda a través del apoyo a organizaciones de productores y a la oferta a través de la capacitación de RRHH.

4.2.2. CITA de Costa Rica

El Centro de Investigación en Tecnología de Alimentos (CITA) es una entidad adscrita a la Universidad de Costa Rica (UCR) que cuenta con el apoyo del Ministerio de Agricultura y Ganadería y el Ministerio de Ciencia y Tecnología. Su misión es ofrecer soluciones y herramientas útiles para elevar los niveles de competitividad del sector agroalimentario nacional y regional, por medio de la investigación, la docencia y la transferencia en ciencia y tecnología de alimentos.

Fundado en 1974 como un laboratorio en Tecnología de Alimentos, actualmente se ha transformado en un centro de gran prestigio y cuenta con 60 profesionales y técnicos en tecnología de alimentos y áreas afines. Sus principales logros son el apoyo a solicitudes procedentes de la industria alimentaria nacional y regional, acciones de cooperación horizontal con instituciones universitarias y de gobierno a nivel regional, más de 150 productos desarrollados y/o reformulados para el mercado nacional e internacional y apoyo a comunidades nacionales en el desarrollo agroindustrial rural.

El CITA procura brindar herramientas para mejorar la competitividad de la agroindustria nacional; su principal herramienta es la investigación que está asociada y muy vinculada con el sector agroindustrial y así definir las prioridades junto con el conocimiento de la situación nacional y mundial. El CITA trabaja principalmente con productores primarios y procesadores, asociaciones, cámaras y entes estatales (Ministerios de Agricultura, Ciencia y Tecnología, Economía, Industria y Comercio, Salud y con el Consejo Nacional de Producción).

Las investigaciones y sus prioridades son definidas por los objetivos del centro de investigación, la cuales se enmarcan en el tratar productos agropecuarios para lograr alimentos económicos y de conservación prolongada, investigar en la preparación de alimentos de adecuado valor nutritivo, condiciones sanitarias y organolépticas y buscar métodos innovadores de procesamiento para ayudar a elevar la posición competitiva de la industria de alimentos nacional.

Para el financiamiento del CITA existen diferentes fuentes; por un lado la mayoría de funcionarios son parte de la UCR y son pagados por el Estado. Para aquellos proyectos de investigación cuyos beneficios son para todo un sector se utilizan recursos provenientes del impuesto a la exportación de banano (amparado por la ley #7147) y, si se requieren de investigaciones específicas para una empresa y/o el desarrollo de un producto, el sector privado paga directamente a través de FUNDEVI (Fundación adscrita a la UCR).

¿Cómo se evalúa el éxito de una investigación? Según explica la directora del CITA, se espera que una investigación divulgue conocimiento y forme recurso humano, contribuyendo a la inversión y a la generación de desarrollo cultural y nacional. Existen algunos índices que consideran el aporte de la investigación según el número de publicaciones y/o el número de profesionales o patentes inscritas. No obstante, esto no cuantifica el efecto que sobre la calidad de vida en la sociedad, porque es difícil medir el compromiso social con las investigaciones.

A continuación se describen tres casos exitosos de aportes obtenidos en investigaciones que ha realizado el CITA: 1) Investigación en deshidratación de frutas tropicales, 2) Alternativas de utilización del rechazo bananero y 3) Desarrollo de métodos de conservación de palmito de pejibaye no tradicionales

1) Investigación en deshidratación de frutas tropicales

Uno de los problemas que comenzó a generar las exportaciones de piña, papaya, mango y banano fue el alto volumen de rechazo de la fruta. A partir de 1988, se inicia un proyecto de investigación para deshidratar esta fruta de rechazo a través de un método mixto de ósmosis y aire caliente. Se realizaron investigaciones para cada fruta, que por sus características naturales, tenían efectos diferentes en cuanto a temperatura, velocidad y humedad. La investigación duró 4 años y en 1992 se presentaron los resultados en varios cursos de especialización dirigidos al sector empresarial. El resultado de este esfuerzo fue el surgimiento de dos empresas a las cuales el CITA asesoró en su línea de producción y proceso. Actualmente dichas empresas producen fruta deshidratada para el mercado nacional y para el mercado de exportación en un volumen importante. También, se generaron 12 publicaciones, 6 tesis de licenciatura y 1 tesis de maestría.

2) Alternativas de utilización del rechazo bananero

El 10% de la producción de banano es considerada de rechazo, causando mucho problema en la contaminación de los ríos. Desde 1980, el CITA se ha mantenido realizando investigación constante para buscar soluciones alternativas a estos desechos, de manera tal que se disminuya el efecto sobre el ambiente. Las investigaciones generadas han dado como resultado la elaboración de productos como: cereal de banano, pulpa de banano estabilizada por métodos combinados, mermelada tropical y bocadillo de banano, hojuelas fritas o chips de banano verde y maduro, vinagre de banano, paletas de banano, banano pasa, jugo clarificado de banano, néctares y miel de banano, jarabe de isoglucosa a partir de banano y almidón de banano. Además, se ha desarrollado una escala de maduración del banano que es utilizada por todo el sector.

Conforme se iban investigando, estas tecnologías eran divulgadas mediante boletines informativos, conferencias, revistas, cursos prácticos, publicaciones, etc. El impacto que ha tenido a nivel de la industria bananera nacional es la producción de derivados del banano y la casi nula existencia de banano de rechazo. Actualmente, Costa Rica exporta puré, cereal y jugo clarificado de banano.

3) Desarrollo de métodos de conservación de palmito de pejibaye no tradicionales

Los programas nacionales de promoción a la siembra de palmito de pejibaye dio como resultado un incremento en el área de siembra y de la producción nacional. Costa Rica contaba con una tecnología novedosa y la elaboración de un producto de muy alta calidad mediante el sistema tradicional de conserva. No obstante con la entrada de otros países al mercado de palmito de conserva dió como resultado una sobre oferta del producto a nivel mundial y una caída en los precios internacionales. A raíz de este problema y desde 1993, el CITA ha venido desarrollando otras alternativas de producción con el objetivo de brindar al sector nuevas oportunidades de colocar sus productos. Como resultado de estos estudios se tiene:

- El empaque y conserva de palmito fresco, cocción bajo vacío (sous.vide), congelación y acidificado al vacío para el mercado de Taiwan.
- Caracterización físico química del palmito nacional.

- Una serie de productos elaborados con base de palmito para incursionar en nuevos nichos de mercado a nivel nacional e internacional.

Actualmente, se está colaborando con otras entidades para desarrollar la norma de origen de palmito para Costa Rica.

4.2.3 EMBRAPA de Brasil

Empresa Brasileña de Pesquisa Agropecuaria (EMBRAPA) es una empresa del Gobierno Brasileño que tiene como misión proveer soluciones al desarrollo sostenible de la Agricultura Brasileña por medio de la generación, adaptación y transferencia de tecnología. EMBRAPA coordina el Sistema Nacional de Investigación Agrícola con la cooperación de otras instituciones de investigación y tiene 40 unidades de investigación distribuidas en todo el territorio del Brasil con el propósito de desarrollar tecnologías que incrementen el rendimiento de los cultivos agrícolas, disminuyan los costos y no dañen el ambiente.

Desde su fundación en 1973 ha generado y recomendado más de nueve mil tecnologías a la agricultura brasileña que han tenido como consecuencia la reducción de los costos de producción y han incrementado la oferta de alimentos, con tecnologías que son amigables con el ambiente. Uno de sus principales programas es la seguridad alimentaria, cuyo objetivo es mejorar la calidad de los alimentos, aumentar su producción y reducir los precios al consumidor. Para poder cumplir este objetivo, los laboratorios de EMBRAPA se mantienen investigando constantemente nuevas variedades de plantas que sean más productivas, nutritivas y resistentes a las enfermedades y plagas y técnicas modernas para aumentar la eficiencia productiva de esos cultivos.

Algunos casos exitosos de EMBRAPA han sido: tecnología de agronegocios (granos en Brasil), frutas brasileñas y programa para incrementar el consumo de soya.

- Tecnologías de agronegocios (Granos en Brasil):. Desde 1973 EMBRAPA se ha dedicado a crear variedades de semillas que han mejorado notablemente el rendimiento de los cultivos, por ejemplo: la producción de soya se ha incrementado en un 360%, el maíz en un 128%, el trigo en 49% y el arroz y los frijoles en un 27%.
- Frutas brasileñas: Se refiere a una fórmula de crecimiento de frutas en la región semi árida del Noreste Brasileño. Dicha fórmula hace posible el cultivo de frutas en áreas donde las precipitaciones son bajas. Un ejemplo es el caso del mango, el 80% del mango de exportación crece en la región Noreste del país. La investigación desarrolló avanzadas tecnologías en el monitoreo de la producción, en el control biológico, en el control y uso de pesticidas. Estas exportaciones tienen como destino final los Estados Unidos, Europa y Latinoamérica.

Otros ejemplos son el melón, donde Brasil es el segundo más grande productor y donde el 100% de la producción exportable proviene del Estado de Río Grande en la región Noreste del Brasil; las uvas, la acerola, la guaba, coco, papaya, frutas que son apreciadas en el mercado internacional por su sabor y por ser más dulces. También, la región Sureste cuenta con un ejemplo interesante en la exportación de 1.1 millones de toneladas de jugo de naranja concentrado.

- Programa para incrementar el consumo de Soya: Desde 1986 EMBRAPA ha desarrollado actividades para incentivar el consumo de soya en la población brasileña. Para 1995 lanza un programa llamado “Programa de Soya en su mesa”. El objetivo principal del programa era dar a conocer las bondades del grano como complemento a la alimentación de la población brasileña y como alternativa proteínica y para disminuir los índices de desnutrición en los niños. Otro de los temas que se han utilizado en este programa es el uso de la soya para prevenir enfermedades.

Brasil es el segundo productor más grande de soya en el mundo y este grano está siendo utilizado en una gran cantidad de industrias de alimentos como ingrediente en: embutidos, chocolates y repostería. Uno de los usos más comunes de la soya es para la producción de alimento concentrado para animales (principalmente aves).

EMBRAPA tiene una cocina experimental donde se desarrollan recetas con base en soya, difundidas a la población a través de cursos donde se da a conocer este grano como un alimento sabroso y con grandes propiedades nutritivas.

4.3 Capacitación y Entrenamiento

4.3.1. SEBRAE

El Servicio Brasileño de Apoyo a la Micro y Pequeña Empresa (SEBRAE) se fundó en 1990 y es una institución técnica de apoyo al desenvolvimiento de actividades empresariales en “Porte-Fampe”. Está enfocada en el fomento y difusión de programas y proyectos de promoción en el fortalecimiento de la micro y pequeña empresa (PYMES).

Su propósito es trabajar de manera estratégica, innovadora y pragmática para mejorar las condiciones de pequeños negocios para que se desarrollen de manera sostenible. Esta institución fue creada como una iniciativa del poder ejecutivo con una amplia participación de los sectores público y privado y de las principales entidades de investigación y fomento del país. Para SEBRAE ha predominado la administración bajo iniciativa privada, es una institución autónoma sin fines de lucro que opera conjuntamente con el Sector Público y vincula a la estructura pública federal del Brasil.

Debido a su enfoque hacia las PYMES integra varias áreas para su fortalecimiento: capacitación, financiamiento, empresarismo, comercialización, gerencia, tecnología, entre otras.

- Capacitación: comprende un conjunto integrado de acciones enfocadas en el desarrollo y fortalecimiento de redes verticales y flexibles de empresas y/o clusters, con miras a incrementar la competitividad sistémica de las cadenas productivas y su inserción en una economía globalizada. Los principales tipos de acciones que se acostumbran en este programa son: articulación institucional, concientización, diagnóstico, entrenamiento, consultoría, promoción comercial, asociación / cooperativismo, intercambio e inteligencia competitiva.

Se enfoca en capacitación a empresarios y redes, esto se adopta a partir de los criterios de excelencia del premio nacional de calidad. Incluye no solamente al proyecto u organización que realizó la producción de bienes y servicios, sino a todos sus componentes: materiales, distribuidores, revendedores, prestadores de asistencia técnica, transportistas, entre otros.

Este programa propicia el fortalecimiento de bolsas de estudios para estudiantes universitarios de buen desempeño académico, en temas como mejoramiento de calidad, productividad y capacitación tecnológica de empresas. También, se ha desarrollado un programa de fortalecimiento de bolsas de estudios para formar o entrenar al personal de nivel técnico para la micro, pequeña y mediana empresa industrial para colaborar con el proceso de modernización.

- **Microcrédito:** Las transformaciones económicas y sociales de Brasil han motivado a los trabajadores a emprender su propio negocio, razón por la cual la demanda por mecanismos de oferta de crédito popular se ha incrementado y con ello, la creación de instituciones financieras en este nicho de mercado. Por esta razón, el Banco Central está regulando la constitución de instituciones de crédito a microempresarios en cuanto a patrimonio, condiciones del crédito y regulaciones.

Los fondos que las instituciones financieras utilizan para préstamos de crédito popular provienen de empréstitos de organismos internacionales, donaciones, recursos estatales (municipios, gobiernos federal y nacional) y, otras fuentes de financiamiento reguladas.

SEBRAE no participa directamente en el otorgamiento de créditos populares, sino que utiliza algunas instituciones financieras con las cuales ha establecido alianzas y apoya la gestión del microcrédito a través de su fondo de avales y por medio de su programa EMPRETEC.

- **Fondo de avales:** Enfocado para la microempresas y empresas de Porte- Fampe, surge para levantar uno de los impedimentos del acceso al crédito, el problema de las garantías exigidas por los bancos para la adjudicación de créditos. Es una herramienta que funciona como complemento de garantías exigidas por los bancos para aquellos préstamos para la creación de nuevas empresas o de proyectos de empresas ya existentes. No es un seguro de crédito ni una línea de crédito, es un aval que representa confianza de SEBRAE al empresario para cumplir con sus compromisos financieros adquiridos, aportándoles un mayor patrimonio.

Los beneficiarios de este fondo de avales son microempresas y empresas que pertenecen a los sectores: industrial (incluye agroindustria), comercial y servicios. Se deben aportar la respectiva personería jurídica de las empresas y una firma mercantil individual, se han definido rangos en los cuales se cataloga una empresa como micro o pequeña empresa⁵:

- **Microempresa:** debe percibir una renta bruta anual igual o inferior a US\$105 mil.
- **Pequeña:** debe percibir una renta bruta anual no mayor a US\$500 mil y no menor a US\$105 mil.

El fondo de avales se aplicará para financiamientos de largo plazo, respaldados por el mejoramiento de rentabilidad y competitividad de las PYMES solicitantes. No admite solicitudes de capital de trabajo, en el tanto no tenga un financiamiento atado del 50% del total financiado. Las prioridades de financiamiento son: inversión en activos, implementación de nuevos proyectos, adquisición de tecnología y asistencia técnica, desarrollo y perfeccionamiento de productos, adquisición de equipos de control de calidad, adquisición de vehículos utilitarios, contratación de consultorías para la implementación de programas de calidad, cobertura para cursos e implementación de procesos y certificación ISO, producción y comercialización de bienes destinados al mercado externo.

⁵ Estos rangos se han definido de acuerdo al Art. #2 de la Ley #9.841 del 5 de octubre de 1999

Las condiciones para acceder al fondo de avales son:

- i. Hasta un 50% del valor financiado para inversiones en activos y/o capital de trabajo asociado.
- ii. Hasta un 80% del valor financiado para proyectos enfocados a la exportación (para iniciar la fase de exportación)
- iii. Hasta un 90% del valor financiado para consultorías o procesos de implementación y cobertura de costos de certificaciones ISO
- iv. El aval por cada operación no debe sobrepasar los US\$22.5 mil
- v. El plazo máximo del aval es de 60 meses, independientemente del plazo del financiamiento. En el caso de proyectos de exportación el plazo máximo es de 24 meses.

El financiamiento se concederá por medio de los bancos, quienes serán responsables del análisis del crédito y del proyectos según sus políticas y procedimientos. No obstante, los solicitantes pueden solicitar a SEBRAE el apoyo en la elaboración del proyecto para presentar a los banco. Para solicitar el aval, los beneficiarios deben ir a cualquier agencia bancaria donde soliciten la operación y solicitar el aval de SEBRAE.

El fondo de avales de SEBRAE ofrece una garantía líquida y cierta. El banco puede ejecutar las garantías de acuerdo con la política de cada banco por el porcentaje que le corresponde. El acceso al fondo de avales tiene costo para los interesados, de acuerdo con la tasa pactada y el plazo definido:

- Menos de 24 meses un 2%
- Más de 24 meses a 36 meses un 3%
- Más de 36 meses a 60 meses un 5%
- Financiamientos para exportaciones de un 0.1% a un 0.15%.

Los recursos obtenidos por este cobro son reinvertidos en el fondo de avales.

- **Empresarialismo:** EMPRETEC es un proyecto de emprendedores ejecutado por SEBRAE junto con PNUD y la Agencia Brasileña de Cooperación del Ministerio de Relaciones Exteriores que tiene como objetivo identificar y aumentar el potencial empresarial.

Este proyecto consta de las siguientes fases: inscripción de participantes (deben contestar un cuestionario para aclarar las características de comportamiento empresarial y definir los objetivos del negocio); entrevistas individuales para definir el perfil empresarial del candidato; participación en talleres de trabajo intensivos dedicados a fomentar los aspectos de conducta empresarial, a través de ejercicios prácticos y perfeccionar habilidades para la gestión de negocios; intercambios y/o participación en eventos internacionales en el tema de empresarialismo y acceso a los programas y proyectos de SEBRAE como entrenamiento, consultorías, bolsas, entre otros.

SEBRAE considera muy importante definir el perfil del participante de manera objetiva para determinar si posee o no las características para un buen empresario. La idea es ver la determinación para asumir riesgos, aprovechar oportunidades de negocio, la capacidad de aprender nuevos negocios, saber organizar, tomar decisiones, su capacidad de liderazgo, talento, optimismo y dinamismo.

- **Tecnología:** El Programa de Apoyo Tecnológico para la Micro y Pequeña Empresas (PATME) es un mecanismo creado entre SEBRAE y la Financiadora de Estudios y Proyectos (FINEP), para permitir el acceso a los conocimientos existentes en el país a través de consultorías, tratando de fomentar y elevar el nivel tecnológico de su empresa. Este programa puede ser accesado por empresas individuales o grupos de empresas afines y se ejecuta por medio de proyectos donde participan centros tecnológicos, universidades, instituciones de investigación, escuelas técnicas y fundaciones involucradas en actividades de investigación y desarrollo tecnológico.

Los proyectos que se apoyan a través de PATME son: perfeccionamiento y racionalización de productos, de equipamiento, métodos y procesos productivos, líneas de productos, diseño de productos y modelos de uso de energía; adecuación y mejora de procesos productivos (normas ISO), tecnologías limpias y buenas prácticas de manufactura; proyectos de implementación de laboratorios de control de calidad, estudios de factibilidad técnica y económica de productos o procesos, desarrollo de nuevas tecnologías de productos y procesos productivos y proyectos de innovación tecnológica. La empresa que solicita participar podrá obtener un 70% de los costos del proyecto, el restante 30% debe ser aportado por la empresa.

También, existe el Programa Brasileño de Diseño (PBD) que juega un rol estratégico de apoyo a las industrias en acciones de sensibilización, información y capacitación en el tema tecnológico por medio de seminarios, publicaciones, estudios e investigaciones. El PBD está vinculado con el Ministerio de Industria, Comercio y Turismo.

Otro mecanismo en el tema tecnológico es SEBRAE-TEC. Este servicio tiene como fin dar soluciones rápidas y a la medida para las PYMES a través de mecanismos de extensión que promuevan una mejor distribución de los conocimientos adquiridos en las investigaciones. Este servicio tiene dos modalidades: consultoría a través de SEBRAE (con un límite máximo de 20 horas) o la visita de un técnico al lugar que el cliente lo solicite.

Otros servicios en el área tecnológica son el programa de difusión y fortalecimiento de la cultura tecnológica, el programa de tecnología para productividad que desarrolla una serie de acciones a nivel sectorial o multisectorial, el programa de gestión ambiental rumbo al ISO 14000, un curso de especialización de Agentes para la difusión de la tecnología un programa de promoción de negocios tecnológicos y una incubadora de empresas.

4.3.2. El Caso Instituto Rural Valle Grande

El IRVG (de Perú) es un centro de investigación, extensión y fomento agrario que forma parte de las obras corporativas de la Prelatura del Opus Dei. La misión del IRVG es contribuir al desarrollo profesional, humano y material de los pequeños agricultores y ganaderos de la costa centro-sur del país y de la sierra de Yauyos. Para lograr su misión el IRVG tiene como objetivos fundamentales el desarrollo de la capacidad de las personas, la promoción y fomento de valores, el favorecer la organización y desarrollo de la mentalidad empresarial de los pequeños productores, así como la promoción del trabajo coordinado entre instituciones públicas y privadas.

El IRVG fue fundado en 1965 y reconocido por el Ministerio de Agricultura en 1983. Entre sus logros se cuentan la implementación de programas de producción agrícola que han incidido en un aumento del área cultivada y una mejora sustancial de los rendimientos agrícolas en los valles de Cañete y Pisco. Asimismo, el Instituto juega un papel importante como intermediador de conflictos entre los diferentes agentes involucrados en la comercialización de productos agrícolas

de suma importancia para su área de influencia como lo son el algodón y el maíz. Un logro importante del Instituto ha sido la formación de recursos humanos altamente calificados para la gestión agrícola.

De acuerdo con Oscar Sebastiani, directivo del IRVG, entre los programas más exitosos de la institución se cuentan los “Programas Integrales de Producción Agrícola” (PIPAs) y la Escuela Superior de Formación Agraria. Además de estos dos programas, el Instituto desarrolla un Programa de Capacitación y de Apoyo a la Asistencia Técnica, cuenta con el Programa Sierra (de apoyo a las actividades agrícolas en la sierra de Yauyo), presta servicios de análisis de suelos, aguas y plantas y ofrece a los pobladores de la zona un programa médico. A continuación describimos dos de los casos más exitosos producto de la gestión del IRVG.

1. Programas Integrales de Producción Agrícola

Los Programas Integrales de Producción Agrícola promueven la competitividad de la agricultura de los valles de Cañete y Pisco mediante la articulación coordinada de los productores agrícolas y la agroindustria. Estos programas contribuyen a la organización de los productores para aprovechar economías de escala tanto en la comercialización de sus productos como en la adquisición de insumos para la producción. Además de la organización de los productores el PIPA actúa como intermediario financiero de la actividad productiva y presta servicios de asistencia técnica.

Los programas integrales comenzaron con el cultivo de algodón. El algodón es un cultivo tradicional en los valles de Cañete y Pisco y presenta tres características que han asegurado el éxito del programa. Por un lado, el nivel de incertidumbre acerca de la comercialización de este cultivo es bajo ya que hay una industria textil que demanda materia prima de manera activa. Adicionalmente, el algodón es un cultivo que demanda mano de obra en cantidades importantes lo que contribuye a los objetivos sociales del IRVG. Finalmente, dada la vocación algodonera de los valles de influencia del IRVG, se cuenta con una cultura algodonera sólida que minimiza el tiempo de aprendizaje. A través del tiempo, los PIPAs se han extendido a la producción de maíz y de espárragos. Actualmente, hay unos 600 productores que usan los servicios del IRVG en aproximadamente 1300 ha de algodón, 660 ha de maíz y 50 ha de espárragos.

Los programas integrales nacieron como una alternativa a la crisis financiera agrícola, producto de la crisis económica de finales de la década de los ochenta y los subsecuentes programas de ajustes estructurales de principios de los noventa. Hacia 1990, el Banco Agrario del Perú (BAP) experimentó una aguda crisis de liquidez lo que conllevó a su posterior clausura. El BAP era la principal, aunque no la única, fuente de financiamiento de la agricultura peruana en general y de los valles de Cañete y Pisco en particular. Ante esta situación, el IRVG comenzó a explorar la posibilidad de que el agricultor accediera organizadamente al financiamiento y la comercialización directa, contando con un soporte técnico y administrativo.

Para lograr esto, el IRVG sostuvo reuniones con algunos empresarios textiles hasta que una empresa local mostró entusiasmo por el programa. Así surgió la propuesta de triangular tres servicios en un mismo programa: el IRVG organizaría los grupos de agricultores para conformar una oferta consistente en volumen y calidad, además proveería los servicios de asistencia técnica que aseguren unos niveles mínimos de producción que permitan la recuperación de los créditos; la empresa textil compraría el algodón de los grupos de pequeños productores y avalaría a los agricultores ante la Banca Comercial, quien a su vez otorgaría el financiamiento.

Esta propuesta nacía en una situación compleja. La liberalización de la economía transformaba al sector agrícola de una manera radical e irreversible. Todo el soporte institucional agrario se modificó. Como mencionamos, la banca estatal (BAP) fue desactivada, las instituciones dedicadas a la investigación y extensión fueron transformadas e incluso el mismo Ministerio de Agricultura fue reducido. El comercio del algodón fue liberalizado mediante la reducción de las atribuciones de la Junta Nacional del Algodón, quien se encargaba del ordenamiento de la comercialización externa e interna. Estos cambios hacían cada vez más importante y significativa la puesta en marcha de la propuesta que pretendía generar acuerdos de comercialización; sin embargo, el IRVG estaba consciente del contexto político y cultural del campo en el que todavía estaba vigente la percepción negativa del empresario privado. Para lograr cierto nivel de éxito, el IRVG necesitaba tener el compromiso tanto de los productores como de los algodoneros. Aún así, había que minimizar los riesgos de percepción sobre el rol de la institución.

A la propuesta inicial, se le hicieron sucesivos reajustes en los que se incluyó de manera activa a los principales líderes parceleros. Para estos últimos, era vital promover una alternativa que involucrara el financiamiento de la producción agrícola. La modificación a la propuesta inicial incluyó la “asociación en participación” para acceso al crédito, aprovechando la agrupación de los parceleros. Los parceleros conformarían “Fianzas Solidarias” es decir, fondos para cubrir cualquier falta en el cumplimiento de los compromisos financieros y, dado que la agrupación es voluntaria, los mismos productores agrícolas son garantes del cumplimiento de su vecino.

La propuesta además enfatizó la necesaria articulación contractual de las asociaciones con la empresa textil. De esta manera, se llegaron a contratos de ventas a futuro, equivalentes al volumen de algodón financiado, de manera tal que la empresa se asegura el volumen necesario y la calidad requerida de algodón. Por su parte, los productores disminuyen sus riesgos dada la asistencia técnica aumentan su eficiencia y el reembolso del crédito queda asegurado por la mayor rentabilidad y las Fianzas Solidarias.

El primer Programa Integral de Producción de Algodón comenzó en 1991 con 178 agricultores y, para la campaña del año 2001, hay 600 productores usando los servicios de los PIPAs. En cuanto a los aumentos en productividad, los agricultores bajo PIPA producen aproximadamente 20 quintales rama/ha adicionales cuando se comparan los rendimientos con otros agricultores del valle.

Actualmente, los PIPAs se sostienen económicamente ya que los agricultores pagan la totalidad de los servicios. Sin embargo, hasta hace pocos años había un subsidio importante, sobre todo en las actividades de asistencia técnica. Debido al carácter de no lucro de la institución, los costos administrativos de la gestión financiera no son trasladados a los productores. Los subsidios a la implementación de los programas y la asistencia técnica provinieron mayoritariamente de la Cooperación Técnica Internacional. Sin embargo, a medida que los programas han madurado y los márgenes de ganancia de los beneficiarios han mejorado, se ha podido ir a través de un proceso de sinceración de costos.

Un aspecto interesante de la creatividad del IRVG en el establecimiento de mercados financieros y de servicios a la agricultura ha sido la conformación de un Fondo de Reservas. Este fondo se mantiene con los pagos que cada productor realiza y es usado para auxiliar a productores individuales que, por razones no previstas o fuera de su alcance, corran el riesgo de no poder honrar sus compromisos financieros. De manera anecdótica, Sebastiani señala que en la campaña pasada, un productor agrícola sufrió inundaciones en más de la mitad de su parcela, perdiendo parte importante de su producto, único medio de repago. Para evitar la quiebra, el Fondo de

Reservas cubrió las pérdidas. El mecanismo de seguro no sólo se usa para cubrir desastres, sino también para prevenir eventos como robos (contratando vigilancia), etc.

El IRVG enfrenta cierto nivel de competencia, sobre todo en lo que respecta a la intermediación del financiamiento, sin embargo, el hecho de ofrecer servicios adicionales como la asistencia técnica los mantiene en una situación competitiva.

2. La Escuela Superior de Formación Agraria

Esta experiencia es señalada, no como la más exitosa, sino como la más prometedora en el futuro cercano. La Escuela del IRVG forma a los hijos de agricultores de la zona, no sólo en cuestiones agronómicas, sino también en asuntos gerenciales y empresariales. Hasta la fecha han salido seis promociones de la Escuela y todos los egresados residen en la zona. Sebastiani señala que al cabo de algunos años, los valles de Cañete y Pisco tendrán los agricultores nativos con el más alto nivel de formación en la costa central Peruana. La Escuela es netamente subsidiada con recursos de cooperación técnica y también con los excedentes de los PIPAs.

4.4. Información y acceso a tecnología

4.4.1. El Caso de la Red Científica Peruana

Introducción

La RCP es una organización civil, sin fines de lucro, que fue exitosa desde el punto de vista financiero y cuyo objetivo es promover el acceso masivo a la Internet, no como un fin en sí mismo, sino bajo el supuesto que este “acceso universal” ayudará a mejorar la calidad de vida de la población mediante la creación de nuevos negocios y la libre difusión de información. La razón para incluirla en este estudio se basa en las siguientes cuatro premisas: 1) El individuo que es capaz de usar las llamadas tecnologías de la información (TI) es un individuo mejor preparado y posiblemente más productivo que el individuo promedio sin acceso a las TI. 2) Si se logra que la población, independientemente de su condición social y/o poder adquisitivo, tenga acceso irrestricto a las TI, progresivamente se contará con individuos mejor preparados y, por ende, más productivos. 3) Individuos más productivos pueden incidir directamente sobre el crecimiento del país ya sea por su capacidad de innovar, mayor maleabilidad para ser entrenados y mejor grado de preparación en sus profesiones y oficios, etc. 4) En suma, el acceso masivo a la información es muy probable que incida de manera decisiva en la productividad individual y colectiva así como en la capacidad de un país para crecer de manera sostenida o, dicho en otras palabras, en el aumento de la competitividad del país.

Como discutiremos en el resto del documento, hay indicios claros de que la RCP ha contribuido de manera decisiva al acceso masivo a las TI en el Perú y si nuestras premisas son razonables, a la promoción de la competitividad de dicho país. Para sustentar esta discusión, la próxima sección discute las características de la RCP y su evolución institucional. Posteriormente se presenta una aproximación de la RCP como una agente agresivo en un mercado dominado por el monopolios estatal en principio y privado después. Acto seguido, describimos el impacto de las Cabinas Públicas en el acceso al Internet en el Perú.

La RCP como Institución

La RCP es una organización sin fines de lucro fundada a principio de la década de los 90 por 43 instituciones de diversa índole que incluían universidades públicas y privadas, organizaciones no

gubernamentales, centros de investigación y organizaciones internacionales. Previamente a la formación de la RCP, se había discutido la posibilidad de formar una red académica (Red Académica Peruana). Sin embargo, dado que los promotores eran universidades privadas (como la Pontificia Universidad Católica del Perú), se pensó que otras instituciones no se sentirían representadas. De esta manera se decidió ampliar el espectro institucional, y hacia finales de 1991, la RCP comienza sus operaciones en las instalaciones de la Escuela de Administración de Negocios para Graduados (ESAN). La ampliación de la cobertura institucional conllevó a la transformación de red académica a Red Científica Peruana o RCP.

Para el momento de su fundación, Perú, Paraguay y las Antillas Holandesas eran las únicas naciones latinoamericanas que no contaban con ningún tipo de red informática. En aquel tiempo, la situación del Perú era poco alentadora. Una economía en crisis aunada a una escalada terrorista sin precedentes y el aislamiento de los sistemas financieros internacionales, incidieron en el atraso relativo del Perú en la adopción de las tecnologías de información que empezaban a diseminarse en el resto del mundo.

El “motor” de la fundación de la RCP fue el periodista José Soriano. José Soriano es conocido en Perú como el “padre de la Internet” lo que sintetiza el reconocimiento de su rol pionero y fundamental en la conducción, desarrollo y evolución tanto de la RCP como del Internet en el Perú. Soriano estudió sociología en Argentina y posee un doctorado en Ciencias Políticas de la *Ecole de Etudes Politiques* de París, Francia. Previo a su trabajo como líder de la RCP, se desempeñó como periodista trabajando en diversos periódicos y estaciones de radio de Argentina. La figura de José Soriano jugó un papel central en las controversias que, años después de su fundación, tuvo la RCP con la empresa que opera hoy por hoy la infraestructura telefónica del Perú, tema del cuál hablaremos más adelante.

Para el momento en que la RCP se inicia, Internet, tal y como lo conocemos hoy día, no existía. La simplicidad en el uso del “web” y el correo electrónico actual han sido el resultado de un largo proceso de evolución. Adicionalmente, los servicios de entretenimiento de principios e incluso mediados de la década pasada eran relativamente sofisticados y muy exclusivos (CompuServe, por ejemplo); además, el significado de Internet para los negocios era irrelevante fuera del marco de grandes redes corporativas. La noción de “red” de informática estaba más asociada al uso de correo electrónico. Para los impulsores de la RCP, el concepto de la “red” no parecía estar claro, sin embargo, existía una fuerte intuición acerca de las posibilidades que la conexión informática brindaría al permitir intercambio de información entre las instituciones científicas locales y entre éstas y el resto del Mundo. Los primeros profesionales involucrados en el funcionamiento de la RCP eran especialistas en informática y no en redes o comunicaciones al estilo Internet.

A pesar del desconocimiento del desarrollo de Internet en el exterior y la ausencia de experiencias domésticas que facilitaran el aprendizaje, para las instituciones que fundan la RCP estaba claro que había que recorrer un largo trecho para poner la red en funcionamiento y que se necesitaría mucha creatividad para poder sacar provecho de ésta: Ésta era la razón de su asociación. En medio de la incertidumbre, destacaba la convicción de que la red era una herramienta de enorme potencial que tendría implicaciones en la educación, la forma de trabajar y la capacidad de intercambiar información con el mundo.

La RCP tuvo desde sus inicios una concepción de “cooperativa”. El espíritu que guó a la formación de la RCP tuvo que ver con la acción colectiva, voluntaria y desinteresada para lograr el fin común de formar una red que permitiera el acceso democrático e igualitario a toda clase de información. Esto se refleja en el objetivo de la RCP que busca “promover el intercambio del

conocimiento entre todas las personas a nivel nacional, regional y mundial para fomentar el desarrollo de la sociedad a través del uso adecuado y democrático de las telecomunicaciones”⁶.

La RCP no contó en ningún momento con apoyos o subvenciones del estado. El capital “semilla” fue provisto por la Cooperación Internacional y al cabo de poco tiempo, a través de la prestación de servicios, la RCP logró autofinanciarse. Para mediados de 1993 la RCP empezaba a constituirse en un Proveedor de Servicios de Internet (ISP) administrando el registro de nombres de dominio y de asignación de números IP.

A medida que la RCP fortalecía su rol de ISP, la representatividad de los intereses institucionales de sus miembros empezaba a debilitarse. Si bien es cierto que la RCP tenía como objetivo la integración de una red científica, pronto se evidenció que los intereses de las instituciones que la conformaban no eran coincidentes. El tipo y tamaño de las instituciones explican esto de manera parcial. No eran iguales las necesidades de conexión de una pequeña ONG de diez o cien personas a las de una Universidad con más de diez mil estudiantes. Por otro lado, la RCP se perfilaba como un proveedor de servicios y esto incidía en una agenda propia. Progresivamente, cada institución empezó a formar su propio plantel de profesionales de la información y a buscar soluciones a su medida. La RCP, como veremos, se convertiría en un activo y agresivo agente de un mercado de características complejas que crecería de manera exponencial. Según algunos representantes del sector universitario privado entrevistados para este trabajo, su carácter de red institucional pasaba a un segundo plano. Según otros entrevistados, era natural que la nueva institución tuviese sus objetivos propios, independientemente de los objetivos de sus miembros.

Es muy posible también que el objetivo social de la RCP haya estado muy por encima de lo que era realmente viable lograr. Una red científica, cooperativista y democrática tenía que contar con cuantiosos recursos para desarrollar información y contenidos relevantes a las instituciones que la conformaban. La RCP, sin embargo, estaba más concentrada en proveer los servicios básicos de conectividad. De alguna manera, la generación de contenidos y la creación de una red de colaboración no eran prioridades y esto alejó a muchas de las instituciones que la fundaron. En febrero de 1994, la RCP logró conectar al Perú a la Internet por primera vez mediante el uso de un satélite convirtiéndose en el primer ISP peruano; su hegemonía duraría muy poco.

La RCP cómo agente del mercado de Internet

Casi en el mismo momento en que Internet llega al Perú de la mano de la RCP, se da el proceso de privatización de las compañías de teléfono estatales. El servicio telefónico del Perú dependía de dos grandes compañías estatales: una (Entel Perú) operaba los servicios de larga distancia internacional y la telefonía local fuera de Lima: la otra (Compañía Peruana de Teléfonos) cubría el mercado de telefonía local de Lima. Estas dos compañías fueron adquiridas por un consorcio liderado por Telefónica Internacional de España en Mayo de 1994, formando Telefónica del Perú⁷. Con la entrada de Telefónica, se introducía un competidor con fines explícitamente comerciales en el incipiente mercado de Internet.

Telefónica pasó de la simple oferta de líneas telefónicas para la conexión vía módem a la provisión de acceso a su red pública de datos y, de allí, al ofrecimiento de servicios de ISP (a través del servicio de Unired). En este contexto, la RCP enfrentaba una seria amenaza que ponía en juego su existencia. Para poder dar el servicio de Internet, la RCP necesitaba y sigue necesitando actualmente, contratar la infraestructura básica de transmisión de datos de

⁶ <http://www.rcp.org.pe/>

⁷ En el presente documento nos referiremos a Telefónica del Perú simplemente como Telefónica.

Telefónica, convirtiéndose en su cliente. Al mismo tiempo, Telefónica, al proveer servicios ISP, competía directamente con la RCP. De esta manera, Telefónica tenía la oportunidad de fijar precios diferenciados que le dieran más competitividad a sí misma en la provisión de servicios de Internet. Esta situación llevó a la RCP a demandar, en febrero de 1996, a Telefónica ante el recién creado Organismo Supervisor de la Inversión Privada en Telecomunicaciones (OSIPTEL). La RCP alegó que Telefónica incurrió en actos de competencia desleal e incumplimiento del contrato de adquisición. Dos años más tarde, OSIPTEL encontró la demanda fundada, imponiendo a Telefónica las sanciones correspondientes.

Esta demanda no es más que una de las múltiples diferencias que la RCP tuvo con Telefónica. Un aspecto importante de la relación entre los dos ISP más importantes del Perú hasta finales de los 1990s fue la crítica dirigida a Telefónica, no siempre mesurada, de José Soriano. De hecho, en 1996, Telefónica demanda ante OSIPTEL a la RCP argumentando competencia desleal por medio de informaciones incorrectas y agresiones de José Soriano. Telefónica demandaba la rectificación de la información e incluso el cierre de la RCP. El supervisor no cerró la RCP, pero la encontró culpable de otros cargos. A estas controversias, las siguieron algunas otras relacionadas con temas de competencia desleal y libre competencia. La gestión de la RCP por defender la libre y justa competencia en el complejo mercado de telecomunicaciones es considerada como una contribución a una mejor regulación del mercado y no hay duda que la amenaza de competencia que significó la RCP estimuló la creatividad de Telefónica para ofrecer más y mejores servicios.

La historia de la RCP en términos económicos es exitosa. De manera anecdótica, se cuenta que la RCP se inició con US\$ 3.000, una computadora 386 y 3 módems. Para 1998 la RCP reportó US\$ 4.2 millones en ventas y en 1999 las ventas alcanzaron \$6.1 millones⁸. En el año 2000, sin mediar ninguna inversión adicional más que la reinversión del 100% de las utilidades generadas por sus propias operaciones, esta institución fue valorizada, para efectos de una alianza estratégica (la cuál será mencionada más adelante), en 25 millones de dólares⁹.

Una consideración importante del mercado de telecomunicaciones del Perú es que Telefónica terminó el periodo de monopolio absoluto concedido en el contrato de privatizaciones estipulado mucho antes de lo planeado. A partir de ese momento, además de Telefónica y la RCP, hay por lo menos once competidores más ofreciendo acceso de Internet para diferentes usuarios (domésticos e internacionales). La RCP también ha ampliado sus servicios entrando en el mercado de portador local de datos y larga distancia internacional. Hacia finales de los noventa – y sobre todo en los dos últimos años – la RCP fue perdiendo espacio en el mercado de Internet, primero a manos de Telefónica y, progresivamente, a manos de otras compañías que entraban con nuevos productos para atender nichos de mercado específicos.

Un elemento central de la estrategia de difusión masiva del Internet de la RCP fueron los Centros Comunitarios de Internet (CCI) (también conocidos como Cabinas Públicas-CPs) cuya evolución describimos en la próxima sección. Para 1994 la RCP inauguraba la primera CP, proveyendo el servicio de conectividad, pero también creando un centro de capacitación, educación y difusión. Por razones que explicaremos más adelante, el modelo de CP emprendió un rápido crecimiento, formando un mercado, si se quiere, caótico, y en muchos casos alejados de la visión inicial de la RCP. Estas cabinas, que en principio contrataban su acceso a Internet por medio de la RCP, han ido cambiando de proveedor a medida que la competencia ha diversificado los productos y bajado los costos. Lo importante, sin embargo, es que la idea de las CPs fue promovida en principio por

⁸ Economist Intelligence Unit Briefs, 12 de Octubre de 1999

⁹ <http://cabinas.rcp.net.pe/>

la RCP y debido a una serie de razones coyunturales, las CP iniciaron su propio proceso de expansión.

A finales de los 1990 y, ante los cambios que experimentaba el mercado, la RCP decide crear una compañía netamente comercial que se financiaría en los mercados de capitales internacionales. La idea era separar la actividad comercial de la RCP de su actividad social y, de esta manera, “volver a las raíces”. Con este fin y, como mencionamos con anterioridad, la RCP fue valorada en 25 millones de dólares para una alianza estratégica con un grupo internacional. El compromiso del socio extranjero era invertir US\$75 millones para el fortalecimiento de la nueva compañía, llamada Infoductos y Telecomunicaciones del Perú, S.A (IyT). Entre los planes del joven consorcio estaban la difusión de las CP por medio de un modelo de franquicias. Las franquicias permitirían un producto uniforme que facilitaría la estandarización de los servicios y la difusión de Internet en el Perú. El plan incluía hacer de las cabinas lugares activos para el comercio electrónico ya que los usuarios podrían obtener crédito y tener una dirección postal independiente de su domicilio. Otro aspecto de la estrategia de IyT era la exportación de la franquicia a otros países de la región.

El éxito de IyT fue muy limitado. La aventura financiera coincidió con la caída de los mercados de Internet de principios del año 2000. Asimismo, IyT había invertido importantes cantidades de dinero en equipo y contratación de personal, contando con ingresos futuros. Los errores gerenciales y al coyuntura negativa de los mercados de valores redujeron la participación del socio extranjero de manera sustancial. Hoy en día la RCP es dueña del 75% de IyT. IyT se encuentra con altos niveles de endeudamiento y ha reducido sus actividades a la ciudad de Lima. Son pocas las cabinas que atiende y su mercado se concentra en algunas pocas empresas de tamaño mediano y pequeño, y algunos suscriptores al servicio de Internet por discado (Dial Up).

La RCP por su parte ha tratado de enfocar sus actividades en proyecto de corte social y educativo teniendo algunas iniciativas piloto en Lima y otras regiones del Perú. La RCP participa en mesas de concertación regionales y sus objetivos comerciales han sido minimizados.

La historia de la RCP, su éxito inicial y su aparente fracaso reciente, estuvieron siempre signadas por la figura de su fundador, el Dr. José Soriano. IyT fue una idea de Soriano y, de hecho, el fue su CEO durante sus primeros estadios de vida. No fue fácil determinar por qué José Soriano salió de IyT, pero al parecer el fracaso comercial tuvo mucho que ver con esto. Por otra parte, la directiva de la RCP no quiso que Soriano volviera a la institución. Soriano no vive hoy en el Perú y fue imposible contactarlo. Sin embargo, la RCP como pionera del Internet en el Perú inició y terminó su ciclo bajo la dirección de este emprendedor.

Las Cabinas de Internet: ¿Una experiencia exitosa?

Desde sus inicios, la RCP reconoció que era necesario que la población en general se beneficiaría de las posibilidades que las nuevas tecnologías brindaban, pero para eso era necesario desarrollar un modelo de acceso a la Internet que se adaptará a las necesidades locales. Esta idea llevó a la creación de Centros Comunitarios de acceso a Internet, también conocidos como Cabinas Publicas. La primera cabina pública fue inaugurada en el año 1994, tres años después de la creación de la Red.

Estas Cabinas fueron pensadas como espacios en los cuales la población tiene la posibilidad de acceder a las nuevas tecnologías de información y recibir servicios de comunicación, educación, capacitación, esparcimiento cultural, apoyo a los negocios, etc. La configuración definitiva de los servicios que ofrecería una cabina pública a sus usuarios está en función de las necesidades

locales. El modelo concibe distintos tipos de cabinas a partir de su capacidad tecnológica, administración, ámbito de acción y carácter de la organización que las soporta.

Para medir el impacto de la idea de la RCP en el Perú es útil examinar el modelo de conexión dominante en el esquema de diseminación de las tecnologías de información en Latinoamérica y el papel que el modelo alternativo de Cabinas ha jugado sobre el nivel de acceso a las tecnologías de información en el caso específico del Perú.

En general, la difusión del Internet se ha basado en un modelo único que descansa sobre el acceso telefónico e información concentrada – generalmente en inglés – que puede ser usado sólo por gente que tiene computadoras en su casa. La gran mayoría de las estrategias de desarrollo comercial de Internet en Latinoamérica, empezaron bajo este concepto y han sido orientadas a un público que reúna estas condiciones¹⁰.

Nuestro examen de la gestión de la RCP revela que desde un principio la institución reconoció que había muchos factores que restringirían el acceso a Internet a un grupo muy reducido de personas. En especial la baja penetración de líneas telefónicas y computadoras, aunada al monopolio – estatal hasta mediados de los 90 y privado después – de las telecomunicaciones y la falta de un plan de desarrollo del sector no permitirían que el uso de Internet fuese masivo y, por ende, se limitarían los beneficios que las nuevas tecnologías prometían.

La RCP señala que el modelo propuesto está basado en la experiencia de los Estados Unidos en donde “97 de cada 100 hogares tienen teléfono y 43 de cada 100 tienen una computadora instalada en su casa. En general, en la región no se toma en cuenta que la infraestructura que soporta este modelo de negocios cubre territorialmente con fibra óptica todo Estados Unidos y está prácticamente 100% digitalizada. Tampoco toma en cuenta que este desarrollo ha sido y es altamente subvencionado por el gobierno promocionando su difusión y uso para toda la población (acceso universal) y que la desregulación de las telecomunicaciones promueve y protege realmente la libre competencia.”¹¹ En este punto, hay que resaltar que el mérito de la RCP no se debe a la invención del concepto de “acceso universal” o “acceso masivo.” El mérito de la RCP radica en su reconocimiento temprano de las limitaciones del modelo imperante y el énfasis que se ha puesto en desarrollar un modelo flexible de adaptación local. Es también importante reiterar que a pesar de tener un fin social, la RCP no ha tenido visión “asistencialista”. Muy por el contrario, ha sido una empresa financieramente viable y de cierta manera exitosa, punto que se examinará más adelante.

Ahora bien, medir el impacto de la RCP en la difusión de Internet, no es tarea fácil ya que no existen estadísticas precisas que permitan construir indicadores confiables. Hay sin embargo hechos que señalan que el modelo de Cabinas Públicas ha sido exitoso en promover la competitividad del Perú. Un primer indicador es el número de Cabinas, que según la OSIPTEL se ubicaba en un millar para Mayo de 2000. Es importante reiterar que la RCP no es la dueña de las Cabinas que existen en el Perú ya que su labor ha sido la de promover el modelo, no instalarlo ni

¹⁰ Aunque muchas de estas condiciones iniciales pueden haber variado, es muy probable que la situación siga, en lo fundamental, siendo la misma. Se debe reconocer que varias instituciones públicas y privadas brindan acceso gratis a la Internet, sin embargo esto ha sido un fenómeno relativamente reciente. Un “survey” rápido de prensa internacional (p.e. Business Week y afines) revela que la RCP es frecuentemente citada como la pionera del “acceso universal” en Latinoamérica, no sería arriesgado sospechar – aunque si muy difícil probar, que la gestión de la RCP haya tenido ciertos “spillovers” en la difusión del modelo de “acceso universal” en otros países de la región.

¹¹ Ver <http://cabinas.rcp.net.pe/>

apropiarse de él.¹² Como mencionamos, la RCP ha estimulado competencia en el sector ya que Telefónica y otras empresas como AT&T han entrado en el negocio de las cabinas.¹³ El crecimiento vertiginoso del número de cabinas está de cierta manera asociada a la situación recesiva de la economía peruana en el pasado reciente. Testimonios de entrevistados señalan que muchas cabinas son el resultado de la inversión de los fondos de retiro y compensaciones por despidos por personas sin ninguna formación en informática pero con necesidad de crear alguna fuente de ingresos. Otras cabinas son gerenciadas por verdaderos profesionales del Internet y, no en poco casos (aunque no hay mediciones de esto), dichos profesionales fueron estimulados por las charlas impartidas por la RCP. Esto muestra el efecto demostrativo que la RCP tuvo.

De esta manera, otro indicador del éxito de la RCP tiene que ver con su papel formador. Con este fin, la RCP inició una serie de charlas masivas en las que se divulgaban los conceptos de Internet, su utilidad, etc. Al mismo tiempo se emprendió la difusión del concepto de Cabinas. Se estima que entre 1995 y 2000 más de 150,000 personas asistieron a estas charlas.¹⁴

Reiteremos que el mercado de Cabinas hoy por hoy no es exclusiva de la RCP; es un mercado creciente, desordenado, caótico y que contrata servicios de los diferentes proveedores. El número de cabinas y la competencia entre ellas han incidido en el precio de acceso a la red y es otro indicador del impacto de la gestión de la RCP. Por ejemplo, estimaciones recientes indican que el costo de acceso a Internet en el Perú, usando una computadora personal, la línea telefónica y los servicios de un proveedor de Internet oscilan alrededor de los US\$ 2 por hora.¹⁵ En contraste, el precio promedio de una hora de Internet en una Cabina es de aproximadamente 0.60 US\$/hora¹⁶, pudiéndose encontrar cabinas que cobran alrededor de 0.40 US\$/hora. Desde el punto de vista del usuario, además de estos costos variables, habría que considerar el costo fijo de la telefonía y la adquisición de una computadora¹⁷, teniendo en cuenta, por supuesto, que ambos se usan para diversas actividades, no sólo Internet.

Ahora bien, aunque el número de personas que han asistido a charlas, el crecimiento del número de las cabinas, y los precios de acceso a la Internet en estos centros comunitarios revelan algún grado de impacto, para evaluar los efectos de la RCP en la competitividad del Perú, habría que preguntarse cuál ha sido el impacto diferencial de la gestión de la RCP en el acceso a la Internet. Es decir, si la RCP postuló que el modelo de acceso clásico comercial pondría límites al uso de

¹² Según The Economist Intelligence Unit Brief, sólo 47 cabinas son propiedad de la RCP. Ver “Red Científica to face stiff Internet competition”, The Economist Intelligence Unit Brief, October 12, 1999.

¹³ Este es un punto importante que posiblemente merezca ser investigado más en detalle ya que la RCP no sólo contribuye al “acceso universal” sino que ha creado una competencia que es saludable para el mercado, para los usuarios y además obliga a la RCP a mantenerse en constante renovación. El punto que podría ser esencial aquí es que para una institución pueda promover la competitividad primero tiene que ser competitiva ella misma (Por ejemplo, gremios, que disfrutan cierto poder de monopolio en la representatividad de sus asociados no tienen que esforzarse para mantener a sí mismos.) Por otro lado, dado el carácter particular de las cabinas y su crecimiento relativamente fuerte, éstas deben ser un negocio – sino de buena rentabilidad – más rentable que otras actividades alternativas, punto que pudiera ser considerado cuando se evalúa la gestión de promoción de competitividad. En otras palabras, la RCP agrega valor a la economía al promover la creación de un nuevo centro de acceso a la Internet.

¹⁴ Eduardo Santoyo, Gerente General de la RCP, Comunicación Personal.

¹⁵ Cálculos basados en Araoz, M. y Van Ginhoven, S (2001). Preparación de los Países Andinos para Integrar las Redes de Tecnologías de la Información: El Caso de Perú. Borrador no publicado elaborado en el marco del Proyecto Andino de Competitividad.

¹⁶ Información proporcionada por Eduardo Santoyo, Gerente General de la RCP, durante entrevista en el mes de abril de 2001.

¹⁷ De acuerdo a Araoz, M. y Van Ginhoven, S (2001), el costo de una computadora promedio representa alrededor del 30% del PIB per capita.

Internet dada la baja disponibilidad de computadoras y líneas telefónicas, así como por la precariedad de los habitantes y otras razones mencionadas con anterioridad, es razonable pensar que el modelo de “acceso universal” permitiría, para un número dado de computadoras o para un nivel de penetración telefónica o para un grado de poder adquisitivo, que más gente tuviera acceso a las TI.

Sin pretensiones formales y para tratar de dilucidar estos efectos del “acceso universal” predicado por la RCP, los gráficos del 1 al 3 comparan el número de personas que usan la Internet en algunos países suramericanos en relación a la disponibilidad de computadoras, líneas telefónicas y poder adquisitivo de sus habitantes. Por ejemplo, el Gráfico 1 señala que Perú tiene un número de Internautas semejante al de Argentina; no obstante, los argentinos poseen más del doble de las computadoras que poseen los peruanos. De manera similar, los pobladores de Venezuela, Colombia o Chile, a pesar de tener más computadoras que los peruanos, tienen mucho menos acceso a la Internet. Cuando la comparación se hace con respecto a la tenencia de líneas telefónicas, los efectos del acceso masivo a Internet en el Perú son más evidentes. El Gráfico 2 muestra como Perú estando muy por debajo de sus pares regionales, tiene niveles de acceso mucho más altos, comparables con los de Argentina. Por último, es razonable pensar que un mayor ingreso per capita incidiría en un mayor acceso a la información. A falta de mejores indicadores, el Gráfico 3 compara el nivel del Producto Nacional Bruto per cápita de algunos países suramericanos, con el número de usuarios de la Internet. Como en los casos anteriores, la relación es elocuente. Mientras se nota una fuerte correlación entre el nivel de ingresos y el acceso a la Internet, Perú, el país más pobre de la muestra, tiene un número de usuarios de Internet semejante al de Argentina, el país más rico de nuestro ejemplo.

Hoy y, después de unos cinco o seis años, las Cabinas Públicas de Internet han sido consideradas por el Estado Peruano – por primera vez – como un elemento central de la masificación del acceso a Internet en el Perú.

Gráfico 1:

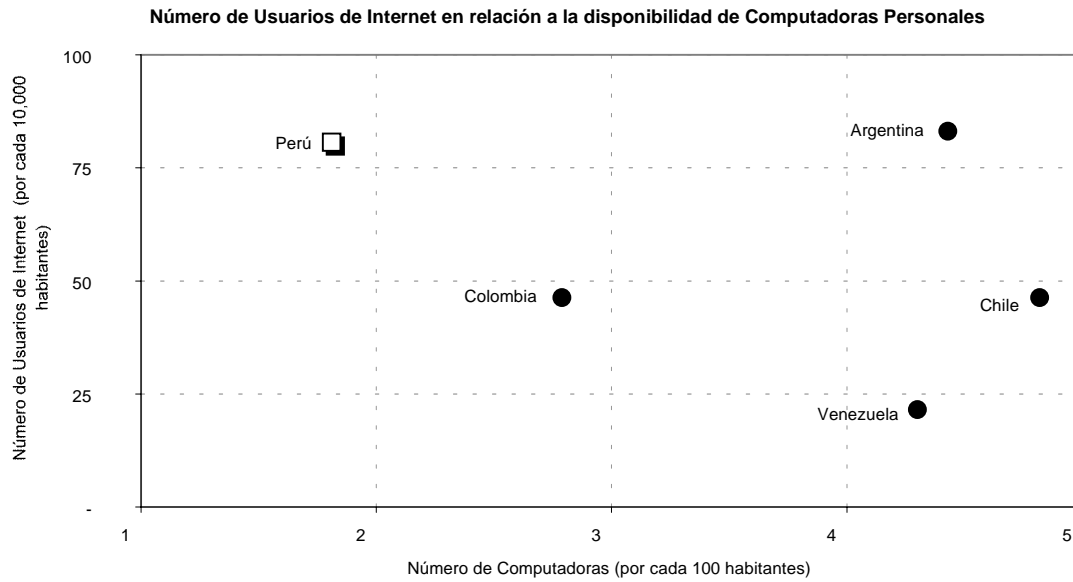


Gráfico 2:

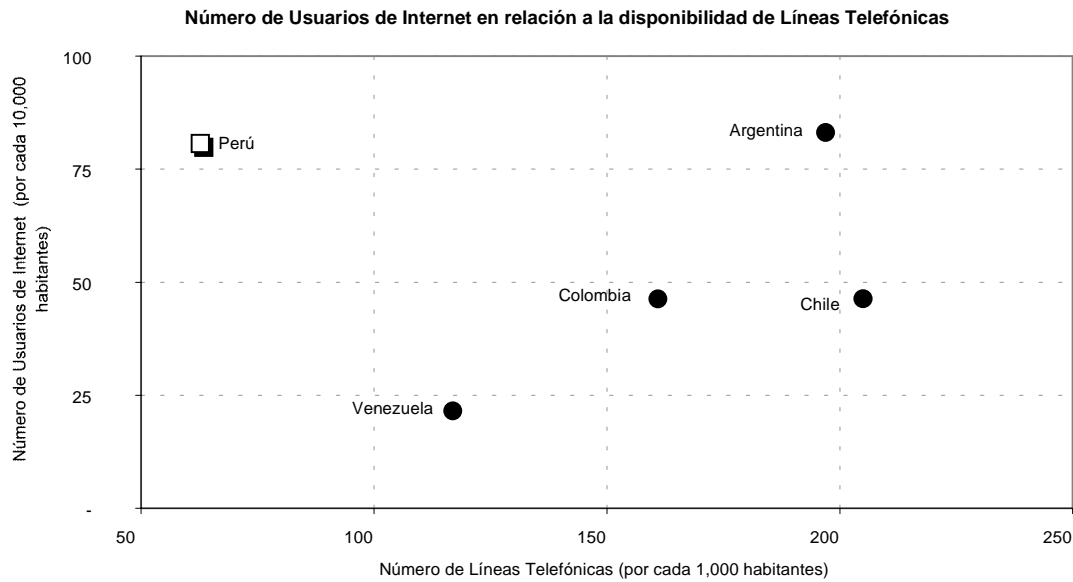
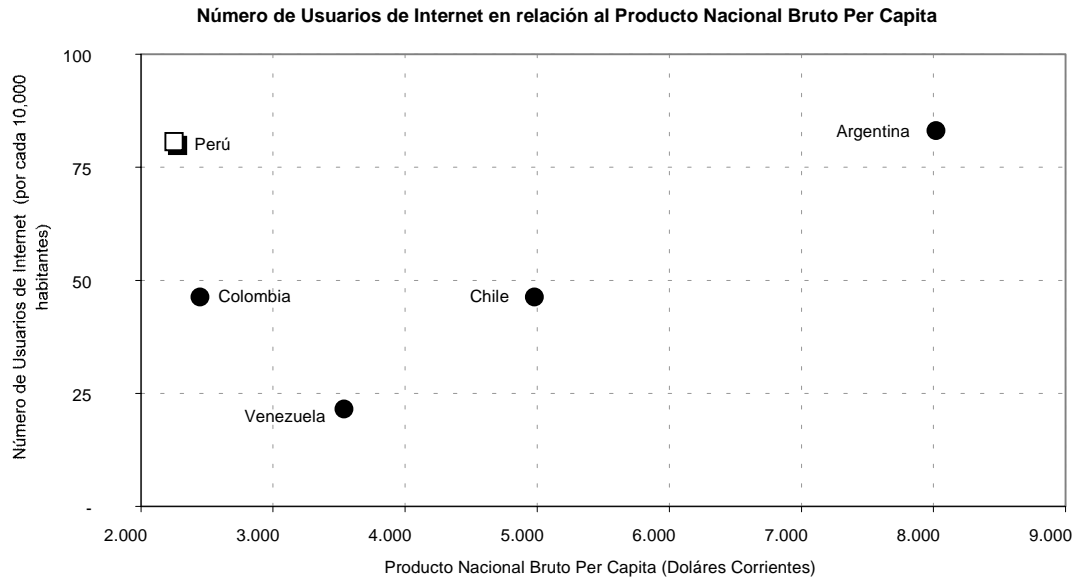


Gráfico 3:



4.4.2. Asociación Ecuatoriana de Centros de Comunicación por el Internet (Asonet)

La ASONET es una asociación privada sin fines de lucro que agrupa a los cibercafés de Quito, Ecuador. Actualmente cuenta con aproximadamente 100 miembros.

Situación de las telecomunicaciones en Ecuador

En Ecuador existen actualmente tres compañías estatales de teléfonos, las cuales aún no han sido privatizadas, pero están presentes en un cronograma de traspaso a inversionistas privados. Andinatel sirve a la zona de la sierra, cuya capital es Quito y Pacifictel sirve a la costa cuya ciudad principal es Guayaquil. Además existe la compañía municipal ETAPA que sirve a Cuenca, la tercera ciudad más importante.

El sector de telecomunicaciones se encuentra atrasado en Ecuador y el servicio es menos que regular para estándares andinos. Como todas las compañías estatales de telecomunicaciones en América Latina, el sistema de tarifas se encuentra con un sistema de subsidio cruzado. Es decir, las tarifas de llamadas internacionales sirven para subsidiar el servicio local. Eso se hacía con la válida intención de redistribuir el ingreso, pues hace décadas se pensaba que sólo la gente de mayores recursos realizaba llamadas al exterior.

El advenimiento de nuevas tecnologías de la información en los noventa ha puesto en jaque a dicha estrategia de subsidios cruzados. Gracias a la nueva tecnología han aparecido nuevas maneras de hacer llamadas a larga distancia, con su correspondiente abaratamiento. Las empresas estatales ya no pueden cobrar tarifas muy altas hacia el exterior, pues ello propicia el uso de mecanismos alternativos.

Por parte del gobierno existe el mandato de privatizar Andinatel y Pacifictel y para realizar el proceso, estas compañías tienen que hacerse más rentables. Una de las maneras de hacerse más rentables es eliminando a la competencia. En los últimos años la competencia de las compañías estatales han sido los cibercafés.

Desarrollo de los Cibercafés en Ecuador

Ecuador es un país eminentemente turístico y hace más de una década algunos empresarios comenzaron a ofrecer servicios de comunicación por Internet a los turistas. Con el abaratamiento del costo de las computadoras el número de cibercafés comenzó a aumentar.

A partir de fines de los noventa, debido a la seria crisis económica muchos ecuatorianos comenzaron a migrar, especialmente a España y a Estados Unidos. Esta ola migratoria consistió mayormente de gente de pocos recursos. Los rompimientos familiares, aunados a la fuerte cultura de comunicación en Ecuador, sirvieron de escenario para un desarrollo importante de los cibercafés. Ellos se convirtieron en el principal vehículo de unión familiar y de puente de comunicación con los lejanos seres queridos.

Otro factor que favoreció a la proliferación de los cibercafés fue precisamente el subsidio cruzado. Los cibercafés se conectaban a los servidores a través de llamadas locales, las cuales tenían un precio muy bajo. Mientras que los usuarios de los cibercafés aumentaban, las tarifas internacionales de las compañías estatales seguían muy altas. Por ejemplo hace algunos años, el minuto a Estados Unidos era casi la quinta parte desde un cibercafé que desde un teléfono regular.

Varios organismos internacionales, incluyendo las Naciones Unidas y el Banco Mundial, ven con buenos ojos el desarrollo de los cibercafés e incluso sugieren medidas gubernamentales que den incentivos para estos empresarios. Este no es el caso del Ecuador.

La Tensa Relación entre CONATEL y los Cibercafés

CONATEL es la entidad gubernamental a cargo de regular el sector de telecomunicaciones. Como se dijo anteriormente, las presiones para privatizar las compañías estatales han dado como resultado una estrategia para disminuir la presencia de los cibercafés.

La estrategia se ha llevado a cabo mediante la promulgación de decretos que prácticamente imposibilitan la salud económica de los cibercafés. En primer lugar CONATEL está requiriendo que los cibercafés utilicen una línea dedicada para proveer sus servicios. El requerimiento se hace en base a una defensa del consumidor frente a la mala calidad de los servicios que brindan los cibercafés.

Una línea dedicada cuesta aproximadamente US\$1000. En la actualidad, los cibercafés se han ingeniado para establecer conexiones de 5 o más computadoras con un solo “dial.up” o una llamada local. Esto se ha logrado por la creatividad e inventiva de los pequeños empresarios de los cibercafés.

En la ciudad de Guayaquil, CONATEL está exigiendo que los Cibercafés paguen una cuota de US\$50 por computadora para funcionar, lo cual significa un costo adicional. Además se ha decretado que todos los Cibercafés paguen una cuota de funcionamiento anual de US\$300 o US\$400. Todos estos impuestos atentan contra la viabilidad de estas pequeñas empresas.

Los Cibercafés y la Competitividad

Uno de los componentes del Proyecto Andino de Competitividad es promover el uso de tecnologías de la información como vehículo de desarrollo económico. El uso de estas tecnologías va a cambiar la manera cómo actualmente se desarrollan los negocios, el gobierno y los sistemas educativos. Un país que se atrase en el uso de estos instrumentos no va a poder competir en el mundo globalizado actual. Los cibercafés cumplen un papel muy importante en el posicionamiento tecnológico de un país.

Colin Maclay, consultor del PAC, mencionó que el modelo de una computadora, una línea y un usuario, sólo funciona en los países industrializados. En los países en vía de desarrollo, como el Ecuador, ese modelo no funciona. Lo que más bien se recomienda en los países en vías de desarrollo es el modelo de los cibercafés: una línea, varias computadoras y muchos usuarios.

Actualmente, ASONET ha sido penalizado por utilizar un modelo de difusión de tecnología y comunicación masivo. Cuando ASONET tomó acciones frente al Tribunal Constitucional, con el argumento que el Estado estaba comportándose confiscatoriamente, el Tribunal falló en contra de ASONET, lo que significa que se deben cerrar los Cibercafé en un futuro cercano y además menciona que las resoluciones de CONATEL tiene incluso pena de cárcel sino se acatan dichas decisiones.

4.5. Fomento Empresarial

4.5.1. Venezuela Competitiva

Venezuela Competitiva (VC) fue creada en 1993 por Imelda Cisneros, ex ministra de Estado del ex presidente Carlos Andrés Pérez, y por un grupo de funcionarios, consultores y personalidades que tenían como preocupación central el tema de la competitividad. La necesidad de incorporar el tema de competitividad en Venezuela tenía mucho tiempo y se inspiraba en el modelo del diamante de Porter y del concepto de cluster.

Desde su creación VC ha sido financiada por un fideicomiso del Ministerio de la Producción y Comercio que suma el 60%, y por aportes de empresas privadas y membresías corporativas que suman el 40% restante, situación que demuestra el compromiso y la confianza del Gobierno y de las empresas en la institución.

El contexto en el que nace VC se caracteriza por el final de tres décadas durante las cuales Venezuela vivió una etapa relativamente estable producto de los ingresos de petróleo. En 1992 termina el ciclo petrolero, cuando se producen tentativas de golpes de estado y, un año después, el presidente Pérez es depuesto. Esto da origen a una preocupación del sector empresarial venezolano, del sector académico y de funcionarios del Gobierno por incrementar la productividad y por dotar de valor agregado a la producción venezolana.

Toda esta preocupación estaba, sin embargo, en orden inversamente proporcional a las posibilidades del país. Hasta hacía dos décadas, Venezuela disfrutaba de enormes ingresos del petróleo, por lo que, la economía seguía afectada por la llamada ‘enfermedad holandesa’¹⁸ y otros sectores productivos no estaban preparados para competir y constituirse como el motor de la economía venezolana. Por esa razón VC había elegido dos elementos para incrementar la competitividad: primero, el cambio en mentalidad en el marco cultural de los agentes económicos y, segundo, en la cruzada para crear empresarios exportadores competitivos.

Cambiando la cultura empresarial

Es el propósito de esta sección indicar casos exitosos de la organización con variables indicadas en términos cuantitativos. VC, sin embargo, debe evaluarse en una forma alternativa. Es muy fácil observar con claridad los avances de una organización de innovación técnica o de una empresa privada manufacturera. Pero en el caso de VC, como se trata de intentar cambiar una mentalidad o cultura empresarial, la evaluación es más general y macroeconómica. Michael Porter, profesor de la facultad de administración de graduados de la Universidad de Harvard, indicó recientemente que VC cumple un rol importantísimo, pero difícil para la mejora de la competitividad¹⁹. Los efectos del trabajo de la organización han penetrado en diversos medios, por ejemplo los casos de empresas y organizaciones exitosas han sido utilizados por diversos medios de comunicación muchas veces usando los mismos casos o repitiendo la metodología de VC. Aquí presentamos tres de los originales frentes en que VC está trabajando:

¹⁸ El mal holandés se produce cuando la abundancia de recursos naturales reduce los niveles de productividad de otros sectores de exportación, afectando el comportamiento de los agentes económicos.

¹⁹ Prof. Michael Porter durante el evento “Competitividad y desarrollo: una agenda para la acción” 21 junio 2001.

“Éxito venezolano”

Desde 1994, VC ha estado recopilando anualmente casos de empresarios, organizaciones públicas e instituciones exitosas. Esos trabajos se han reunido en publicaciones anuales. Se les ha dado una gran difusión a sus resultados a través de la prensa visual, radial y escrita y se ha acompañado de un masivo evento anual con más de 300 personas. El objetivo de destacar estos casos es demostrar a gente de todo nivel socio-económico que es posible crecer y aumentar sus calidades de vida exportando productos o aumentando su competitividad en el entorno competitivo nacional. Son ejemplos de éxito que sirven de referencia.

La originalidad de los estudios es que no están basados en análisis contables de costo-beneficio, sino en un conjunto de once variables como pasión, constancia, flexibilidad, liderazgo, saber competitivo, cohesión y pertenencia, razón social y solidaridad, credibilidad, agudo sentido de la competencia, creatividad, y estrategia a prueba de gobierno. Son escritos de una forma no-académica para uso masivo. Las coordinadoras de estos estudios, Arantxa Bilbao y Susana Pachano, indican que para analizar y escoger los casos, ellas visitan la empresa u organización, documentando el sentir de las personas dentro que trabajan dentro del lugar, su ímpetu, su creatividad y los demás elementos indicados anteriormente.

Manuel Sánchez, uno de los ex-directores de VC, dice que es muy difícil cuantificar el efecto de estos estudios pero que puede hacerse en forma indirecta. Muchos casos y la metodología de VC han sido copiados en medios de la prensa y se han producido artículos o programas sin dar el debido crédito a VC. Por otra parte, de los 130 casos documentados a la fecha sólo ha habido dos o tres casos que han fracasado, eso significa que los casos seleccionados de éxito han sido consistentes a lo largo del tiempo.

Investigación

Otra línea de trabajo que lleva VC es realizar investigaciones sobre la cultura empresarial de Venezuela y cómo ésta se puede mejorar.

La metodología es establecer los rasgos y actitudes de los empresarios venezolanos y su posición dentro del desarrollo evolutivo de la empresa. Al establecer esos valores es posible identificar las competencias requeridas y observar cuáles pueden ser desarrolladas para pasar a etapas evolutivas siguientes de las compañías. Al mismo tiempo la identificación de elementos permitirá difundir la aplicación de prácticas y estrategias.

Competitividad Estudiantil

Este taller está dirigido a jóvenes de entre 12 y 16 años que están en escuelas públicas o privadas y el objetivo es cultivar la mentalidad del éxito y de la ética. Dentro de este proyecto se ha preparado la llamada ‘Cajita Ética’ que tiene las instrucciones para que los educadores puedan utilizarlo en las aulas. Este proyecto se implementó en las comunidades educativas, específicamente en doce escuelas de la comunidad de Guarenas, donde se logró involucrar no sólo a educadores y estudiantes, sino también a padres de familia. Lamentablemente este proyecto fue detenido por falta de recursos, pero existe la intención de reactivarlo.

Estas líneas de trabajo tan originales se ven afectadas por los elevados costos que implican hacer las entrevistas, preparar los casos de estudio, editar libros, hacer videos de las experiencias exitosas y difundir los resultados. Esto requiere una logística que absorbe gran parte de los recursos de VC. El nuevo director de VC, Gerardo Perozo, que asume sus funciones a partir de

agosto del 2001, indica que tratará de orientar la organización hacia labores de consultoría empresarial, aprovechando los contactos que tiene en las empresas y la experiencia de los consultores. Perozo sostiene que eso permitirá financiar la línea de trabajo original de VC que es difundir el concepto de competitividad y continuar con los estudios de casos exitosos.

4.5.2. PRODEM de Bolivia

Breve historia de la Fundación PRODEM

La Fundación PRODEM es una entidad sin fines de lucro comprometida con el desarrollo del sector micro emprendedor, preferentemente del área rural y en segmentos poblacionales relativamente menores. Creada en 1986, PRODEM ha logrado importantes resultados a través de sus acciones en microcréditos, las que se han consolidado con el éxito de BancoSol²⁰ y el Fondo Financiero PRODEM²¹.

Consciente que el crédito es una plataforma importante para el desarrollo del microempresario, que por sí solo no es suficiente, la Fundación asume una nueva misión: promover la modernización del pequeño emprendedor, especialmente rural, a través de la creación de empresas que sirvan de modelo y, al mismo tiempo, de prueba de lo que resulta posible hacer. De esta manera a través de participación accionaria y programas de inversión social, la Fundación busca combinar acciones empresariales y sociales a efectos de desarrollar y/o fortalecer cadenas de valor en diferentes sectores económicos donde se tenga una ventaja comparativa y potencial de desarrollo y donde el impacto social sea importante.

Para desarrollar esta tarea, PRODEM ha adoptado el análisis de “Cadenas Productivas” como la herramienta para el análisis de los sectores de tal manera que le permita identificar los “eslabones”, en los cuales una intervención permitiría dinamizar el total de la cadena.

Caso exitoso: Fortalecimiento en la Producción de fibra de Camélidos

En este marco PRODEM ha invertido capital en una sociedad anónima, Llamactiva S.A. Su función es el acopio, procesamiento y comercialización de fibra de llama en Potosí, una de las regiones más pobres de Bolivia. Por medio de la capitalización de aquellas empresas que se encuentran vinculadas con la “Cadena” seleccionada por PRODEM, a la fecha se ha invertido US\$ 261,884 como patrimonio y US\$ 99,467 como deuda financiera.

La empresa se creó en el año 2000 y, hasta el cierre de la gestión pasada ha comprado fibra de pequeños productores por cerca de US\$24 mil. De acuerdo a proyecciones y el plan de negocios se tiene programado cerrar esta gestión con una compra de US\$ 181 mil y el siguiente año con casi US\$ 300 mil que serán inyectados en economías campesinas. Se espera que al quinto año de operación, la inyección anual de recursos mediante compra de fibra, superará los US\$ 700 mil, con una tendencia creciente y un efecto social expansivo.

²⁰ Ver estudio de caso de BancoSol de la serie “Instituciones para la Competitividad – Bolivia”

²¹ El Fondo Financiero PRODEM es un fondo privado que ofrece servicios financieros en el área rural. Cuenta con 53 oficinas distribuidas en los nueve departamentos en poblaciones menores a los 2,000 habitantes. Actualmente está por lanzar al mercado un cajero automático que habla Quechua y Aymara y que funciona con la voz y la huella digital del cliente. El prototipo está terminado y en etapa de prueba en sus oficinas de La Paz.

En el caso de la capitalización de empresas lo que se busca es realizar un emprendimiento con la participación de socios operadores que tengan experiencia en el sector y conozcan las medidas necesarias para dinamizarlo. De esta manera, las posibilidades de éxito se multiplican y reducen el tiempo necesario para lograr el impacto deseado.

Las empresas de la fundación PRODEM tienen como primer requisito de selección, el actual y potencial impacto que están generando en los microempresarios rurales que se vinculan con éstas mediante las relaciones comerciales, aunque sean eventuales. En el caso de Llamactiva se adquiere la fibra aproximadamente a 9,000 familias propietarias de 457,650 llamas, estas familias habitan una de las zonas más pobres de Bolivia, donde el ingreso per cápita medio es de US\$ 236.

De esta manera se cumplen dos requisitos básicos en cuanto a la cadena productiva: a) la intervención en los eslabones que dinamizarán el total del sector de manera sostenible y b) la relación directa con los microempresarios para tener un impacto económico.

En los párrafos anteriores se ha descrito la intervención “empresarial” que realiza la fundación PRODEM, lo que asegura un impacto sostenido y la posibilidad de una expansión futura de las familias involucradas. Esta intervención es complementada por el programa denominado “Programa de Desarrollo de Proveedores”.

Este programa cumple la función específica de generar los “factores” que las microempresas necesitan para su inserción en el mercado como proveedores competitivos. Para esta actividad la Fundación interactúa con los municipios, quienes a partir de la Ley de Participación Popular y Ley de Descentralización, son los encargados de la ejecución de la Inversión Pública especialmente en el área rural.

Lo que se busca con esta actividad es incentivar las obras de infraestructura como por ejemplo las playas de esquila que requieren las comunidades campesinas que venden fibra de Llama a la empresa Llamactiva S.A. Esta infraestructura asegura la calidad de la fibra lo que evidentemente redundará en mejores precios para los microempresarios rurales. Las relaciones que de esta manera se crean con los microempresarios rurales fomentan la sana competencia entre los productores, premiando la calidad que estos sean capaces de entregar.

El pago diferenciado por la calidad de la materia prima entregada genera un incentivo para mejorar los productos que entregan los proveedores. Esto aumenta la demanda por capacitación y asistencia técnica, debido a que la transferencia de tecnología es uno de los eslabones necesarios para producir las mejores calidades.

Dado el principio de concentración de esfuerzos, la Fundación PRODEM no puede atender por sí sola la demanda de servicios de desarrollo empresarial, por lo que la fundación se convierte en una institución articuladora de ONG’s, organizaciones privadas e instituciones públicas que tienen la capacidad de ofertar los servicios demandados.

Los elementos anteriormente descritos se ilustran en el esquema al fin de esta sección (Fuente: Fundación PRODEM).

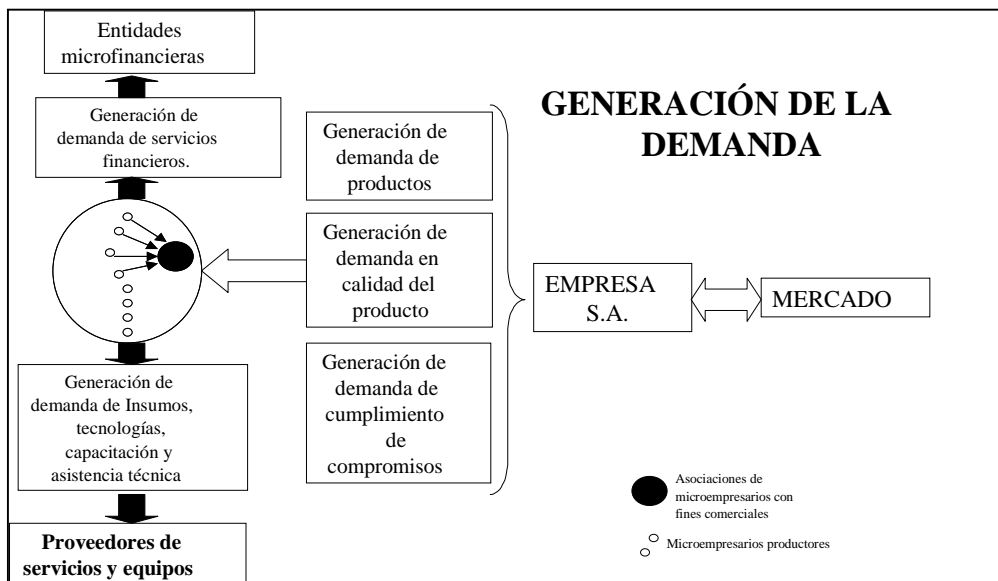
Lo que resulta más revolucionario de la nueva misión del PRODEM es la creación de empresas que sirvan de modelo y al mismo tiempo, le sirven de prueba de lo que resulta posible hacer.

En el caso de Llamactiva, se trata de un producto novedoso que posee un gran potencial de venta interna y externa y que, al no ser tratado con químicos, también sería bien recibido por los sofisticados mercados *orgánicos*. Algo importante es que no se fabricaría en La Paz o en Santa Cruz, sino en Potosí, una de las zonas más pobres del país.

Actualmente el servicio de mercadeo para microempresas de la fundación está concentrando sus esfuerzos en introducir la carne de llama al emergente mercado de carnes exóticas y de esta manera fortalecer la cadena de valor de la carne de llama en Bolivia. La comercializadora, por su parte, está incursionando en sus primeras exportaciones de carne a Alemania y ha establecido contactos con posibles clientes en Estados Unidos. A nivel local ya se encuentra en venta diversos productos de marroquinería elaborados con piel de llama como porta documentos, maletines, portaretratos y tarjeteros. En conclusión, el apoyo de la fundación para la competitividad parte de lo básico que es asegurar un mercado, ya que en muchos casos los microempresarios rurales ni siquiera tienen acceso al mismo.

Una vez que se cumple esta condición, se establecen incentivos económicos para el cumplimiento de la calidad y cantidad, creando la necesidad por la transferencia tecnológica y capacitación que redundan en innovaciones tecnológicas con un objetivo claro de reducir costos y mejorar los precios para los microempresarios.

Además de Llamactiva, la Fundación PRODEM ha creado Aguactiva, empresa que trabaja con este mismo esquema y que proporciona servicios de agua para la producción mediante un manejo racional de este recurso. Asimismo, ya tiene aprobada la inversión de capital en otra empresa, Trucha S.A., que tiene por finalidad desarrollar el sector acuícola comercial en el Lago Titicaca, lagunas y ríos de altura.



4.5.3. Idea Supply.com en México y Chile

Es un concepto de organización que se denomina comunidad donde se reúnen inversionistas y empresarios potenciales. Actúa como un puente entre inversionistas y potenciales proyectos con capital semilla o para empresas que buscan capital de expansión. El objetivo es obtener financiamiento para los proyectos que requieran capital entre US\$200 mil y US\$5 millones, proyectos que serán ofrecidos como oportunidades de inversión a la red de inversionistas.

Los proyectos son categorizados como proyectos estrellas o generales de acuerdo con el potencial que muestren y de acuerdo con la selección que realice el staff profesional de IdeaSupply.com. Estos proyectos se relacionan con varios sectores productivos, pero se ha estado enfocando más en proyectos relacionados con internet a raíz del boom con las dot.com. Si un proyecto es de alto potencial y se considera que requiere de asesoría para su lanzamiento, se le ofrece al empresario la posibilidad de incorporarse a incubadoras de proyectos.

La misión de Idea Supply.com es cerrar el “gap de financiamiento” existente. ¿Cómo? A través de un comité de selección, se descreman los proyectos que ingresan por medio de su web site con planes de negocio, con el fin de garantizar un estándar de calidad alto entre los proyectos que se recomiendan. Estos proyectos se envían a la red de inversionistas que ingresan al web site que incluyen personas naturales e inversionistas institucionales (se incluyen también fondos de capital de riesgo como: Explorador.net y Softbank).

Servicios que se ofrecen:

Al empresario: fuentes de financiamiento para su empresa en términos atractivos, valoración de sus ideas y gestión como el capital; conceptualización del negocio a través de un plan de negocios, retroalimentación sobre la idea; estrategia de negocio y el plan de ejecución; contacto en línea con otros empresarios y el acceso a la red de incubadoras de proyectos. Para los proyectos denominados estrella, se ofrece además: trabajo conjunto en el perfeccionamiento del plan de negocios (incluye recomendaciones estratégicas y operacionales); identificación de factores claves de éxito que focalicen la gestión del empresario; ayuda en la definición de la estructura de capital; recomendaciones sobre pactos de accionistas; constitución legal y desarrollo tecnológico.

Al inversionista: acceso a todas las oportunidades de inversión; pre-evaluación y selección de proyectos, “due diligences” preliminares para los proyectos estrella; marcos de referencia de contratos de inversión, pactos accionarios, estrategias de salida, facultad de realizar preguntas exclusivas y en línea al empresario.

Cuenta con un equipo de trabajo de muy alto nivel, todos profesionales con MBA o doctorados de Universidades como: Wharton, Oxford, Stanford, Harvard, Berkeley, Chicago, entre otros. También, facilita herramientas en materia de financiamiento, planes de negocios, aspectos legales, relaciones públicas y marketing, desarrollo y programación y recursos humanos.

- Herramientas de financiamiento: tiene un seminario de emprendedores e información para el empresario relacionado con: ¿Cuánto pedir de capital? ¿Cómo negociar con los inversionistas? ¿Cómo demuestro que mi proyecto es bueno?, ¿Cuál es la típica estructura de financiamiento de capital de riesgo? entre otros temas.

- Planes de negocio: ¿qué es? ¿Qué elementos contiene? ¿qué proyectos son atractivos para los inversionistas?
- Aspectos legales: ventajas legales y tributarias, ¿qué documentos legales necesito? ¿dónde me conviene constituir la sociedad?

¿Cuáles proyectos se consideran?

Los proyectos que se seleccionan como “target” son aquellos que tienen un mercado objetivo atractivo, situados en la etapa de crecimiento del mercado, basados en un plan de negocios agresivo y con un equipo de trabajo talentoso.

¿Cómo funciona?

A través de su web site, se selecciona si se desea invertir y/o si se desea proponer un proyecto. Existen dos ventanas de entrada: tengo ideas (para empresarios) y necesito ideas (para inversionistas). A través del acceso a estas ventanas se realiza una inscripción preliminar. No obstante para controlar los dos tipos de usuarios, se solicita al inversionista la comprobación de poder invertir un mínimo de US\$50 mil y pagar una membresía anual de US\$500 para acceder a la información. A los empresarios se les solicita un pago de US\$100 por concepto de inscripción y con el fin de que continúen con el proceso de solicitud y presentación del proyecto. También, se garantiza la confidencialidad de los proyectos.

Concursos de proyectos

Anualmente, Ideasupply.com realiza un concurso de proyectos que selecciona las mejores ideas con el fin de desarrollarlas y generar nuevas empresas. A continuación se describe el proceso a seguir en el concurso de proyectos a través de un ejemplo con el ganador del tercer lugar del concurso para el año 2000.

La idea planteada en el concurso de proyectos de Ideasupply.com consistió en un “Sistema de Ordenamiento de la Demanda para Empresas de Transporte” para los siguientes países: Argentina, Brasil, Chile, Uruguay, Paraguay, Bolivia y Perú. Este proyecto incluye el desarrollo de una base de datos en Internet para el uso de usuarios y, con ello, ordenar la oferta y demanda de los servicios de transporte.

Esta idea fue planteada por cuatro jóvenes chilenos, de los cuales solamente uno de ellos radicaba en Chile, el resto de los integrantes se encontraban en otros países de Latinoamérica y en España. El proceso que se siguió fue el siguiente: se generó la idea y se procedió a realizar la inscripción correspondiente; una vez inscrita se les daba una clave y asistían a un seminario donde se les explicaría cuáles eran los términos mínimos que debían presentar en el proyecto. Para dicha presentación tuvieron tres meses y ésta fue enviada por correo electrónico. Una semana después del envío del proyecto, se les informó que estaban dentro de los 10 finalistas, para este concurso llegaron 300 proyectos que fueron evaluados por un comité integrado por miembros de las empresas que pusieron los premios del concurso.

Una vez que se les comunicó que habían sido seleccionados como finalistas, se les envió una invitación para que continuaran participando y se les explicó qué cosas debían mejorar en su propuesta. Al aceptarla, se les asignó dos fechas: una límite para el envío del proyecto y otra para la presentación ante el comité. Este grupo obtuvo el tercer lugar del concurso. La característica que más llamó la atención del comité de selección fue que el proyecto identificaba muy bien al

cliente objetivo y con ello, la forma como el resto de clientes potenciales y usuarios necesitarían incluirse dentro del sistema. Aunque el concurso sólo otorgó premio para el primer lugar, tuvo la opción de acceder a recursos de financiamiento.

4.5.4. Fundación Chile

Fundación Chile es una institución dedicada a la innovación y transferencia de tecnología y a la promoción del desarrollo productivo en las áreas agroindustrial, forestal, recursos marinos, calidad, biotecnología, tecnologías en educación, Internet y ecoturismo. Se enfoca en detectar oportunidades de nuevos negocios, seleccionar, transferir y difundir tecnologías de producción y comercialización que apoyen el desarrollo sostenible del país.

Es un modelo de organización que establece un puente entre el ámbito científico tecnológico y el sector productivo. Su misión es contribuir a la innovación en los mercados de bienes y factores y a la transferencia de tecnologías con el fin de agregar valor económico. Es decir, que generen alto impacto en los sectores en que se especializa la institución.

En la mayoría de sus misiones tecnológicas trabaja conjuntamente con CORFO. Algunas de estas misiones han sido: California (para visitar zonas de producción de alfalfa), Noruega, Inglaterra y Escocia (para captar investigación en salud acuicola, entre otras. Se organiza en áreas como: centro tecnológico, calidad, negociación y emprendedores. Específicamente, en el área de calidad, se realiza una búsqueda constante de nuevos servicios para la industria nacional, cuenta con un equipo multidisciplinario y con laboratorios acreditados. Además cuentan con varios reconocimientos internacionales ante Food and Drug Administration (FDA) y Association of Official Analytical Chemist (AOAC), entre otros. En el área agroindustrial se enfoca en identificar brechas tecnológicas entre la práctica de las empresas líderes del país y apoyar acciones para la transferencia de tecnología.

Cuenta con un modelo propio de transferencia tecnológica que ha tenido éxitos y fracasos. Fundación Chile ha creado 36 empresas de las cuales 17 han sido vendidas. Su venta ayuda a recuperar recursos económicos para reinvertirlos en nuevos proyectos de desarrollo. Este modelo tiene como rol principal detectar oportunidades de negocios, seleccionar, transferir y difundir tecnologías de producción y comercialización.

A continuación se describen dos casos exitosos de venta de empresas: 1)Fundación Chile vendió su empresa Centec de muebles de Pino Radiata y 2)US\$3.25 millones aportan inversionistas internacionales a Certifica.com

1) Fundación Chile vendió su empresa Centec de muebles de Pino Radiata

El Centro Tecnológico de Producción Maderera (CENTEC) pretendía desarrollar un modelo de negocios innovador de agregar valor en la madera y el mueble. Fue creada en 1980 con el fin de apoyar el desarrollo de la industria secundaria de muebles y fomentar la masificación de las exportaciones de componentes y muebles de madera, para generar mayor valor agregado en el país. Fundación Chile fue responsable de la filial donde realizó inversiones en tecnología italiana aplicada en el ámbito de acabados. Esto tuvo como consecuencia un incremento en las exportaciones al año hacia USA por US\$11 millones. Con esta empresa se desarrollaron varios proveedores locales y se emplea en forma directa e indirecta más de 500 personas. Recientemente se vendió esta empresa a una empresa norteamericana por un monto de US\$11.8 millones. La rentabilidad y desempeño de esta empresa surge como un caso exitoso en una

industria deprimida donde quedó demostrado que la innovación en aspectos de gestión y tecnología fue un factor diferenciador de éxito.

2) US\$3.25 millones aportan inversionistas internacionales a Certifica.com

Certifica.com es una empresa certificadora de tráfico por internet. Esta empresa fue creada por Fundación Chile y por una de las empresas ligadas a Latin Holdings en abril del año 2000 y con presencia en tres países: Argentina, Perú y Chile. Su función es proveer de información sobre el tráfico y comportamiento de los sitios web como una herramienta indispensable para mejorar la presencia en las empresas presentes en Internet.

Esta empresa brinda un servicio de medición imparcial e independiente para que las puntocom puedan entregar datos transparentes a agencias de publicidad on-line. Su misión es contribuir a una fluida comunicación entre los diferentes participantes en el medio, para que sirva de parámetro de gestión en el desarrollo de la publicidad vía internet y facilitar el comercio electrónico en la región.

Esta empresa ha estado en búsqueda de financiamiento y logró cerrar negociaciones por US\$3.25 millones. Este dinero proviene del Internacional Finance Corporation (brazo financiero del Banco Mundial) quien aportó US\$1.5 millones y Advent Morro Equity Partners, miembro asociado al Advent International y el fondo Chiletech, con aportes de US\$500 mil cada uno. Además, los socios fundadores aportaron US\$750 mil. Esta empresa se convierte en la primera compañía de Internet a nivel regional que obtiene capital de riesgo de fondos internacionales después del crash de Nasdaq en abril del 2000.

4.6. Desarrollo y Fondos Concursables

4.6.1. Programa de Fondos Compartidos

Información General

El Programa de Fondos Compartidos (PFC) en Ecuador está adscrito al Ministerio de Comercio Exterior, Industrialización y Pesca (MICIP) y se realiza con fondos del Banco Internacional de Reconstrucción y Fomento. El objetivo del programa es apoyar la iniciativa exportadora de empresas y microempresas ecuatorianas, fortaleciendo su competitividad a través de aportes no reembolsables.

Los fondos otorgados por el Banco Mundial se canalizan a través del MICIP a la Corporación de Promoción de Exportaciones e Inversiones (CORPEI) de la cual forma parte el PFC. El PFC distribuye los fondos a través de dos programas: el FOCEX que va dirigido a las empresas y el PMI que va dirigido a las microempresas.

Desde octubre de 1999 hasta marzo del 2001, el PFC ha otorgado un total de US\$7.9 millones de dólares para el componente FOCEX del PFC. Estos fondos han sido dirigidos en mayor proporción al sector florícola (24%) y en menor medida a la exportación de pescado y crustáceos (15%). También se han otorgado fondos al turismo, plásticos y productos cerámicos.

Por el lado de los microempresarios, los montos comprometidos en el período de octubre de 1999 hasta marzo del 2001, ascienden a un poco más de US\$3 millones de dólares y han sido otorgados en mayor proporción a la exportación de frutas y hortalizas (18%) y en menor proporción a la

exportación de objetos de arte (10%). Cabe resaltar que estos fondos han sido otorgados con un alto grado de diversificación en por lo menos 15 sectores.

Estos fondos no se otorgan para bienes de capital, ni para empresas o microempresas que sirven al mercado interno. Están orientados exclusivamente para empresas o microempresas que se dediquen a la actividad exportadora; la mayor parte de los fondos son otorgados para actividades de promoción y mercadeo de los productos exportables. Generalmente esto se hace a través de la contratación de consultores.

La mecánica consiste en que la empresa o microempresa tiene que elaborar una propuesta presupuestada que es revisada por el PFC. Una vez aprobada la propuesta, la empresa o la asociación de microempresas realiza la actividad, al término de la cual, la mitad de los costos son reembolsados por la PFC. Este reembolso no es un crédito.

Como requisito previo al otorgamiento de los fondos, se le pide a la empresa o asociación de microempresas que presente un plan de exportación. El personal del CORPEI o del PFC asesora a los empresarios en esta labor.

Impacto del PFC

El Programa fue proyectado para cofinanciar planes de exportación de 500 medianas, pequeñas y grandes empresas y hasta la fecha se han beneficiado 630 empresas, de las cuales el 30% nunca había exportado.

Por el lado de las microempresas se pensó originalmente en cofinanciar proyectos asociativos de 2,000 microempresarios y en total se ha cofinanciado a más de 11,000 en 90 proyectos distintos.

Otro de los logros mencionados por el PFC es que muchas empresas han desarrollado conceptos de planificación estratégica, han creado departamentos de comercio exterior, están invirtiendo en informática y consiguen alianzas estratégicas con otras empresas o microempresas.

Se menciona que gracias al programa se han creado 727 nuevos puestos de trabajo. Es decir, el empleo aumentó en un 16% con respecto al nivel de empleo de las empresas, antes de la intervención del PFC.

Casos exitosos

Si bien es cierto que el PFC ha cofinanciado un gran número de proyectos, de los cuáles algunos tienen que haber tenido complicaciones, el PFC muestra algunos casos exitosos que ilustran el funcionamiento del programa.

El caso exitoso de la exportación de quinua orgánica se refiere a la agrupación de 1,200 indígenas microempresarios de la provincia de Chimborazo quienes implementaron un proyecto de exportación de quinua de producción orgánica. Los microempresarios participantes en este proyecto son en su mayoría campesinos propietarios de pequeñas extensiones de tierra y su principal ingreso económico es la venta de la quinua. El objetivo de este proyecto fue incrementar producción, implementar un sistema de comercialización hacia EEUU y formar una asociación de productores. El PFC informa que el ingreso de los productores aumentó en un 50% y el rendimiento de los cultivos ha aumentado en un 15%, gracias a la intervención del PFC.

Otro caso exitoso es el de las bordadoras de Zuleta. En este caso cada microempresa está conformada por una mujer indígena que desde temprana edad aprende a bordar, a través de la enseñanza de los padres. El objetivo de este proyecto fue que 261 mujeres exporten sus productos a Estados Unidos, Brasil y Francia. Según el PFC, gracias a su intervención, se ha logrado incrementar los ingresos en un 50% y se ha logrado mejorar la calidad del producto.

También cabe mencionar el caso de ARTESA, una empresa dedicada a la fabricación, comercialización y exportación de artículos cerámicos y de madera con cerámica. En este caso, el objetivo del PFC fue abrir nuevos mercados, pues la empresa ya se encontraba exportando. Como resultado de la intervención del PFC se han captado más mercados, tales como los de Suecia, Chile y Holanda.

El PFC y la Competitividad

El PFC concibe a la competitividad en términos de actividades exportadoras y tiene como indicador de impacto el valor de las exportaciones que tienen las compañías que han sido cofinanciadas.

El PFC no interviene en la compra de bienes de capital, sino en productos “software” tales como asesoría, promoción y mercadeo. Desde este punto de vista, se puede considerar que los factores de producción que son mejorados gracias al PFC son más en términos de recursos humanos, organización productiva y competitividad.

4.6.2. BancoSol

Breve historia de BancoSol

Bancosol fue creada en febrero de 1992, con el objetivo fundamental de democratizar el crédito, es decir llegar a personas con bajos ingresos que no tenían garantías y que necesitaban capital de operaciones. La creación de BancoSol fue impulsada por un grupo de empresarios nacionales y organizaciones externas como Profund y Acción Internacional.

En un inicio la organización interna de BancoSol definió un esquema casi horizontal, basado en el concepto del autogerenciamiento. En su esfuerzo por adaptarse al mercado y servir mejor a sus clientes, BancoSol ha realizado algunos cambios en su organización. Actualmente muestra la estructura de un banco comercial con un esquema de organización piramidal, buscando una base muy ancha y un equipo gerencial simplificado de forma tal que se logre mayor eficiencia en el proceso de toma de decisiones y en los canales de comunicación.

Inicialmente, BancoSol era una ONG que funcionaba como una entidad financiera no formal (con personal del área social básicamente). Luego se transformó en un banco regulado por la Superintendencia de Bancos y de Entidades Financieras (SBEF), adoptando los controles internos, procedimientos, manuales, sistema computarizado completo, mayor personal especializado en banca y toda una serie de normas para poder funcionar en forma eficiente dentro el marco del sistema financiero. Pese a esta transformación, la estructura interna y la cultura institucional se mantuvo por varios años.

Posteriormente, se han realizado otros cambios importantes en la estructura interna. También se han diversificado los productos que BancoSol ofrece a sus clientes. Igualmente se está trabajando con una estrategia de mercadeo agresiva y se está buscando personal con experiencia bancaria con el propósito de adaptar mejor el perfil de la institución a sus actuales requerimientos.

Caso exitoso: líder mundial en la industria de microfinanzas

BancoSol desde su creación tuvo mucho éxito dirigiéndose a un segmento grande de la población que antes estaba prácticamente desatendido. Al iniciar sus actividades hace nueve años, contaba solamente con 3 agencias; actualmente cuenta con 39 agencias ubicadas en las principales ciudades del país: La Paz, El Alto, Cochabamba, Santa Cruz, Oruro y Sucre.

En cuanto al producto ofrecido también ha habido una evolución importante. Cuando comenzó a trabajar sólo tenía como oferta el Crédito Solidario. Actualmente cuenta con:

- Una cartera activa conformada por ocho productos: Solidario, Individual, Comercial, Consumo, Vivienda, Vehicular, Servisol y Crédito Prendario con Joyas.
- Una cartera contingente conformada por dos productos: Boletas de Garantía y Líneas de Crédito.
- Una cartera pasiva conformada por cuentas de Ahorro y DPF.
- Una cartera de servicios conformada principalmente por la recepción de facturas por cobro de servicios básicos (agua, luz, teléfono, celular, tributos fiscales nacionales y regionales, gas, etc.) y por la venta de seguros (de vida, para gastos funerarios, contra incendio y aliados y de cesantía).

Cuando BancoSol inició sus actividades contaba sólo con 10 empleados, actualmente trabajan 564 personas y el número de sus clientes alcanza a más de 70 mil personas.

Al inicio sólo se utilizaba promoción puerta a puerta. Hoy es frecuente el apoyo publicitario masivo a través de radio, prensa, televisión y medios impresos. Se realizan campañas promocionales y se distribuyen folletos.

En 1999, BancoSol lanza al mercado el crédito individual, producto que se destinó a satisfacer la demanda por crédito accesible, rápido y con garantías diferentes a la solidaria mancomunada tales como: garantía prendaria, personal, documentos y otros. Este producto significa en el mercado un cambio difícil de igualar y competir. Este generó un gran impacto en el mercado, llegando BancoSol a fines de ese año a desembolsar una suma superior a los US\$ 28 millones, cifra que demuestra el éxito en las estrategias y decisiones tomadas en pro de llegar sus clientes con servicios adecuados a los mismos.

El beneficio que se ha logrado a través de Banco Sol es mejorar la calidad de vida de sus clientes y de sus familias. Por ejemplo, la señora Judith Vargas obtuvo su primer crédito por 300 bolivianos, dinero que invirtió en una pequeña tienda de abarrotes. Este negocio fue prosperando y con éste, la familia de la señora Vargas decidió diversificarse y ahora poseen un local con mesas de billar, una panadería y una venta de pollos al pastor. Actualmente, ella tiene un crédito individual de 7 mil dólares, con lo que ha podido construir un segundo piso en su casa y comprar muebles de lujo. Ella y su esposo están orgullosos de haber progresado (BancoSol, Memoria Anual 2000).

A partir de 1999, BancoSol incorpora en su esquema de remuneraciones el incentivo individual para Asesores, Gerentes de Agencia y Adjuntos Comerciales. Con la incorporación de este incentivo pretendía: a nivel global mejorar los indicadores del Banco y a nivel salarial, equilibrar el esquema de remuneraciones. Antes se recomendaba el esfuerzo de equipo pero no los esfuerzos individuales, por último a nivel de esfuerzo productivos, crea un aliciente para que el asesor se

interese en tener más clientes, colocar más cartera y cuidar la calidad de su cartera a través de mantener bajos indicadores de mora.

En opinión del señor Herbas, Gerente Nacional Comercial de BancoSol, el principal logro de la institución es haber sido la primera institución que confió en los microempresarios y en la masa de clientes con inexistentes probabilidades de acceder a servicios bancarios en un sistema tradicional. Los resultados obtenidos, señala el señor Herbas, han sido altamente positivos, convirtiendo a BancoSol en líder indiscutible en la industria de microfinanzas.

BancoSol es un punto de referencia a nivel mundial y recibe visitas permanentes de quienes desean conocer la metodología de créditos y la cultura institucional.

BancoSol es la institución orientada a las microfinanzas que tiene mayor cantidad de clientes y cartera a nivel nacional y además tiene para ofertar una serie de productos en el activo, pasivo, contingente y servicios. En efecto, a pesar de la fuerte crisis económica que atraviesa el país y que afecta de manera especial a los microempresarios y a la alta mora existente en relación a años anteriores, BancoSol ha realizado una serie de acciones para mantener y expandir su número de clientes. Entre estas acciones destacan como las más importantes la diversificación de productos que le permite el ingreso a nuevos nichos de mercado como son el de la pequeña y mediana empresa y el de los asalariados; la diversificación del riesgo sin dejar de ser un banco especializado en microfinanzas y la innovación pues busca adecuar los productos ya existentes en la Banca tradicional a su grupo especial de clientes.

En términos de competencia, BancoSol está innovando, pasando del enfoque de producto tradicional al enfoque del cliente que contempla una gama más amplia de productos. La estrategia de esta institución se ha basado en la segmentación de su mercado.

En opinión del señor Herbas, la principal restricción que enfrenta la institución para continuar siendo el líder en el mercado de las microfinanzas es el crecimiento permanente de la competencia que no está regulada ni supervisada. Se refiere a la gran cantidad de ONG que otorgan préstamos fuera del sistema financiero formal y que muchas veces no exigen a sus clientes el reembolso.

4.6.3. Unidad Técnica de Análisis de Proyectos (UTAP)

La Unidad Técnica de Análisis de Proyectos (UTAP) es un programa adscrito al Ministerio de Agricultura de El Salvador financiado por el Banco de Fomento Agrícola de este país. Fue creado a inicios del año 2000 con el fin de ayudar al agricultor para acceder al sistema financiero formal.

Uno de los mayores problemas existentes en el sector agropecuario es la brecha entre productores y el sistema financiero formal en lo que se refiere al acceso al crédito. Para los bancos, el sector agrícola es un segmento poco atractivo porque es muy riesgoso (la actividad y el sujeto de crédito), los montos de crédito son muy pequeños (esto implica altos costos de supervisión) y están muy dispersos (lo que implican altos costos administrativos).

La experiencia y la capacidad demostrada en una actividad son condiciones clave para acceder al crédito, por esta razón, los bancos consideran que los agricultores son sujetos de crédito de alto riesgo. También, existe cautela para financiar actividades nuevas donde no existe experiencia por parte del demandante de recursos y ni por parte del ente financiero. Se ha analizado la opción de disminuir el riesgo en el sector agropecuario por medio de un seguro agropecuario. No obstante,

esta alternativa tiene el problema que encarece el costo del crédito a los usuarios y por lo tanto, el acceso de una gran parte de los agricultores a créditos formales.

Esta fue la razón por la que el gobierno salvadoreño, a través del Ministerio de Agricultura (MAG) creó la Unidad Técnica de Análisis de Proyectos y Referencia a Asistencia Técnica. Dentro de los objetivos de esta unidad están: facilitar y promover las relaciones de cooperación entre los proveedores de servicios de asistencia técnica y los productores agropecuarios con visión de reconversión a través de proyectos innovadores, para que puedan tener un mejor acceso a servicios financieros y no financieros.

A través de la UTAP se pretende establecer una red de enlace que facilite y promueva las relaciones de negocios entre los empresarios agropecuarios y los oferentes de servicios de asistencia técnica. La UTAP pretende apoyar el desarrollo de proyectos atractivos y rentables, que logren financiamiento formal por parte de las instituciones financieras que ofrecen créditos al sector agropecuario y que de esta manera, en coordinación con las diferentes dependencias del MAG, coadyuve a la revaloración del Sector Agropecuario.

Su misión es desempeñar un rol dinamizador e impulsador para las actividades productivas del sector agropecuario, que permitan su revaloración y desarrollo sostenible en armonía con los intereses de los sectores involucrados en la cadena agroproductiva. Las acciones que se encuentran realizando son:

- ❑ Conformar un banco de datos de proveedores de servicios técnicos, para facilitarle a los productores agropecuarios el acceso a servicios de calidad, para sus proyectos productivos de acuerdo a sus necesidades y capacidad de pago.
- ❑ Disminuir los riesgos crediticios de los bancos, poniendo a disposición proyectos técnica y económicamente factibles, además de la información técnica sobre proyectos innovadores no tradicionales.
- ❑ Facilitar a los productores agrícolas a través de asistencia técnica idónea, su reconversión y mejora de la capacidad empresarial.

Estos servicios pueden ser accesados por:

- ❑ Productores y empresarios agroindustriales con proyectos innovadores y/o con deseos de reconversión que buscan financiamiento para desarrollar sus proyectos. A estos empresarios agrícolas se les brinda los siguientes servicios:
 - Asesoría y análisis de sus proyectos productivos, realizada por expertos sectoriales.
 - Contactos con consultores especializados que fortalezcan sus proyectos.
 - Referir los proyectos a las instituciones financieras para su aprobación.
- ❑ Empresas y consultores individuales que ofrecen sus servicios de asistencia técnica en las diferentes áreas de gestión, al sector agropecuario y que quieran formar parte del banco de consultores que la unidad está elaborando.

- ❑ Todas las instituciones financieras que ofrecen servicios bancarios al sector agropecuario que tengan interés en atender los proyectos que la unidad refiera como elegibles para acceder al crédito.

El enfoque de la UTAP es facilitar el acercamiento de los productores agropecuarios al sistema financiero desde dos vértices: consolidar la oferta instalada de servicios técnicos en el país, focalizando la acción de sus proveedores y asegurar que respondan a sus demandas. También se pretende segmentar a los clientes potenciales de la banca en aquellos que logren una transformación de los servicios técnicos recibidos en proyectos financiables.

Pese a que la UTAP tiene poco tiempo de funcionar ha logrado fusionar el manejo y la disponibilidad de información clave para el sector agropecuario como: líneas de crédito para el productor, disponibles a través de los bancos del sistema que califican de acuerdo a los criterios de elegibilidad de las instituciones de segundo piso como BCIE y BMI y todos los requisitos necesarios para tramitar un crédito, además del apoyo que se brinda a los agricultores en los trámites correspondientes. Hasta el momento se han logrado financiar 25 proyectos del sector agropecuario por aproximadamente US\$1 millón y están 26 proyectos más en proceso para la gestión de crédito.

Caso exitoso: Reactivación del Sector Pesquero.

La actividad pesquera en El Salvador había sido abandonada por el sistema financiero debido a las malas experiencias del pasado. La cartera de acuicultura y pesca estaba en mora y los usuarios no tenían opciones de refinanciar dichas deudas. El Centro de Desarrollo Pesquero, (CENDEPESCA) preocupado por esta situación, se encuentra promoviendo un programa de reactivación de dicho sector, donde se ha involucrado a UTAP en la elaboración de una propuesta denominada “Programa de Líneas de Crédito”.

La actividad pesquera en El Salvador había mostrado un crecimiento durante el período 1986-1995. A partir de 1998 la captura artesanal vió afectada sensiblemente por los fenómenos de El Niño, La Niña y el Huracán Mitch. Para el año 2000, la producción de acuícola camaronera también se reduce notablemente afectando la actividad industrial. Adicionalmente a los eventos de índole natural se le suman el incremento en los costos de operación como combustibles, servicios básicos e impuestos. Según estimaciones de la Cámara Salvadoreña de la Pesca y la Acuicultura, la pesca industrial se redujó en un 70%, producto de los problemas anteriores y de los terremotos de principios del año 2001. La problemática en la pesca artesanal e industrial ha afectado cerca de 42 mil empleos.

El programa de apoyo crediticio que CENDEPESCA y la UTAP están promoviendo para el sector pesquero, tiene un alto contenido social, ya que no solamente atenderá necesidades de empresarios para rentabilizar sus actividades, que mejorará las condiciones de vida de diferentes comunidades pesqueras del país dedicadas a la pesca artesanal. Las estimaciones de necesidades de financiamiento para la rehabilitación de la actividad se muestran en el siguiente cuadro:

Detalle	Capital de Trabajo	Inversiones	Deudas Bancarias	Deudas No Bancarias	Total
Pesca Industrial <u>1/</u>	2.375,000	3,585,000	1,300,000	1,975,000	9,235,000
Pesca Artesanal <u>2/</u>	1,200,000	2,000,000		175,000	3,375,000
Exportadoras/Procesadoras <u>1/</u>	200,000	500,000	240,000	115,000	1,055,000
Acuicultura <u>3/</u>	1,000,000	2,500,000	-	-	3,500,000
TOTAL	4,775,000	8,585,000	1,540,000	2,265,000	17,165,000

Fuente: UTAP, 2001

1/ Información proporcionada por CAMPAC y estimada por CENDEPESCA

2/ Estimación en base a información proporcionada por FACOPADES

3/ Además de la demanda de diferentes usuarios, existe demanda de financiamiento por US \$ 2.5 millones para producción de tilapia de exportación en 10 granjas satélites del Proyecto ACUACORPORACION.

El cabildeo realizado por UTAP ante las asociaciones gremiales del sistema financiero salvadoreño y con el Banco Multisectorial de Inversiones (BMI - Banco de Segundo Piso) logró poner a disposición de este sector fondos por un monto de US\$17 millones. Estos fondos fueron suministrados por el BMI para ser utilizados por todos los bancos del sistema financiero a través de un fideicomiso (FINSAGRO).

El programa operará mediante el aval de CENDEPESCA para los sujetos de crédito potenciales que serán personas naturales o jurídicas dedicadas a las actividades de extracción, procesamiento y acuicultura. Los fondos se utilizarán para reestructuración de saldos de capital e interés y consolidación de deudas bancarias y no bancarias relacionadas con la actividad pesquera; capital de trabajo (para procesadores/exportadores y proveedores); compra de embarcaciones, maquinaria, y otros equipos para la actividad; para financiamiento de reconstrucción o construcción de plantas procesadoras y empacadoras y; estudios técnicos de preinversión. Para cada ítem de financiamiento existen condiciones específicas de plazo y tasas de interés; además podrán utilizar el Programa de Garantía Agropecuaria (PROGARA) que apoya con avales aquellos que no tienen las suficientes garantías.

El lanzamiento oficial de este sistema de facilidades crediticias para el Sector Pesquero se realizó la primer semana del mes de julio del 2001 con ocasión del día del Pescador.

4.6.4. Corporación de Fomento de la Producción (CORFO)

Institución encargada de impulsar la actividad productiva nacional, que después de la política de privatización impulsada en Chile se reorientó hacia el desarrollo de las capacidades competitivas de las empresas chilenas, especialmente las de menor tamaño.

Su labor se dirige en las siguiente áreas:

- Modernización de las empresas que se asocian para competir
- Innovación y desarrollo tecnológico
- Gestión empresarial
- Financiamiento y desarrollo de instrumentos financieros para atender necesidades de las empresas
- Desarrollo productivo regional y de sectores emergentes

En el tema de modernización se utilizan varios instrumentos financieros para el apoyo a proyectos como el de fomento (PROFO), que impulsa la asociatividad entre empresas para competir mejor, de manera que se aprovechen ventajas como: estar enfocadas en rubros similares, establecidos en una misma localización geográfica y que se encuentren desarrollando un proyecto común en gestión, producción y comercialización.

Otros instrumentos que se utilizan son:

- Fondo de Asistencia Técnica (FAT): instrumento que financia parte del costo de contratación de servicios de consultoría y asistencia técnica especializada, con el fin de impulsar la modernización y aumentar la competitividad.
- Programa de Desarrollo de Proveedores (PDP): instrumento que promueve la competitividad de las cadenas productivas y facilita el establecimiento de las relaciones de subcontratación entre una gran empresa demandante y sus proveedores de menor tamaño, fomentando el beneficio mutuo y la especialización.
- Fondo Nacional de Desarrollo Tecnológico (FONTEC): promueve, orienta, financia y subvenciona la ejecución de proyectos de investigación y desarrollo tecnológico de adquisición de infraestructura tecnológica, entre otros. Tienen cinco líneas de cofinanciamiento: innovación tecnológica (50% máximo), infraestructura tecnológica (20-30% del costo del proyectos), transferencia de tecnología (45% del costo total del proyecto), entidades de gestión y centros de transferencia de tecnología (45% del costo total del proyecto), entidades de gestión y centros de transferencia de tecnología (50% del costo total del proyecto) y, estudios de preinversión para escalamiento productivo en proyectos de innovación (un 50% del estudio o un máximo de US\$15 mil)
- Fondo de Desarrollo e Innovación (FDI): son los fondos que se asignan mediante concursos nacionales de proyectos. Estos fondos se destinan a instituciones o centros tecnológicos, públicos y privados sin fines de lucro, donde su actividad principal es la investigación y desarrollo tecnológico, la transferencia de tecnología o la prestación de servicios. Aporta hasta el 85% del costo total del proyecto.

CORFO ha establecido una red de colaboración integrada por instituciones chilenas y extranjeras que contribuyen al desarrollo empresarial. También, participa activamente con organizaciones privadas nacionales que le permiten ampliar la cobertura de la acción de fomento productivo, administración ágil de fondos y con mayor conocimiento de las necesidades empresariales.

¿Cuál ha sido el impacto de CORFO en la competitividad Chilena?

Datos de 1998 indican que CORFO, a través de sus instrumentos, otorgó en cofinanciamiento la suma de 23,690 millones de pesos (US\$51.5 millones) y en crédito la suma de US\$208.7 millones. Algunos proyectos que se mencionan como exitosos son:

- Calidad y certificación para gases y líquidos
- Exportación de reservas de anchoas desde Arica
- Turismo de aventura hasta campos de hielo
- Primer centro de certificación de calidad del mueble
- Centro de transferencia de tecnología para combatir plagas forestales.

Muchos de sus proyectos se realizan de manera conjunta con Fundación Chile. Algunos ejemplos de este tipo de proyectos son:

- Misión tecnológica a Noruega y Dinamarca, que es un proyecto FONTEC coordinado por Fundación Chile, con el fin de analizar y diseñar sistemas de control de calidad de harina y aceite de pescado, así como alternativas de procesamiento de especies pelágicas para consumo humano.
- Misión empresarial de calidad de carne de Magallanes a Nueva Zelanda, también un proyecto FONTEC cuya misión fue mejorar las condiciones productivas y de comercialización de la XII región del país para eficientizar el sistema.
- Misión tecnológica para la captura de hortaliza congelada en Francia y España, también un proyecto FONTEC, cuyo objetivo fue incorporar y adaptar al manejo de los cultivos la tecnología capturada en el extranjero y así lograr disminuir los costos de producción, mejorar los rendimientos y la calidad de la materia prima, aumentar los conocimientos y mejorar la calidad de la asesoría técnica y finalmente, conformar un grupo líder de productos hortícolas que ayuden activamente a la promoción del cambio tecnológico deseado y con ello acelerar la incorporación de otros productores a la modernización de los cultivos. Esto logró motivar a varios agricultores participantes a incorporar el riego por aspersión mediante la compra de enrolladores y equipos de pivote, significando en el futuro, la incorporación de 270 hectáreas a este nuevo sistema tecnificado de riego.

Algunos usuarios consideran que el aporte efectuado por CORFO ha sido interesante, no obstante, existe la queja que al tratar sus créditos a través del Sistema Bancario Comercial Chileno, este tiene las mismas trabas que no debería tener un crédito de fomento. Además, el acceso a los recursos está dirigido hacia los sujetos de crédito, dejando por fuera a aquellos que no tienen acceso al sistema financiero formal.

4.6.5. SERCOTEC de Chile

El Servicio de Cooperación Técnica (SERCOTEC) es un programa que apoya a la micro y pequeña empresa. Su misión es proveer y apoyar iniciativas de mejoramiento de competitividad y fortalecer el desarrollo de la capacidad de gestión de las empresas. Cuenta con un staff de 218 personas dedicadas a apoyar la modernización y desarrollo de las empresas que participan en este programa.

El programa es altamente participativo y por lo tanto, se ha diseñado de manera que los interesados definan, diseñen e implementen los programas y proyectos a realizar. Para esto se

crean Comités de Asignación Regional (CAR) para orientar y aportar al desarrollo local y regional en un trabajo coordinado con otras instituciones.

Durante varios años, este proyecto fue manejado directamente por los programas de CORFO y sus resultados han sido exitosos. Posteriormente, se vió la necesidad de descentralizar estos servicios a través de otras instituciones, lo cual ha mejorado el paquete de servicios prestados a los beneficiarios y la cobertura.

SERCOTEC tiene cobertura en todo Chile a través de 13 oficinas regionales y 10 provinciales. Favorece y privilegia en todos sus programas el trabajo con empresas asociadas en el logro de objetivos comunes, para esto cuenta con instrumentos y programas diferentes dependiendo de la necesidad o el objetivo específico de asistencia requerida por los empresarios que acuden a estos servicios. Estos programas se dividen en:

- Programas asociativos: fomento, asociación microempresas, desarrollo de proveedores
- Acciones colectivas: acciones microempresas, fondo de asistencia tecnológica colectiva, programa piloto para sector comercio.
- Acciones individuales: acciones individuales microempresas, fondo asistencia técnica individual, fondo asistencia técnica financiera.
- Programas especiales: Red SERCOTEC, programa provincias, programa municipios, programa capacitación sobre metodología, programa desarrollo de consultores.

Durante 1999, se trabajaron con 14 mil empresas de 13 regiones, con una inversión total de 6,280 millones de pesos (US\$12.2 millones) de los cuales un 37% fue aportado por los propios empresarios. La mayoría de los 904 proyectos financiados eran de carácter asociativo y en sectores de industria, turismo, artesanías y pesca.

Algunos casos exitosos en que ha participado SERCOTEC son: Champiñones de El Monte y Artesanías.

- 1) Champiñones de El Monte: En la comunidad de El Monte, perteneciente a la Provincia de Talagante²², zona agrícola por sus características de clima y suelo; se desarrolló un proyecto formado por la Sociedad Fruto de Esperanza. En esta región la principal actividad agrícola son los invernaderos de claveles y el cultivo de cebollas, frijoles, pimentones, ajíes, melones y sandías.

Una agricultora de la región deseaba cambiar de rubro y conoció un catálogo de proyectos perteneciente al Fosis, donde se sugería la explotación del champiñón. Por lo que, decidió poner en práctica la propuesta de este catálogo junto con su familia. Inmediatamente, se puso en contacto con un experto en el tema de setas, quien les capacitó en el tema de la siembra, cultivo y procesamiento del champiñón, además de apoyarlos en la preparación de un proyecto que fue aprobado por el Fosis.

Con estos requisitos se contactó a SERCOTEC, pese a los problemas de sequía en la zona y al retraso para iniciar el proyecto, se formó la sociedad Fruto de Esperanza Ltda en mayo de 1999. Posteriormente, se adquirió maquinaria imprescindible para el cuidado del champiñón durante su proceso de crecimiento, se construyeron oficinas para la administración de la empresa y las salas de compostaje para hacer fermentar el colchón de tierra que alimenta la seta. La meta actual es poder incrementar la producción a 1.500 kilos.

²² A 65 kms de Santiago.

- 2) Alfarería de Pomaire: Siete alfareros de la zona de Pomaire tomaron la decisión de reconvertir su actividad y utilizar una mejor tecnología y nuevas metodologías de producción. Estos alfareros que hoy suman 30 personas, cambiaron el viejo sistema de quema a leña por hornos a gas y con ello mejoraron su productividad y están contribuyendo a la reducción de la contaminación en Santiago. El cambio tuvo origen cuando se optó por una alfarería vidriada con esmaltes de plomo como respuesta a la demanda de los mercados internacionales, la que trajo otros problemas de índole ambiental que debían solucionarse, dado que Pomaire contribuía en un 3.8% a la contaminación de Santiago, según un estudio del Servicio de Salud Metropolitano del Ambiente (SESMA).

El cambio de sistema de horno con quema a gas tuvo las siguientes ventajas: disminución del tiempo de preparación de cocción de 6 a 2 horas, mejora la calidad del producto, elimina las posibilidades de contaminación directa que produce la quema a leña, aumenta la producción, mejora la productividad y disminuye la contaminación de un 3.8% a un 0.5%.

Para realizar este proyecto, se une la gobernación provincial de Melipilla (encargada de posibilitar el encuentro entre artesanos y el sector financiero), la compañía distribuidora de Gas (encargada de instalar las bombas de gas) y la empresa Comparte (que participa en la confección de los hornos y en la búsqueda de mercados externos para la alfarería). También, el Fondo Nacional de Fomento de las Artesanía envió dos expertos en aplicación de esmaltes en plomo para trabajar en talleres participativos con los artesanos involucrados en el proyecto.