

**Las articulaciones exportadoras entre
Grandes y Pequeñas empresas en
Argentina: una oportunidad para
fomentar la internacionalización de las
PyME**

**Néstor Bercovich
Evangelina Martínez
Virginia Moori
Marcelo Wiñazky**



NACIONES UNIDAS



Esta investigación fue financiada por Fundes Internacional y contó con el decisivo apoyo de la Oficina de CEPAL en Bs.As. También auspiciaron la misma la SEPyME, Idea-PyME, DuPont y Organización Techint.

Las opiniones expresadas en este documento, que no ha sido sometido a revisión editorial, son de exclusiva responsabilidad de su autor y no comprometen a los comentaristas ni a las instituciones que participaron en su realización.

Publicación de las Naciones Unidas

LC/W.94 – LC/BUE/W.8

Copyright © Naciones Unidas, julio de 2006. Todos los derechos reservados
Impreso en Naciones Unidas, Santiago de Chile

La autorización para reproducir total o parcialmente esta obra debe solicitarse al Secretario de la Junta de Publicaciones, Sede de las Naciones Unidas, Nueva York, N. Y. 10017, Estados Unidos. Los Estados miembros y sus instituciones gubernamentales pueden reproducir esta obra sin autorización previa. Sólo se les solicita que mencionen la fuente e informen a las Naciones Unidas de tal reproducción.

Índice

Resumen	5
I. Introducción	7
II. Antecedentes de investigación sobre las articulaciones exportadoras en Argentina.....	11
III. Metodología y etapas de esta investigación.....	15
1. Delimitación del objeto de estudio	15
2. Identificación de los casos a estudiar	16
3. Definición de los instrumentos de captación de información.....	16
IV. Iniciativas públicas de fomento a las articulaciones exportadoras	17
V. Identificación y caracterización de las iniciativas de articulación	19
1. Incentivos de las grandes empresas	25
2. Conclusiones	26
VI. El universo PyME involucrado en los acuerdos	29
VII. Funcionamiento de los acuerdos	33
VIII. Resultados de los acuerdos	37
IX. Resumen y Conclusiones	43
1. Sobre los principales resultados del estudio	43
2. Sobre la necesidad de iniciativas institucionales de apoyo.....	45
3. Sobre la eventualidad de estudios similares en otros países de la región.....	46
Bibliografía	49

Resumen

Esta investigación busca analizar las articulaciones exportadoras entre grandes y pequeñas empresas que se han desarrollado en Argentina en los últimos años. Básicamente, se trata de entender en qué medida estas experiencias pueden contribuir efectivamente a fortalecer las capacidades exportadoras de las PyME.

Se describen las distintas modalidades de articulación observadas, diferenciando entre las más sistemáticas e institucionalizadas de aquéllas con organicidad y diseño más difusos. En ambas categorías hay articulaciones de grandes empresas con clientes y proveedores, y en menor medida con PyME complementarias o sin vínculo previo alguno con la gran empresa.

En varios casos estas articulaciones se desarrollan como parte de iniciativas de responsabilidad social de las grandes empresas, o buscan la consolidación y también la fidelización de las propias PyME a ellas vinculadas. Pero muchas articulaciones se implementan por incentivos más directos de las grandes empresas, vinculados a la propia expansión de sus negocios.

Las experiencias estudiadas incluyen distintos tipos de mecanismos de apoyo a las PyME por parte de las grandes empresas, por ejemplo: financiamiento para compra de materia prima, promoción de consorcio de exportación, capacitación/asistencia en temas de comercio exterior, apoyo para participación en ferias/contactos/identificación de distribuidores/indicación de oportunidades comerciales o licitaciones, apoyo a la certificación y homologación de productos.

Después de evaluar el funcionamiento y los resultados alcanzados por las PyME involucradas, se identifican los principales obstáculos que enfrentan las articulaciones en curso: a) el tejido PyME en Argentina está mayoritariamente compuesto por firmas con serias restricciones en cuanto a nivel de inversión, tecnología y capacitación; b) las grandes empresas, normalmente, no tienen ni vocación ni condiciones para asumir por sí mismas grandes iniciativas de apoyo y; c) los vínculos entre agentes con culturas y rutinas tan disímiles como son las grandes y pequeñas empresas, involucran elevados costos de coordinación.

Lo anterior define el espacio de posibles intervenciones destinadas a mejorar los resultados de las articulaciones bajo estudio. Claramente, iniciativas institucionales capaces de adicionar en dichos esquemas capacidades de asistencia técnica y financiera, capacitación,

información, prospección de mercados externos, etc., podrían potenciar sus resultados y reforzar el interés y compromiso de las grandes empresas con estos programas.

Las evidencias obtenidas en el presente estudio reafirman las conclusiones de una investigación exploratoria sobre esta temática (Bercovich y otros, 2005): la incorporación de un componente de promoción a articulaciones exportadoras dentro de las políticas públicas orientadas a apoyar las exportaciones PyME, es a la vez una oportunidad de sinergia de esfuerzos público-privados y una necesidad para ampliar y hacer sustentables los esfuerzos privados.

I. Introducción

Numerosas experiencias, tanto en Argentina como a nivel internacional, parecen demostrar la importancia de la cooperación y complementación entre agentes productivos, debido a las mejoras en la competitividad que en ese marco pueden ser obtenidas por las empresas, en particular por las PyME. En la nueva economía globalizada emergen y se difunden diversas modalidades de actuación en red, en tanto formatos organizacionales que propician el aprendizaje, la innovación y la competitividad de las empresas.

En Argentina, las alianzas o redes orientadas a viabilizar negocios de exportación han tomado predominantemente la forma de “consorcios” de PyME, los cuales han pasado a ser objeto de distintas iniciativas de apoyo, tanto a nivel público (SEPyME, Fundación ExportAr, agencias de desarrollo provincial, etc.) como privado (Fundación BankBoston). Pero en años recientes, también han surgido interesantes iniciativas de articulación exportadora entre grandes empresas y PyME a ellas vinculadas. Se trata básicamente de redes “verticales” involucrando grandes empresas y su cadena de proveedores y/o clientes PyME. Estas experiencias han sido menos estudiadas y, sobre todo, no han retenido suficiente atención de parte de los formuladores de política en tanto alternativas que presentan gran potencialidad para facilitar la internacionalización de las pequeñas empresas.

Las exportaciones argentinas vienen creciendo en forma sostenida en los últimos años. Pero continúan concentradas en pocas firmas y en productos *commodities*. Las exportaciones agroalimentarias representan cerca de la mitad del total de las exportaciones argentinas, mientras que las de “media y alta tecnología” representan apenas alrededor del 17% del valor total exportado. En 2004, 50 empresas concentraron el 64% de las ventas externas y las PyME -que a diferencia de las grandes exportan mayoritariamente bienes diferenciados- apenas un 10% (Kosacoff, 2005). En los años que siguieron a la devaluación del 2002 las PyME incrementaron sus ventas externas pero a una tasa inferior al promedio, lo que implicó un retroceso de su participación relativa (FUNDES, 2005). En consecuencia, a pesar que durante los últimos años se asistió a un crecimiento del número de firmas de menor tamaño relativo entre las empresas exportadoras, aumentó la concentración de las ventas externas en las firmas más grandes.

O sea, la oferta exportadora argentina se concentra en los primeros eslabones de las cadenas productivas, donde operan grandes empresas productoras de bienes con escasa transformación, bajo contenido relativo de empleo y valor agregado. En contraposición, las

PyME se concentran en bienes de tercera transformación pero tienen escaso peso en el valor exportado total. Y es precisamente en el segmento de bienes de mayor transformación donde el país registra el mayor déficit de intercambio comercial.

En ese marco, alentar las exportaciones PyME es importante no solamente para la consolidación de ese segmento productivo, sino también en función de contribuir a mejorar el patrón exportador del país, en una perspectiva de largo plazo.

Las pequeñas empresas enfrentan importantes restricciones para iniciarse en el negocio exportador o para ampliar su inserción externa. Problemas de acceso a información, a financiamiento, a canales de distribución, escalas insuficientes, incumplimiento de normas, son algunos de los obstáculos típicos que enfrenta este segmento empresarial. En ese contexto cobran sentido las iniciativas que buscan apoyar el esfuerzo exportador PyME. Una de las direcciones posibles es fomentar una mayor cooperación al interior de las cadenas productivas, con el objetivo de fortalecer y ampliar el segmento PyME exportador.

Un estudio preliminar sobre esta temática, centrado en los programas de articulación exportadora entre grandes empresas proveedoras de insumos industriales y sus clientes PyME, comprobó que estos acuerdos han favorecido avances exportadores en las pequeñas empresas involucradas. A pesar de lo incipiente de la mayoría de estos programas, el estudio concluyó que los mismos permiten, además, estrechar los vínculos productivos-tecnológicos proveedor-PyME y desarrollar interacciones “horizontales” positivas entre PyME. También se identificaron distintas modalidades de articulación y diferencias en la propensión de las grandes empresas a comprometerse en estas iniciativas, en función de determinadas variables sectoriales y culturas corporativas. Finalmente, ese estudio subraya el rol que pueden y deben jugar las políticas públicas en el incentivo y monitoreo a estos programas.

La presente investigación buscó ampliar y profundizar el mencionado relevamiento. Tras ese objetivo, buscó identificar y analizar en Argentina el conjunto de iniciativas de articulación exportadora entre grandes empresas y PyME, sean estas últimas clientes o proveedores de las primeras. Y de este modo, comparar las lógicas y modalidades que rigen uno y otro caso de articulación exportadora, así como también conocer mejor los obstáculos que es preciso remover para que las mismas puedan avanzar y consolidarse.

O sea que, por un lado, se buscó ampliar el estudio previo sobre articulaciones con clientes, pasando a identificar y analizar otras experiencias de este tipo que están funcionando en el país y que no habían sido todavía relevadas, para poder avanzar en la comprensión de las dinámicas y obstáculos a ellas asociadas.

Y por otro lado se incluyeron también a los encadenamientos de grandes empresas con sus proveedores PyME para identificar los casos en que se busca desarrollar “proveedores exportadores”, y analizar la potencialidad que tiene esta modalidad de articulación desde el punto de vista de las exportaciones PyME.

Finalmente, también se procuró conocer la existencia y el grado de avance de este tipo de articulaciones exportadoras en otros países de la región. Como se obtuvieron indicios de una cierta difusión de esas experiencias en América Latina, uno de los resultados del trabajo es el esbozo de una propuesta metodológica que pueda servir de base para eventuales estudios de las mismas.

En la próxima sección se resumen los principales resultados de las investigaciones precedentes sobre la temática abordada. En la tercera y cuarta sección se presenta la metodología de investigación desarrollada y se sintetizan las iniciativas públicas más importantes de fomento a las articulaciones exportadoras entre grandes y pequeñas empresas. Luego se presentan y analizan las evidencias recogidas en el estudio de campo, durante el cual se entrevistaron a 34 grandes

empresas y a 54 PyME involucradas en articulaciones exportadoras. Primeramente, la quinta sección contiene una descripción de las modalidades de articulaciones exportadoras relevadas en la investigación y se reflexiona sobre los incentivos de las grandes empresas para llevar adelante este tipo de experiencias, identificando diferencias según el tipo de modalidad adoptada. En la sexta sección se describe el panel de PyME involucradas en los acuerdos, para luego, en la séptima sección, describir el funcionamiento de las articulaciones y evaluar el tipo de apoyo que recibieron de las grandes empresas para viabilizar sus exportaciones. En la octava sección se presentan los resultados de los acuerdos según el vínculo que las PyME tienen con las grandes empresas y la modalidad de articulación involucrada. La novena y última sección contiene las principales conclusiones sobre los resultados del estudio y reflexiona sobre algunos aspectos clave para posibles intervenciones destinadas a difundir este tipo de experiencias y potenciar los resultados alcanzados.

II. Antecedentes de investigación sobre las articulaciones exportadoras en Argentina

En un estudio previo sobre esta temática (Bercovich y otros, 2005), los programas de articulación exportadora (AE) son definidos como esquemas de colaboración relativamente institucionalizados y complejos. Esas características diferencian a estas iniciativas de ciertas prácticas de incentivos más puntuales y rutinarios concedidos a firmas individuales por parte de las grandes empresas (GE), que involucran normalmente la concesión de sistemas preferenciales por parte de proveedores de materias primas a clientes exportadores.

Como mostró el estudio mencionado, algunas de estas iniciativas han sido tomadas directamente por las GE. En otros casos, tales acciones han sido incentivadas a través de programas públicos -como por ejemplo el que desde el año 2000 lleva adelante SEPyME-, tendientes a favorecer una mayor y mejor interacción cooperativa entre las grandes empresas industriales que operan en el país y PyME comercialmente vinculadas a ellas. El fomento de la cooperación entre grandes proveedores y sus clientes PyME aparece así como una variante original e innovadora de los programas que se han generalizado en los últimos años en muchos países, que apuntan a fortalecer la competitividad internacional de las PyME a través de su inserción en redes empresariales.

Básicamente, aquel estudio buscó identificar en qué medida estos esquemas pueden proporcionar un beneficio real para las PyME, las condiciones e incentivos que pueden motivar a grandes empresas proveedoras a implementar AE y el rol que han tenido en su génesis algunas iniciativas públicas específicas. En función de ello, se realizaron entrevistas a diez empresas proveedoras de insumos y/o servicios involucradas en AE, a 24 PyME clientes de esas empresas y a algunos actores institucionales con participación directa o indirecta en esas experiencias.

El estudio reveló que los objetivos que persiguen las GE con estas iniciativas se relacionan básicamente con la mejora de su imagen corporativa, el aumento de sus ventas y el fortalecimiento y fidelización de la red de clientes.

Existen distintos diseños de AE, porque difieren los objetivos que guían la acción de las GE y porque difieren también las realidades e historias sectoriales. Se observan desde programas relativamente simples que involucran apoyos comerciales puntuales de las grandes empresas a

algunos pocos clientes, hasta iniciativas más complejas en las que la GE ofrece un amplio mix de apoyo al desarrollo competitivo de un gran número de clientes.

Desde el punto de vista de las grandes empresas, ello significa que, puestas a desarrollar clientes exportadores, tienen ante sí un amplio abanico de opciones de acción. Desde el punto de vista de las PyME, es evidente que los diseños de las AE condicionan los beneficios que pueden obtener de estos esquemas. Por ello mismo, es importante que las mismas puedan opinar y participar del proceso de elaboración de las AE.

Los acuerdos relevados por aquel estudio arrojaron resultados positivos en varios niveles:

- Exportación: se constató que varias PyME han ampliado su inserción externa de la mano de estos programas, y la mayoría han podido mejorar sus posibilidades exportadoras a partir de las actividades en ellos desarrolladas.
- Agilización del acceso de las PyME involucradas a programas públicos de apoyo a las exportaciones y a la competitividad en general.
- Estrechamiento de los vínculos proveedor-clientes: más allá de que el eje de las AE sean las actividades vinculadas al comercio exterior, el proceso es más complejo y rico en interacciones de distinto tipo, lo que incluye el flujo de informaciones productivas, tecnológicas, financieras y comerciales. De hecho, algunos acuerdos prevén explícitamente la transferencia de *know how* de proveedores a clientes, adaptaciones en las materias primas, etc.
- Desarrollo de vínculos entre las PyME participantes de una misma AE, lo cual es particularmente significativo en el caso de los programas que prevén la organización de grupos asociativos. Las interacciones horizontales así desarrolladas permiten mejorar la información y acelerar el aprendizaje, y pueden expresarse en la concreción de negocios conjuntos o incluso en procesos de especialización productiva.

En este último caso, las AE pueden verse apenas como una variante de los consorcios de exportación “horizontales” constituidos por PyME, sobre todo cuando la modalidad de intervención de la gran empresa es “débil”. Pero lo que la participación del proveedor puede llegar a adicionar al modelo de consorcio “horizontal” no es desdeñable: sistemas preferenciales para adquisición de materia prima, aceleración de los tiempos de aprendizaje exportador por transferencia de *know how*, viabilización de iniciativas comerciales externas a través de apoyo financiero y logístico, etc.

La disposición de las empresas líderes a apoyar el desarrollo exportador de sus clientes PyME depende tanto de factores sectoriales como de estrategias y culturas corporativas.

A nivel sectorial, parece depender fundamentalmente de: capacidad productiva instalada, inversiones previstas y transabilidad de los insumos producidos; capacidad exportadora de la industria de segunda y tercera transformación; tradición de conflicto/cooperación entre los distintos eslabones de la cadena de valor.

Y a nivel corporativo son relevantes aspectos como: sensibilidad del *management* a las ventajas de la competencia “en red”, flexibilidad organizacional para implementar este tipo de proyectos, valoración de la imagen corporativa. En cambio, no parece haber diferencias entre empresas nacionales o extranjeras en su propensión a implementar AE.

La particular configuración de este conjunto de factores en cada caso es lo que define en buena medida la propensión de la gran empresa a implementar AE, que no aparece en absoluto como una tendencia natural y espontánea de las grandes firmas. Por ejemplo, la posibilidad de ampliar las ventas internas y fidelizar clientes locales a través de este instrumento es un argumento de mucho peso en el caso de productores de *commodities* no muy transables

internacionalmente y con capacidad instalada ociosa; pero lo es menos cuando la gran empresa es un tradicional y establecido proveedor internacional.

Justamente, el estudio mostró el rol positivo jugado por las iniciativas públicas destinadas a incentivar a las GE a lanzarse a la organización de AE. En varios casos, aquéllas han jugado un útil rol de sensibilización para “vender” una idea de articulación exportadora relativamente novedosa, ofreciendo además respaldo técnico para el diseño de los programas y para la implementación de los proyectos asociativos, co-financiamiento de ciertas actividades y acceso facilitado a instrumentos de apoyo radicados en la propia institución o en otras agencias públicas.

En resumen, el estudio de 2004 analizó el proceso de gestación y el funcionamiento de algunas iniciativas de articulación exportadora entre grandes empresas y sus clientes PyME. Pudo comprobar que constituyen un instrumento potencialmente útil, no sólo para lograr avances exportadores en las PyME sino más en general para profundizar encadenamientos productivos y tecnológicos a lo largo de las cadenas de valor. De cualquier manera, el avance es incipiente, los resultados todavía escasos y las estrategias de las empresas que lideran estos programas no están bien consolidados. Como conclusión, se apuntaba que estas iniciativas debieran continuar siendo incentivadas y monitoreadas por distintas instituciones de fomento, y que pueden ser un componente importante de las políticas de apoyo a la competitividad e internacionalización de las PyME y más en general de las tramas productivas.

Dado que la presente investigación se propuso ampliar la cobertura de aquel estudio inicial, se decidió adicionar la base de datos confeccionada en aquel entonces a la nueva información colectada, de modo que los análisis tomarán como base el universo total de casos relevados en 2004 y 2005.

III. Metodología y etapas de esta investigación

Hay tres aspectos metodológicos básicos que fueron abordados en esta investigación y que merecen ser destacados aquí: la delimitación del objeto de estudio, la identificación de los casos a estudiar y la definición de los instrumentos de captación de información.

1. Delimitación del objeto de estudio

Es preciso llamar la atención sobre una característica peculiar de esta investigación: su objetivo fue analizar experiencias de articulación empresarial relativamente incipientes y desconocidas, y además muy heterogéneas. Ello exigió hacer un esfuerzo inicial por delimitar el tipo de experiencias de cooperación bajo investigación.

Las alianzas exportadoras entre GE y PyME individuales no son un fenómeno reciente, y están descritas en la literatura como uno de los casos clásicos de alianzas exportadoras involucrando a PyME (Kantis, 1998), así como uno de los posibles campos de colaboración entre GE y PyME (UNCTAD, 2000). Sin embargo, aquí se trata de analizar las iniciativas pro-exportadoras de GE involucrando a un conjunto de PyME a ellas vinculadas, no apenas de acuerdos puntuales y aislados. Y ello constituye una primera e importante delimitación.

Otros casos de articulación exportadora que no fueron considerados dentro de nuestro objeto de estudio se refieren a las exportaciones indirectas que rutinariamente hacen muchas PyME, en tanto proveedoras de materias primas, insumos o partes a grandes empresas exportadoras. En este estudio se incluyen aquellos casos en que la PyME fabrica el producto final exportado (independientemente de si es ella la exportadora directa o las ventas se realizan a través de un trader o incluso de una gran empresa industrial).

Por lo tanto, no se incluyen dentro del objeto de este estudio ni las alianzas aisladas o esporádicas, ni las exportaciones indirectas de PyME. Así, las AE entre grandes y pequeñas empresas aquí analizadas comprenden exclusivamente los esquemas de colaboración relativamente estables entre esos actores, tendientes a favorecer las exportaciones PyME, que suponen ciertos compromisos de las grandes con sus clientes o proveedores, y que normalmente comprenden a un conjunto relativamente numeroso de PyME de la cadena de valor, sean éstas exportadoras actuales o potenciales.

Aunque esa definición permite delimitar el objeto de estudio, subsiste todavía un amplio espectro de articulaciones posibles, en función del mayor o menor compromiso de la GE, la modalidad de apoyo adoptada, el grado de involucramiento de las GE en las operaciones de exportación de las PyME, etc. En este sentido, la definición de una taxonomía de articulaciones exportadoras grandes-PyME constituye precisamente uno de los objetivos de este estudio.

La construcción de esta taxonomía tiene particular importancia para identificar las potencialidades de unas y otras modalidades desde el punto de vista del aprendizaje y del desempeño exportador PyME, y para identificar obstáculos y roles diferenciados de las iniciativas de apoyo en cada caso.

2. Identificación de los casos a estudiar

En relación al segundo problema metodológico enfrentado, la identificación de los casos de articulación exportadora existentes en el país; por un lado se procuró información a través de informantes calificados vinculados a la problemática PyME y de comercio exterior; y por otro lado se buscó información en forma directa, contactando a los 50 mayores exportadores industriales del país.

Como resultado de ese proceso, se obtuvo inicialmente una lista de 53 grandes empresas que tienen, tuvieron o están interesadas en implementar iniciativas de desarrollo exportador de PyME a ellas vinculadas. Es decir, ese primer listado incluyó no solamente a las empresas que efectivamente tienen en funcionamiento programas estructurados. La idea fue comenzar con un universo amplio para luego ir decantando los casos de verdadero interés. Pero además, interesaba inicialmente no desechar ningún caso porque esta investigación buscó conocer los factores que llevaron al fracaso de algunas iniciativas y los motivos y obstáculos enfrentados por aquellas empresas que recién están comenzando a transitar por estas experiencias de colaboración.

3. Definición de los instrumentos de captación de información

Finalmente, se definieron los instrumentos de captación de información. Para ello, se elaboró una guía para conducir las entrevistas con las GE y un cuestionario para aplicar en las entrevistas con las PyME, sean éstas proveedoras o clientes de las grandes.

La guía de entrevista para GE buscó básicamente captar información sobre las características de iniciativas pro-exportadoras, el funcionamiento y resultados de las articulaciones y las condiciones para facilitar/ampliar y/o mejorar las articulaciones

Por su lado, el cuestionario aplicado en las PyME abordó tres grandes áreas temáticas referidas al desempeño de la firma, la gestión del comercio exterior y las modalidades de colaboración con la gran empresa

IV. Iniciativas públicas de fomento a las articulaciones exportadoras

En Argentina, y más allá de algunas pocas iniciativas previas de alcance limitado, las principales articulaciones exportadoras entre grandes y pequeñas empresas comenzaron a difundirse y tener alguna visibilidad a partir del año 2000, cuando determinados programas públicos se plantearon específicamente fomentar esas experiencias.

En primer lugar, la Subsecretaría de la Pequeña y Mediana y Empresa y Desarrollo Regional (SEPyME) creó un área de comercio exterior y, desde allí, se lanzó primero un programa de apoyo a consorcios de exportación y luego una iniciativa pionera de fomento a articulaciones exportadoras. Ambos programas estaban activos hasta el año 2006 y son sin duda los más consistentes en su género que se hayan ensayado desde el nivel nacional.

Básicamente, el programa de articulaciones exportadoras busca sensibilizar a grandes empresas para que inicien o amplíen el apoyo a las exportaciones de las PyME vinculadas a las mismas. Ofrece asistencia técnica, co-financiamiento de determinadas actividades y acceso facilitado a programas de fomento implementados en el ámbito de esa Subsecretaría (mayores detalles en: Bercovich y otros, 2005).

Aunque este programa contribuyó en forma importante a la implementación de iniciativas privadas significativas -como las de DuPont y Ledesma-, no logró hasta el momento el efecto multiplicador buscado. Su alcance es limitado, y ello en parte se debe a los escasos recursos destinados al mismo.

El otro programa público de fomento de articulaciones exportadoras que alcanzó cierta repercusión es el “Programa de Desarrollo del Comercio Exterior” -PDCE- impulsado por la Cancillería Argentina desde 2002.

El objetivo de este Programa consiste en fortalecer los vínculos entre el sector público y privado, con la idea de generar mayores actividades de comercio exterior y de promoción de las exportaciones argentinas. Prevé la designación de funcionarios pertenecientes al "Cuerpo Permanente Activo del Servicio Exterior de la Nación", que se desempeñan como “enlaces” empresariales con firmas exportadoras líderes en distintos sectores productivos por un período de un año.

Las actividades que realizan los “enlaces” responden a diversas modalidades, de acuerdo con la actividad, características del sector y necesidades de cada una de las empresas que participan del Programa. En un sentido amplio, estas actividades están dirigidas al logro de cuatro objetivos centrales:

- incrementar las exportaciones argentinas;
- alcanzar un mejor conocimiento y una mayor interacción con el sector industrial y, en particular, con la gran empresa que participa del Programa,
- atender las necesidades del sector exportador al que pertenece la empresa en las negociaciones internacionales, favoreciendo una mayor interacción con la Cancillería;
- como contrapartida a lo anterior, se solicita a la gran empresa apoyar un sub-programa de “apadrinamiento” destinado a PyME, con el fin de desarrollar la capacidad exportadora de proveedores y clientes de las grandes empresas.

Algunas de las empresas que han participado de este Programa son: Aceitera General Deheza S.A., Arcor S.A.I.C., Nestlé Argentina S.A., Organización Techint, Sancor, Molinos Río de la Plata, Swift Armour S.A., Ledesma S.A.A.I., Du Pont Argentina S.A., Repsol YPF S.A., Bidas Corporation. La idea inicial de este Programa era trabajar fundamentalmente con clientes de las grandes empresas, pero en los casos de Nestlé y Molinos se promovieron algunas articulaciones con proveedores o, incluso, con PyME localizadas en las proximidades de las instalaciones industriales de la gran empresa.

Entre los casos más destacados hasta 2005 pueden mencionarse los de Techint, Dupont, Ledesma, Nestlé y Molinos. En esas empresas, esta investigación ha comprobado que el programa tuvo un indudable efecto facilitador. En algunos casos reforzando iniciativas privadas ya encaminadas. Pero en otros, esta iniciativa de Cancillería -eventualmente junto con la de SEPyme- parece haber contribuido a “disparar” acciones de articulación que nunca se habían ensayado previamente.

De todos modos cabe exponer algunas restricciones de este programa. En varios casos, la gran empresa se ha limitado apenas a facilitar el contacto de Cancillería con las PyME, o eventualmente a prestar asesorías puntuales pero sin involucrarse en una iniciativa más amplia y permanente de apoyo. Actividades claves como la prospección y apertura de mercados externos quedan en manos del “enlace” de Cancillería.

Por otro lado, la intervención de los “enlaces” está muy acotada en el tiempo y, en la mayoría de los casos, luego de su salida no parece haber una continuidad de acciones de articulación por parte de las GE. A su vez, el hecho de que la participación de los funcionarios de Cancillería en este Programa sea “voluntaria” limita la disponibilidad efectiva de “enlaces” y, por lo tanto, de empresas que puedan ser atendidas por los mismos. También limita la necesaria profesionalización de los funcionarios involucrados y, más en general, cuestiona la capacidad de aprendizaje y sustentabilidad institucional del programa.

Habiendo presentado los dos únicos programas públicos que mantienen un mínimo nivel de institucionalidad y continuidad en el tiempo, cabe todavía mencionar que existen acciones puntuales de agencias públicas que eventualmente prestan apoyo a articulaciones exportadoras. Es el caso de la Fundación ExportAr, que brinda asistencia a algunas grandes empresas ya involucradas en articulaciones con PyME y que incluso promueve puntualmente que grandes empresas inicien ese tipo de experiencias. También algunos gobiernos provinciales (Córdoba, Santa Fe, Mendoza, Buenos Aires) se han interesado en el tema y, en ciertos casos, han incluido el desarrollo de las articulaciones exportadoras como un componente importante de la agenda de negociación con grandes empresas instaladas -o por instalarse- en su territorio.

V. Identificación y caracterización de las iniciativas de articulación

En esta sección se examinan las articulaciones exportadoras entre grandes y pequeñas empresas que han sido relevadas durante este estudio, así como las modalidades que las mismas adoptan.

En una sección anterior se presentó la metodología desarrollada para este estudio y, en particular, se definieron los contornos del objeto de esta investigación. Siguiendo los criterios allí definidos, se excluyen los casos de PyME que realizan exportaciones indirectas (de insumos que entran en el proceso productivo de una gran empresa), así como los acuerdos de exportación eventuales o aquéllos que apenas incluyen a una pequeña empresa.

Esa definición permitió avanzar en la selección de los casos a estudiar, procediendo a la exclusión de las categorías de acuerdos que no entraban dentro de los parámetros establecidos.

Del listado amplio inicialmente identificado, finalmente se retuvieron los casos de articulación que involucran o involucraron a las siguientes 34 grandes empresas. Durante este estudio todas ellas fueron entrevistadas, así como 54 PyME involucradas en algunas de esas experiencias de articulación.

CUADRO 1
GRANDES EMPRESAS ENTREVISTADAS

GRANDES EMPRESAS ENTREVISTADAS	SECTOR DE ACTIVIDAD	LOCALIZACIÓN
ALTO PARANÁ	Celulosa	Misiones
ALUAR	Aluminio	Puerto Madryn – Chubut, Victoria - Bs.As.
AVON	Cosméticos	Victoria - Bs.As.
BASSO	Válvulas automotrices	Rafaela – Santa Fe
CARGILL	Trader	Capital Federal
CUMMINS	Motores diesel	Pacheco – Bs.As.
DHL	Courier	Capital Federal
DUPONT	Petroquímica	Capital Federal

GRANDES EMPRESAS ENTREVISTADAS	SECTOR DE ACTIVIDAD	LOCALIZACIÓN
EXIROS/TECHINT	Compras de TECHINT	Capital Federal
FIAT	Terminal automotriz	Córdoba - CBA
FORD	Terminal automotriz	Pacheco - Bs.As.
GAS NATURAL - FUNDACIÓN	Distribución de Gas	Capital Federal
JOHNSON & JOHNSON	Cosméticos	Pacheco - Bs.As.
LEDESMA	Papel	Capital Federal
LOCKHEED MARTIN	Fabricación, reparación y mantenimiento de aviones	Córdoba - CBA
MASISA	Tableros de Madera	C. del Uruguay – E. Ríos
MOLINOS	Alimentos	Victoria - Bs.As.
MOLINOS CAÑUELAS	Alimentos	Cañuelas - Bs.As.
NESTLÉ	Alimentos	Vicente López - Bs.As.
PAN AMERICAN PETROLEUM	Petróleo	Comodoro Rivadavia - Chubut
PAOLINI	Tableros acrílicos	Villa Adelina - Bs.As.
PETROBRÁS	Petroquímica	Capital Federal
PEUGEOT CITROËN	Terminal automotriz	Villa Bosch - Bs.As.
PIRELLI	Neumáticos	Merlo - Bs.As.
SADEPAN	Madera	C. del Uruguay - E. Ríos
SADESA	Curtiembre	Esperanza – Santa Fe
SANTISTA TEXTIL	Textil	Capital Federal
SIDERAR	Siderurgia	Capital Federal
TENARIS SIDERCA	Tubos sin costura	Campana - Bs.As.
TN PLATEX	Textil	Vicente López - Bs.As.
TOYOTA	Terminal automotriz	Zárate - Bs.As.
VOLKSWAGEN	Terminal automotriz	Pacheco - Bs.As.
WAL MART	Hipermercado	San Martín - Bs.As.
ZUCAMOR	Cajas de cartón corrugado	La Plata - Bs.As.

Fuente: elaboración propia.

Estas empresas están distribuidas en siete provincias del país y actúan en diversos sectores productivos y de servicios, observándose sin embargo un claro predominio de terminales automotrices.

Cabe aclarar que no todas las empresas mencionadas tienen en vigencia iniciativas de articulación exportadora. En los casos de Molinos Cañuelas, Sadepan, Sadesa y Zucamor, las empresas desarrollaron proyectos pro-exportadores con PyME, sin que los mismos hayan llegado a consolidarse. Estos casos se incluyen ya que proporcionan información interesante sobre los obstáculos que estas iniciativas pueden enfrentar. A continuación se presenta un detalle de los dos últimos casos mencionados.

RECUADRO 1. EJEMPLOS DE CASOS QUE NO LOGRARON CONSOLIDARSE

SADEPAN

En 2000 comenzó a operar su planta de tableros MDF, con capacidad productiva de 100.000 metros cúbicos. Dada la recesión imperante, intentaron promover entre sus clientes la organización de un consorcio exportador de muebles con ambiciones de complementación productiva. La idea era definir un producto para exportación y que cada mueblero elaborara una parte, actuando Sadepan como proveedor de la materia prima, asistencia técnica y comercial. Convocaron a 15 fabricantes, se acercaron en busca de apoyo a la Secretaría PyME, pero finalmente surgieron desavenencias entre las PyME y se discontinuó la iniciativa. Otro de los obstáculos apuntados por Sadepan es que el 80% de sus ventas domésticas se hacen a través de distribuidores en función de la gran atomización de la industria del mueble, por lo que es limitado el contacto directo entre la gran empresa y los fabricantes de muebles.

ZUCAMOR

Este tradicional fabricante de cajas de cartón corrugado diseñó un ambicioso programa de desarrollo exportador de clientes, llegó a implementar algunas iniciativas pero fue suspendido por cambios en el *management* y en la estrategia del grupo.

El objetivo era fortalecer y ampliar su cartera de clientes, mediante un atractivo programa de apoyo exportador que ofrecía: descuento en precios o financiamiento facilitado de las cajas (a cambio de un compromiso de compra por 6 meses), apoyos diversos en temas como *packaging*, publicidad, etc, y la contratación de una consultora en temas de comercio exterior (ya que Zucamor no exporta ni tiene capacidades técnicas en esa área).

Todas las experiencias relevadas se han iniciado hace pocos años o muy recientemente. Incluso algunas, como ya se mencionó, están casi desactivadas o han sido discontinuadas.

Entre las experiencias de articulación hay una gran heterogeneidad de situaciones. En esta sección se caracteriza a las diversas articulaciones exportadoras en función de sus diseños y actores involucrados, y no en función de sus resultados.

Una primera gran diferenciación que es preciso realizar en ese sentido es entre las iniciativas más sistemáticas y estructuradas, y aquellas más modestas o difusas desde el punto de vista de las estrategias formuladas por la gran empresa y el grado de institucionalidad de las iniciativas.

De esta forma, se define a los programas más estructurados, en adelante denominados Programas de Articulación Exportadora, PAE, como “esquemas de colaboración relativamente estables, institucionalizados y complejos, tendientes a favorecer las exportaciones Pymes, que suponen ciertos compromisos de las grandes con sus clientes o proveedores, y que normalmente comprenden a un conjunto relativamente numeroso de PyME de la cadena de valor, sean éstas exportadoras actuales o potenciales”.

Por otro lado, se define las Iniciativas Pro-Exportadoras –IPE-, como aquellas acciones desarrolladas por grandes empresas en apoyo de las exportaciones de PyME a ellas vinculadas, que son durables y más o menos institucionalizadas, pero que no presentan un grado importante de formalidad, sistematicidad y complejidad, o que simplemente no están orientadas específicamente a la exportación.

Entre los PAE, además de los casos ya estudiados en 2004 (ver Bercovich y otros, 2005), podemos mencionar el de Exiros-Techint y el de Ford. A continuación se dan algunos detalles de estas dos iniciativas.

RECUADRO 2. ALGUNOS EJEMPLOS DE PAE**EXIROS**

Es la empresa que centraliza las licitaciones de compra del Grupo Techint, a nivel mundial. Los proveedores compiten en licitaciones abiertas en las que participan proveedores de todo el mundo, y exportan siempre en forma directa a las distintas empresas del Grupo. A nivel mundial Exiros tenía registrados en 2005 aproximadamente 8.000 proveedores activos.

En Argentina específicamente, Exiros impulsa una serie de acciones para el desarrollo de proveedores locales, entre las que pueden mencionarse las siguientes: asistencia técnica en calidad y co-financiamiento de consultoría para implementación de la norma ISO 900, asistencia técnica para desarrollo de productos, apoyo para acceso a líneas de financiamiento, búsqueda de oportunidades de provisión de bienes y servicios en empresas del grupo a nivel mundial.

En 2002 había 50 proveedores argentinos exportando a distintas empresas del Grupo Techint a través de Exiros, y en 2005 ya se había duplicado ese número, con operaciones que totalizaron unos US\$ 55 millones. Los principales destinos fueron: Brasil, México, Canadá, Venezuela, Italia, Rumania y Japón.

FORD

Desde 2004, la filial argentina de esta empresa multinacional tiene una nueva área especialmente destinada a fomentar las exportaciones de proveedores. Existen actualmente en Ford, a escala mundial, 11 filiales con iniciativas de este tipo, de las cuales dos están en la región: Argentina y Brasil.

La filial tiene 100 proveedores del área de producción, que fueron integralmente evaluados. Sólo 50 calificaron para atender mercados de exportación, entre los cuales hay en realidad apenas 15 que son PyME.

El programa de apoyo a proveedores consiste en prestarles asistencia técnica para que mejoren calidad y productividad, así como apoyarlas en sus intentos exportadores a través de la organización de viajes y presentación en otras filiales del grupo. Los proveedores pueden exportar en forma directa o a través de la filial local de Ford -aprovechando su logística-. En el marco de esas iniciativas, ya en 2004 se generaron negocios por 1 millón de dólares y se esperaba que las exportaciones de los proveedores alcanzaran 10,6 millones de dólares en 2005.

Como ejemplo de experiencia que clasifica en la categoría de IPE, podemos mencionar a Pirelli. A continuación se dan detalles de la iniciativa de esta empresa:

RECUADRO 3. EJEMPLO DE IPE**PIRELLI**

Pirelli comienza a vincularse con sus proveedores para incentivarlos a exportar luego de la devaluación del 2002, sin que la iniciativa llegue a formalizarse institucionalmente. Busca así, inicialmente, preservar su red de proveedores, particularmente el segmento proveedor de máquinas y servicios industriales muy golpeado por la crisis.

El apoyo a sus proveedores se tradujo en diferentes iniciativas, principalmente:

- Inicio de proceso de homologación de normas exigidas por Pirelli a nivel mundial.
- Se facilitó el acceso de proveedores de máquinas a un acuerdo preferencial que tiene Pirelli con un proveedor internacional de electrónica y control, de modo que estas PyME acceden a las mismas condiciones comerciales que tiene Pirelli.
- Cursos de capacitación a sus proveedores, co-financiados por Pirelli.
- Facilitación de contactos con otras filiales del grupo.

A partir de los apoyos mencionados, en 2005 ya había varios proveedores (máquinas, válvulas, etc.) de Pirelli Argentina exportando a otras filiales del grupo -particularmente Brasil- e incluso a otras empresas.

Como se verá en secciones posteriores, las definiciones PAE/IPE tienen que ver ante todo con la jerarquía y el nivel de diseño estratégico que las iniciativas en cuestión tienen para la GE. Es decir, no necesariamente indican un menor o mayor grado de intensidad de las acciones de apoyo, ni tampoco hacen alusión a la efectividad de las mismas.

En ambas modalidades y según los casos, las acciones de apoyo de las GE a las PyME vinculadas pueden incluir desde actividades de capacitación y asistencia técnica para mejorar las condiciones competitivas de las mismas, facilidades en el financiamiento de la materia prima (cuando se trata de GE proveedoras), apoyo para financiar inversiones o importación de equipos, apoyos para proyección de mercados externos e identificación de oportunidades comerciales, apoyo logístico para viabilizar las exportaciones o, incluso, ocuparse directamente de las operaciones de exportación. Vale recordar que solamente fueron consideradas en este estudio las articulaciones en las que el producto final exportado es elaborado por la PE (es decir, se excluyen los casos en los que la PyME aporta apenas insumos o partes de un producto manufacturado y exportado por la GE).

Además de la distinción básica entre PAE e IPE en función del grado de sistematicidad y complejidad de los acuerdos, otra clasificación fundamental que es preciso hacer tiene que ver con el vínculo que las PyME involucradas tienen con la GE. En ese sentido, y aunque los acuerdos involucran normalmente a PyME clientes y proveedoras de las GE, en las articulaciones estudiadas también pueden distinguirse relaciones de complementariedad, de proximidad y "otros vínculos".

Algunos casos vinculan efectivamente a GE con PyME que ofrecen productos o servicios complementarios en mercados externos, como es el caso de la industria autopartista (Basso y autopartistas menores) o de proveedores de la industria petrolera (Tenaris-Siderca y el "Grupo de Proveedores de la Industria Petrolera").

Otros vinculan a GE con PyME localizadas en el mismo territorio pero sin que exista entre ellas, necesariamente, relaciones productivas o comerciales. Son articulaciones basadas en la presencia de conocimiento, confianza mutua y complementariedad entre los actores (Sadesa, Basso), o guiadas por objetivos de "responsabilidad social" (Pan American).

Finalmente y también incorporando funciones de "responsabilidad social", algunas grandes empresas de servicios como Gas Natural y DHL -y en el pasado reciente: Edenor y Telefónica Argentina-, han estructurado iniciativas pro exportadoras "abiertas", que pueden beneficiar a cualquier PyME del país y sin exigir la existencia de algún vínculo previo con la gran empresa. Como ejemplo, a continuación se detalla el caso de la Fundación Gas Ban.

RECUADRO 4. EJEMPLO DE INICIATIVAS PRO-EXPORTADORAS "ABIERTAS"

GAS NATURAL BAN

Esta distribuidora de gas natural controlada por el grupo español Gas Natural SDG, lanzó el año 2000 un programa de "responsabilidad social" denominado Primera Exportación, el único en su género implementado por el Grupo Gas Natural.

Este programa tenía en 2005 un presupuesto de \$400 mil (aproximadamente US\$ 133), y todos los servicios de apoyo ofrecidos son abiertos y gratuitos. El programa organiza periódicamente cursos de capacitación en comercio exterior, por los cuales habían pasado hasta 2005 -según estimaciones de la empresa- varias miles de PyME. Algunos de los cursos se brindan en Municipios, asociaciones empresariales, etc.

La iniciativa tiene también un componente de asesoramiento primario en comercio exterior, así como un sub-programa de consorcios de exportación. Hasta 2005 se estimaba que 252 empresas habían realizado su primera exportación en el contexto de esta iniciativa, y se habían creado cuatro consorcios de exportación coordinados por el Programa Primera Exportación.

Aunque menos sustancial, entre las distintas articulaciones exportadoras analizadas puede introducirse una tercera diferenciación según el esquema contemple que los productos de las PyME sean exportados por ellas mismas o a través de la gran empresa. En algunos casos las grandes empresas admiten ambas modalidades.

En función de las clasificaciones antes mencionadas, en el Cuadro 2 se presenta la lista de las GE entrevistadas, con sus correspondientes atributos. De las 34 grandes empresas entrevistadas, puede considerarse que 18 implementan PAE y 16 promueven actividades de apoyo a PyME clasificadas aquí como IPE. Se trata mayoritariamente de iniciativas de apoyo a proveedores (41%) y clientes (32%), y prevén generalmente (68%) que las exportaciones sean efectuadas en forma directa por las PyME.

Cuadro 2
Grandes empresas entrevistadas, según categoría de acuerdo, vínculo de PyME involucradas y modalidad de exportación

Gran empresa	PAE/IPE	Vínculos de las PyME involucradas en articulaciones	Modalidad expo. PyME
ALTO PARANÁ	PAE	complementarios	indirecta
ALUAR	IPE	clientes	directa
AVON	IPE	proveedores	mixta
BASSO	IPE	complementarios	directa
CARGILL	PAE	complementarios	mixta
CUMMINS	IPE	clientes	indirecta
DHL	PAE	otros	directa
DU PONT	PAE	clientes	directa
EXIROS/TECHINT	PAE	proveedores	directa
FIAT	IPE	proveedores	indirecta
FORD	PAE	proveedores	mixta
GAS NATURAL - FUNDACIÓN	PAE	otros	directa
JOHNSON & JOHNSON	IPE	proveedores	directa
LEDESMA	PAE	clientes	directa
LOCKHEED MARTIN	PAE	proveedores	indirecta
MASISA	IPE	clientes	directa
MOLINOS	IPE	proveedores	directa
MOLINOS CAÑUELAS	IPE	proveedores	directa
NESTLÉ	IPE	proveedores	directa
PAN AMERICAN PETROLEUM	IPE	proximidad	directa
PAOLINI	PAE	clientes	directa
PETROBRÁS	PAE	clientes	indirecta
PEUGEOT CITROËN	IPE	proveedores	indirecta
PIRELLI	IPE	proveedores	directa
SADEPAN	PAE	clientes	directa
SADESA	PAE	proximidad/complem.	directa
SANTISTA TEXTIL	PAE	clientes	directa
SIDERAR	PAE	clientes	directa
TENARIS SIDERCA	PAE	complementarios	directa
TN PLATEX	IPE	clientes	directa
TOYOTA	IPE	proveedores	indirecta
VOLKSWAGEN	IPE	proveedores	indirecta
WAL MART	PAE	proveedores	directa
ZUCAMOR	PAE	clientes	directa

Fuente: elaboración propia.

1. Incentivos de las grandes empresas

Cuando se examinan los incentivos de las GE para llevar adelante articulaciones exportadoras, hay una primera divisoria de aguas según se trate de articulaciones con clientes o con proveedores. En el primer caso, los incentivos están mucho más claramente definidos: la empresa grande quiere incrementar sus ventas en el mercado interno a través del crecimiento exportador de sus clientes PyME (para más detalles, ver Bercovich y otros, 2005).

En el caso de la articulación con proveedores PyME, el incentivo de la GE aparece *a priori* como más difuso, y se mencionan objetivos tan diversos como: ganar competitividad a través del aumento de la eficiencia de los proveedores (como resultado del acceso a mercados externos), mejorar la imagen empresaria ante la comunidad y frente al Estado, responsabilidad social, lograr el desarrollo de marcas propias a partir de una mayor escala de producción y/o fidelizar proveedores (hipermercados), etc.

En el caso de las filiales locales de empresas multinacionales, y sobre todo tratándose de las terminales automotrices, se sobreponen por lo menos dos incentivos: a) hacer más competitiva a la filial local *vis-a-vis* otras filiales del grupo internacional, lo que aumenta las posibilidades de retener localmente y/o "ganar" líneas de producción de nuevos modelos; y b) adherir a la estrategia mundial del grupo, que busca permanentemente el desarrollo de nuevos proveedores - globales o, por lo menos, regionales- a través del *e-procurement*.

En suma, cuando las PyME son proveedoras de la gran empresa, generalmente el objetivo de esta última es permitir que sus proveedores locales ganen escala y aumenten su productividad, en algunos casos incluso se trata de preservar la red de proveedores en un escenario doméstico sujeto a fluctuaciones importantes en la demanda, o incluso de la fidelización de proveedores. Es decir, son todos objetivos consistentes y alineados con la perspectiva de consolidar la posición competitiva de la gran empresa.

En los acuerdos de complementariedad exportadora, hay claramente un beneficio de la gran empresa en completar su *mix* exportable ofrecido, lo cual en muchos mercados aparece como un claro imperativo de los compradores.

En las articulaciones más relacionadas con vínculos territoriales, donde puede pre-existir o no algún vínculo comercial con las PyME, prima en la GE un objetivo de responsabilidad corporativa con la comunidad empresarial local.

Finalmente, en aquellas articulaciones donde no hay ningún vínculo previo particular entre la gran empresa -generalmente de servicios- y las PyME, claramente juega un objetivo de responsabilidad social e imagen corporativa.

Es importante resaltar que la imagen frente a la comunidad y la repercusión de estas iniciativas en los medios masivos parece ser un factor importante sólo en algunos casos. En muchos de los casos estudiados este aspecto directamente no es tenido en cuenta, al punto que las iniciativas en cuestión no tienen casi difusión pública. En cambio, sí parece ser bastante generalizado el incentivo de fidelización de las PyME con las que operan rutinariamente las GE a lo largo de la cadena de valor.

En relación con el surgimiento de la experiencia de articulación, en el Cuadro 3 se observa que en su gran mayoría las iniciativas han surgido de las GE, aunque hay un número apreciable de experiencias que se desarrollaron a partir de acciones de instituciones - mayoritariamente agencias públicas-, o por lo menos con importante protagonismo de las mismas ("mixtas").

CUADRO 3
ORIGEN DE LAS INICIATIVAS DE ARTICULACIÓN EXPORTADORA

Origen	Casos N°	Casos %
Iniciativa gran empresa	23	67,6
Iniciativa "mixta"	5	14,7
Iniciativa instit. públicas	6	17,6
Total iniciativas	34	100,0

Fuente: elaboración propia.

2. Conclusiones

A modo de conclusión de esta sección, entre el conjunto de articulaciones exportadoras pueden identificarse algunas situaciones diferenciadas:

- a. GE que tienen un programa relativamente consistente, organizado, con continuidad en el tiempo y con base en alguna orientación estratégica vinculada con la consolidación de la cadena de valor correspondiente. En estos casos, las iniciativas surgieron de la propia empresa y/o han sido impulsadas conjuntamente con instituciones públicas. Entre otros, se destacan los PAE impulsados por Techint, Ledesma, DuPont, Wal Mart, Ford.
- b. GE que participan de programas de desarrollo exportador de PyME impulsados por iniciativas públicas -como el PDCEX de la Cancillería (ej: Molinos, Nestlé)-, pero sin llegar a estructurar una iniciativa autónoma y sustentable en el tiempo. En estos casos, la movilización pública aparece como el factor decisivo desencadenante de la iniciativa, pero aquélla no alcanza a inducir un interés y compromiso continuo de la GE con la actividad.
- c. GE que comienzan con un programa de este tipo a partir de una determinada situación de mercado. Esto se produce en forma espontánea, sin ningún tipo de planificación y sin mayor organicidad (ej.: Pirelli, Avon). En base a incentivos de mercado (necesidad de fortalecer y/o fidelizar proveedores y/o clientes, aumentar su competitividad o simplemente garantizar la sobrevivencia de esos agentes), algunas GE comienzan a apoyar a sus proveedores y/o clientes para que exporten. Muchos de los IPE relevados están comprendidos dentro de esta modalidad.
- d. GE que implementan un programa de desarrollo exportador de PyME con las cuales no tienen una vinculación directa y, por lo tanto, donde los beneficios directos que pueden esperar obtener las GE son muy bajos. Se trata mayoritariamente de programas de "Responsabilidad Social" ejecutados por empresas multinacionales, principalmente de servicios.

La enumeración y clasificación de los incentivos GE subyacentes en las iniciativas pro exportadoras aquí estudiadas, no debe sin embargo llevar a pensar que los mismos son suficientemente fuertes y persistentes como para generar, por sí mismos y automáticamente, una amplia difusión de articulaciones exportadoras. El análisis estilizado de los incentivos busca más bien explicar en qué condiciones algunas GE -que normalmente no tienden a involucrarse espontáneamente en estos esquemas-, pueden estar interesadas en apoyar las exportaciones de PyME a ellas vinculadas.

En ese sentido, si bien es evidente que las políticas públicas no han tenido un rol destacado como promotoras de articulaciones -predominando las que son puestas en marcha e

implementadas por las propias empresas-, se advierte que las mismas pueden llegar a ser indispensables para favorecer su ampliación y consolidación. Por un lado, es preciso destacar que algunas experiencias sólo surgieron como resultado de la promoción directa de alguna agencia pública. Pero además, puede observarse que algunas de las iniciativas relativamente más ambiciosas son implementadas por las GE con el concurso de alguna institución pública (origen "mixto": DuPont, Ledesma, Techint). Y entre las GE que implementan iniciativas por su propia cuenta, hay una clara demanda por apoyo institucional para garantizar la efectividad y sustentabilidad de las iniciativas.

VI. El universo PyME involucrado en los acuerdos

Con el propósito de conocer el funcionamiento efectivo de las iniciativas de articulación y sus resultados, se entrevistaron 54 PyME involucradas en algunas de las experiencias antes descritas¹ (ver Cuadro 4).

CUADRO 4
PYMES ENTREVISTADAS, GRAN EMPRESA RELACIONADA, VÍNCULO Y MODALIDAD DE ARTICULACIÓN

PyME entrevistadas	GE relacionada	Vínculo PyME-GE	Modalidad artic.
ABS	TOYOTA	proveedor	IPE
ALADDIN	FORD	proveedor	PAE
ALCEMAR	ALUAR	cliente	IPE
AMOBAMIENOS RENO	MASISA	cliente	IPE
ANA GRANT	WAL MART	proveedor	PAE
ARTES GRAFICAS INTEGRADAS	LEDESMA	cliente	PAE
BANDEX	PETROBRÁS	cliente	PAE
BÁSICA SA	SIDERAR	cliente	PAE
BOLSAFLEX	MOLINOS	proveedor	IPE
BRILLANTINA	DU PONT	cliente	PAE
CANNON PUNTANA	DHL	otros	PAE
CEARCA	ALUAR	cliente	IPE
DENSO	FIAT	proveedor	IPE
EMEGE	SIDERAR	cliente	PAE
EST. MET. GAYS	BASSO	complem.	IPE
FAGRA SA	LEDESMA	cliente	PAE
FIJACIONES PY	DU PONT	cliente	PAE
FUINYTER	DU PONT	cliente	PAE
GRAFINOR SA	LEDESMA	cliente	PAE
INFAS	LOKHEED MARTIN	proveedor	PAE
INGENIERIA CAPINO	EXIROS	proveedor	PAE
INTERNEXUM	NESTLE	proveedor	IPE

¹ Dado que una misma PyME aparece en un caso como cliente de una GE y en otro como proveedora de otra GE, la base de análisis suma 55 casos PyME.

PyME entrevistadas	GE relacionada	Vínculo PyME-GE	Modalidad artic.
JUNAR (JUNTAS MEYRO)	BASSO	complem.	IPE
LABELSPLAST	AVON	proveedor	IPE
LASO	WAL MART	proveedor	PAE
LIGGETT	PEUGEOT	proveedor	IPE
METALES DEL TALAR	ALUAR	cliente	IPE
METALFOR	CUMMINS	cliente	IPE
MOTORES DE SAN LUIS	FORD	proveedor	PAE
MULTILABEL ARGENTINA	LEDESMA	cliente	PAE
PELME	PIRELLI	proveedor	IPE
PETRILAC	DU PONT	cliente	PAE
PLÁSTICOS SAN ANDRES	PETROBRAS	cliente	PAE
PLUMARI	AVON	proveedor	IPE
PREPAN SA	Du Pont	cliente	PAE
PRODISMO	LOKHEED MARTIN	proveedor	PAE
RAFAELA MOTORES	VOLKSWAGEN	proveedor	IPE
RAPIESTANT	Siderar	cliente	PAE
RAPIESTANT	WAL MART	proveedor	PAE
ROMALEUS SRL	Du Pont	cliente	PAE
ROTATIVAS ARES	Ledesma	cliente	PAE
SANTORINI	Du Pont	cliente	PAE
SAPORITI	MOLINOS	proveedor	IPE
SARAO	Paolini Acrilicos	cliente	PAE
SHULMAN	Siderar	cliente	PAE
SICAMAR METALES	ALUAR	cliente	IPE
SINTARYC	AVON	proveedor	IPE
STARTEX	SANTISTA	cliente	PAE
STEIN	Siderar	cliente	PAE
SUEÑO FUEGUINO	WAL MART	proveedor	PAE
SURIX	Du Pont	cliente	PAE
TECNOCROM	EXIROS	proveedor	PAE
TEXTIL AMESUD	TN Platex	cliente	IPE
TORMET	PIRELLI	proveedor	IPE
XERCOM	DHL	otros	PAE

Fuente: elaboración propia.

En el Cuadro 4 se identifican las grandes empresas vinculadas a cada PyME del panel, así como la modalidad de articulación correspondiente. Se observa que 51% del panel PyME son clientes, 42% son proveedores y el resto tiene otro tipo de vínculo con las GE. Además, 34 empresas participan en PAE y 21 en IPE. Se advierte que, en el panel entrevistado, la mayoría de los clientes están involucrados en PAE.

En función del personal ocupado, se destaca que aunque la mayoría de las firmas del panel son pequeñas, hay algunas de tamaño medio que son importantes proveedoras o clientes de grandes firmas industriales (ver cuadro 5).

CUADRO 5
PYME ENTREVISTADAS, SEGÚN PERSONAL OCUPADO

Personal ocupado	PyME N°	PyME %
Menos de 100	29	53,7
Entre 100-200	19	35,2
Entre 200-500	6	11,1
TOTAL	54	100,0

Fuente: elaboración propia.

Por otro lado, 80% de las PyME entrevistadas exportan o han exportado alguna vez, pero - salvo pocas excepciones-, registran bajos coeficientes de exportación y son mayoritariamente exportadoras ocasionales. Por otro lado, un 14% de esas firmas pueden considerarse nuevos exportadores, ya que realizaron sus primeras ventas externas a partir del año 2002. Si bien el nuevo escenario económico (tras la devaluación del año 2002) explica en alguna medida esa nueva condición, como se verá más adelante estas empresas también reconocen que las articulaciones en las cuales se insertaron recientemente han contribuido fuertemente al despegue exportador.

Para entender el funcionamiento de las articulaciones y sus diferentes resultados, es necesario no solamente considerar el diseño de las mismas y las estrategias de las GE, sino también el posicionamiento de las PyME en la actividad exportadora más allá del contexto del acuerdo.

En función de caracterizar las capacidades diferenciales de las PyME del panel frente al negocio exportador, se elaboró un indicador que refleja su capacidad de "gestión de comercio exterior". Para ello, se tomó como base la información proporcionada por las firmas entrevistadas sobre las siguientes variables: existencia de un equipo estable dedicado a actividades de comercio exterior, conocimiento de la situación competitiva en mercados de destino, modalidad exportadora (directa, distribuidores, etc.), modalidad de acceso a información sobre mercados externos y dinámica exportadora. Así, se considera que una PyME tiene una gestión de comercio exterior:

- *Formalizada*: cuando cuentan con un equipo estable de comercio exterior, el acceso a la información es formal y directa, conocen su posición competitiva en mercados externos y poseen un buen conocimiento de los mismos.
- *Medianamente formalizada*: cuando las empresas cuentan con alguna persona responsable del comercio exterior, el acceso a la información es informal, no conocen bien su posición competitiva en mercados externos y tienen información insuficiente sobre los mismos.
- *Incipiente*: cuando las empresas recién están comenzando a exportar o todavía no lo han hecho, no cuentan con un equipo de comercio exterior, el acceso a la información es informal, no conocen su posición competitiva en mercados externos ni tienen información sobre los mismos.

CUADRO 6

CAPACIDAD DE GESTIÓN DEL COMERCIO EXTERIOR EN LAS PYME ENTREVISTADAS

Gestión del comercio exterior	PyME N°	PyME %
Incipiente	13	24,1
Medianamente formalizada	16	29,6
Formalizada	25	46,3
TOTAL	54	100,0

Fuente: elaboración propia.

Se observa que una parte de las PyME involucradas en las articulaciones llega a las mismas con algunas competencias acumuladas en el negocio exportador. Pero en su mayoría, las firmas no exportaban o lo hacían esporádicamente, y por lo tanto enfrentaban dificultades para avanzar en el diseño y consolidación de una estrategia exportadora.

Al mismo tiempo se observa que, en promedio, el universo de PyME analizado no presenta las debilidades competitivas que caracterizan a las PyME en general en términos de aislamiento y de gerenciamiento estratégico excesivamente precario, lo cual es natural dada su condición - mayoritaria- de proveedores o clientes de una empresa líder. Por ejemplo, el 60% de las firmas entrevistadas mantienen vínculos rutinarios con Cámaras empresariales y diversas instituciones de apoyo al desarrollo de las capacidades competitivas endógenas (INTI, SEPyME, etc.).

Sin embargo, apenas 21% tiene algún vínculo con instituciones relacionadas con el apoyo al comercio exterior. Si tenemos en cuenta que el 80% del panel está constituido por firmas que han exportado en algún momento de los últimos años, lo anterior estaría indicando la debilidad de intervención institucional que vienen a compensar los esquemas de articulación con las GE.

VII. Funcionamiento de los acuerdos

Una buena parte del panel PyME reconoce efectos positivos como resultado de sus experiencias de articulación exportadora con grandes empresas. Las principales áreas en las cuales las firmas recibieron apoyo son las siguientes:

- Financiamiento de compra de materia prima
- Promoción de consorcio de exportación
- Capacitación/asistencia en temas de comercio exterior
- Apoyo para participación en ferias, contactos, identificación de distribuidores
- Indicación de oportunidades comerciales, licitaciones, etc.
- Apoyo a la certificación y homologación de productos
- Inducción de un cambio cultural, nueva visión del mercado internacional.

Este apoyo, de todos modos, no se da en igual forma e intensidad en todos los esquemas de colaboración estudiados, e inclusive la percepción de las PyME sobre el grado de apoyo recibido puede variar entre firmas articuladas con una misma gran empresa, lo que demuestra el peso de las trayectorias y capacidades diferenciales de cada una de ellas en la dinámica de los acuerdos.

Para caracterizar el distinto grado de compromiso efectivo de las GE en el apoyo a las exportaciones PyME, se elaboró un indicador que expresa la dinámica de contribución de la GE a las exportaciones de la PyME, ponderando los siguientes criterios: génesis de la iniciativa, apoyo concreto recibido, acciones previstas. La clasificación resultante se presenta en el Cuadro 7.

CUADRO 7
COMPROMISO DE LAS GRANDES EMPRESAS EN APOYO A LAS
EXPORTACIONES PYME, DE ACUERDO AL PANEL PYME ENTREVISTADO

Compromiso GE	PyME N°	PyME %
Alto	29	52,7
Medio	11	20,0
Bajo	15	27,3
TOTAL	55	100,0

Fuente: elaboración propia.

Es significativo comprobar que la mayoría de las firmas considera que el apoyo recibido de las GE para viabilizar sus exportaciones es (o ha sido) medio o alto. De todas maneras también hay que destacar el hecho que 27% de las firmas evalúa como bajo el apoyo recibido de la gran empresa. Para estas firmas, el esquema de colaboración planteado no había tenido efectos positivos al momento de las entrevistas. Esto puede atribuirse en varios casos a lo incipiente de las iniciativas bajo estudio, mientras que en otros casos realmente refleja que las articulaciones no se manifiestan automáticamente y en todos los casos en la efectivización de apoyos concretos por parte de las GE.

En los Cuadros 8 y 9 se intentan identificar algunos factores que pueden explicar ese diferencial de apoyo recibido.

Para comenzar, se buscó conocer cómo estaban distribuidas las frecuencias entre el grupo de PyME clientes y el de proveedores. Entre los proveedores, más del 50% se vincula con GE que muestran "alto compromiso" de apoyo a sus actividades exportadoras. Y aquellos alcanzan a representar más del 80% si se consideran las articulaciones con "alto y mediano compromiso". En contraste, las PyME clientes que evalúan como "alto" el compromiso de las GE en las articulaciones son apenas el 45%, y sólo alcanzan a ser poco más de 60% cuando se considera un compromiso GE "mediano y alto".

En suma, en el panel PyME seleccionado, el porcentaje de proveedores que perciben un apoyo más decidido por parte de las GE es levemente mayor que en el caso de las PyME clientes. Esta evidencia contradice una intuición previa de la investigación, que suponía que los clientes de grandes empresas recibirían naturalmente mayor apoyo, ya que los incentivos para la gran empresa en estos casos parecen ser más claros. De todas maneras, las diferencias entre los dos subgrupos PyME no son tan significativas como para sugerir que el carácter de proveedor/cliente de las mismas determina el distinto grado de compromiso de las GE.

CUADRO 8
COMPROMISO DE LAS GRANDES EMPRESAS EN ACTIVIDAD EXPORTADORA PYME,
SEGÚN VÍNCULO CON PYME*

PyME	Con alto compromiso GE		Con mediano compromiso GE		Con bajo compromiso GE		TOTAL	
	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%
Proveedores	12	54,5	6	27,3	4	18,2	22	100,0
Clientes	13	44,8	5	17,2	11	37,9	29	100,0

Fuente: elaboración propia.

Nota: * No se incluyen las cuatro empresas del panel que tienen "otros" vínculos con GE.

CUADRO 9
COMPROMISO DE GRAN EMPRESA EN ACTIVIDAD EXPORTADORA PYME, SEGÚN
MODALIDAD DE ARTICULACIÓN

Vínculo	Con alto compromiso GE		Con mediano compromiso GE		Con bajo compromiso GE		TOTAL	
	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%
PyME que participan en PAE	22	64,7	5	14,7	7	20,6	34	100,0
PyME que participan en IPE	7	33,3	6	28,6	8	38,1	21	100,0

Fuente: elaboración propia.

En segundo lugar, se contrastó el universo de PyME que participan en iniciativas consideradas como PAE *versus* el universo que participa en IPE (Cuadro 9). Se observa que en el contexto de PAE las firmas perciben un apoyo más intenso: más del 90% de las mismas reconocen recibir un apoyo “medio/alto”. Mientras que 38% de las que participan en IPE evalúan ese apoyo como “bajo”.

Es decir, las iniciativas de articulación que tienen mayor grado de institucionalización y denotan explícitamente una preocupación estratégica de las GE, tienden a traducirse en un mayor compromiso concreto de apoyo hacia las PyME.

Sin embargo, el hecho de que 21% de las firmas que participan en PAE declaren recibir un apoyo “bajo”, indica que esta modalidad de articulación no necesariamente está asociada a importantes esfuerzos efectivos de las grandes empresas. A su vez, la modalidad IPE –que por definición es menos sistemática y jerarquizada- resulta en muchos casos (62% del total) en apoyos con intensidad “mediana o alta”.

La evidencia aquí presentada parece entonces mostrar que la intensidad de apoyo efectivo de las GE se vincula en alguna medida con el grado de formalidad, diseño y jerarquía explícita de las iniciativas. Pero al mismo tiempo, esto último no es una condición indispensable para que las iniciativas funcionen, es decir, para que resulten en acciones concretas de apoyo a la exportación PyME. Iniciativas menos sistemáticas y formalizadas de las GE también pueden resultar en apoyos muy efectivos para las PyME.

Hay sin duda varios otros factores que condicionan el grado de compromiso de las GE en estas articulaciones. Uno muy importante, que ha sido ya expuesto en una investigación anterior sobre las articulaciones de GE con clientes PyME (Bercovich y otros, 2005), tiene que ver con la posición de las grandes empresas en sus mercados respectivos: transabilidad, rentabilidad y demanda de sus productos en el mercado internacional, nivel de ociosidad de la capacidad productiva instalada, etc.

En el caso de las multinacionales, claramente aparece como definitorio la existencia -o no- dentro de la corporación a nivel mundial, de una política orientada a fomentar estas articulaciones, ya sea dentro de una estrategia de *global sourcing* o en el contexto de iniciativas que genéricamente podrían definirse como de responsabilidad social empresarial. Sin embargo, también es muy importante la jerarquía de la filial local dentro de la corporación a nivel regional, así como también las iniciativas autónomas de las gerencias locales.

En aquellos casos en que la gerencia de la unidad de negocios regional (América del Sur) recaer en la filial local, el espacio para generar iniciativas de articulación con proveedores y/o clientes locales es mucho mayor: por ej., hay mayor posibilidad de alentar las exportaciones de

los proveedores locales hacia filiales regionales, y también hay mayor flexibilidad para definir políticas de precios hacia los clientes.

Por otro lado, y siempre considerando el caso de filiales de multinacionales, se han identificado varias iniciativas autónomas de gerencias locales. Es decir, iniciativas que no obedecen a ninguna orientación general de la corporación ni tampoco al usufructo de un poder de decisión de la gerencia local a nivel regional. Lo que importa en esos casos es la sensibilización y capacidad de iniciativa de la gerencia local.

VIII. Resultados de los acuerdos

Entre las PyME entrevistadas existe una amplia heterogeneidad de situaciones: desde empresas que todavía no han iniciado exportaciones y mantienen con la gran empresa un vínculo relativamente débil, hasta casos de claro éxito exportador en los cuales ha sido importante el apoyo de la gran empresa.

En esta sección se presentan los resultados efectivamente logrados a partir de las articulaciones, y se intentará establecer si existe alguna relación entre los desempeños exportadores de las PyME y las distintas categorías de acuerdos.

Para ello es definió, en primer lugar, un conjunto de indicadores de desempeño exportador a ser utilizado en función de la información disponible en los cuestionarios aplicados en el trabajo de campo.

En estos cuestionarios se pregunta cuál es el aumento en las exportaciones que puede atribuirse –estimativamente- a las acciones de apoyo de la gran empresa. En la práctica ha sido difícil recoger información precisa y confiable sobre este aspecto. En gran medida esto se debe a la propia dificultad de cuantificar ese impacto, pero se agrava por la influencia decisiva sobre los desempeños exportadores que tuvieron los cambios en las variables macroeconómicas en años recientes, y en particular la devaluación del año 2002.

En esas condiciones, resulta entonces más viable y confiable analizar algunos indicadores cualitativos sobre el desempeño exportador de las PyME. A partir de la información proporcionada por las empresas, se retuvieron los siguientes indicadores de impacto de los acuerdos:

- PyME que a partir de los acuerdos comenzaron a exportar
- PyME que aumentaron sus exportaciones
- Otras que cambiaron o diversificaron los destinos externos (efecto diversificación, entrada en mercados más exigentes, etc.)
- Otras donde el impacto principal tiene que ver con un cambio en la cultura empresarial (normas, exigencias de calidad y plazos de entrega, etc.) antes que con un aumento sustancial de sus exportaciones

En el Cuadro 10 se agrupa bajo la categoría “impacto moderado” a aquellas empresas que reconocen al menos uno de los siguientes resultados: nuevos contactos, aumento marginal del volumen exportado y/o conquista de nuevos mercados a nivel regional, "cambio cultural". A su vez, se considera que los acuerdos tuvieron un “impacto significativo” cuando las firmas declaran que a partir de los mismos pudieron comenzar a exportar, aumentar sustancialmente el volumen exportado y/o penetrar en nuevos mercados "de alta exigencia".

Se observa que el 64% de las firmas reconocen algún resultado efectivo de los acuerdos, siendo un 38% las que reconocen que los mismos tuvieron un impacto significativo sobre su desempeño exportador y un 26% las que sólo reconocen un impacto moderado. Es decir, una gran parte de las PyME que participan de articulaciones exportadoras registran impactos positivos.

**CUADRO 10
RESULTADOS DE LAS ARTICULACIONES EXPORTADORAS**

RESULTADOS	PyME	%
Nuevos contactos externos	6	10,9
Aumento marginal del volumen exportado	6	10,9
Nuevos mercados a nivel regional	4	7,3
TOTAL empresas “impacto moderado”	14	25,5
Comenzaron a exportar	6	10,9
Aumento sustancial del volumen exportado	10	18,2
Nuevos mercados de alta exigencia	9	16,4
TOTAL empresas “impacto significativo”	21	38,2
TOTAL EMPRESAS IMPACTO POSITIVO (moderado + significativo)	35	63,6
TOTAL EMPRESAS SIN IMPACTO	20	36,4
TOTAL PANEL	55	100,0

Fuente: elaboración propia.

En particular, el 11% de las empresas declara haberse iniciado en la actividad exportadora a partir de estos acuerdos, y un 16% reconoce que gracias a los mismos pudieron penetrar en nuevos mercados "de alta exigencia" (Estados Unidos, Europa). Aunque los resultados son cuantitativamente modestos, es significativo que las articulaciones puedan permitir a algunas PyME avances como los mencionados.

Ello indica que las articulaciones pueden llegar a cumplir un rol cualitativo importante. Por un lado, al permitir disminuir los obstáculos iniciales que restringen típicamente el inicio exportador PyME: información, identificación de oportunidades comerciales, confianza mutua exportador-importador, etc. Y por otro lado, para algunas PyME ya presentes en el negocio exportador, el acuerdo puede ser una vía para mejorar su inserción internacional, pasando de mercados regionales a mercados más competitivos pero con mayor potencialidad.

En el caso de las PyME clientes, como ya se expuso en la investigación anterior (Bercovich y otros, 2005), los principales beneficios reconocidos se relacionan con la reputación internacional de la firma proveedora y su eventual disposición para conceder condiciones especiales de financiamiento y abastecimiento de materia prima.

En el caso de las PyME proveedoras, la situación más frecuentemente encontrada ha sido la de firmas que han pasado (o intentan pasar) de ser simples proveedores locales a insertarse dentro de la red de proveedores globales (*global sourcing*) de la firma multinacional. Es decir, la filial o matriz local ha facilitado –más o menos activamente- su transición a la condición de proveedor de otras filiales del grupo en la región y/o el mundo. Esta posibilidad, que para algunas

firmas constituye una oportunidad importante porque supone un aumento considerable de sus ventas totales, involucra sin embargo un proceso de capacitación e inversión muy exigente, que frecuentemente las PyME locales tienen dificultades para encarar. El apoyo en ese sentido de la filial local ha contribuido en algunos casos a bajar las barreras a la entrada en el círculo de proveedores globales, ya sea a través de asistencia técnica y capacitación como también facilitando por distintos medios los procesos de inversión de la PyME. Es decir, en el contexto de las articulaciones se despliegan acciones focalizadas que pueden contribuir a superar las limitaciones de escala y otras restricciones típicas del tejido PyME local.

Por otro lado puede argumentarse que la inserción de PyME locales dentro de la red de proveedores globales no garantiza que las mismas adquieran capacidades exportadoras autónomas. En estos casos la PyME no estaría incentivada, por ejemplo, a desarrollar funciones de marketing y prospección comercial en mercados externos, lo cual podría inhibir su consolidación como exportador independiente y tornar efímera o por lo menos vulnerable, su trayectoria exportadora. Ello es todavía más problemático cuando las exportaciones son indirectas, es decir, cuando es la filial local de la multinacional la que realiza la exportación de los productos elaborados por las PyME locales, que es el caso de varias terminales automotrices.

Sin entrar aquí a discutir la menor o mayor conveniencia de alentar tal estrategia que, por otro lado, debe ser evaluada a la luz de las condiciones de cada contrato y de las capacidades de cada firma, sí podemos presentar algunas evidencias que surgen del estudio. Se observa en ese sentido que varias de las firmas entrevistadas que accedieron a ser proveedoras de una red global, han conseguido mantener o iniciar exportaciones hacia terceros clientes. Esas firmas manifiestan que aquella experiencia propició el desarrollo de capacidades y una nueva cultura exportadora en la PyME, que pudo así ampliar su horizonte exportador.

Más allá del impacto positivo que las articulaciones exportadoras tienen sobre muchas de las PyME involucradas, no puede dejar de destacarse que para el 36% del panel entrevistado el efecto concreto de las articulaciones –al momento de las entrevistas- era todavía nulo en términos de su actividad exportadora. Lo cual indica que la participación en estas articulaciones no garantiza automáticamente a la PyME un despegue exportador ni un apoyo efectivo por parte de la GE. De todos modos, es necesario destacar que en esta categoría se amalgaman muy distintas situaciones: por un lado, numerosas empresas que todavía no registran resultados por cuenta de lo incipiente de las articulaciones pero que tienen expectativas positivas sobre las mismas; y por otro, algunas empresas que habiendo atravesado experiencias frustrantes, tienen una visión francamente pesimista sobre las perspectivas de los acuerdos.

El distinto impacto de las articulaciones exportadoras entre las PyME involucradas plantea la necesidad de entender cuáles son las condiciones micro y/o los atributos de las articulaciones que podrían explicar aquellas diferencias.

Con ese objetivo, primeramente, en el Cuadro 11 se comparan los resultados obtenidos por el grupo de clientes *vis-a-vis* el grupo de proveedores PyME que participan en las articulaciones exportadoras estudiadas.

CUADRO 11
RESULTADOS DE LAS ARTICULACIONES EXPORTADORAS, SEGÚN VÍNCULO CON GE Y
MODALIDAD DE ARTICULACIÓN

Vínculo PyME y modalidad artic.	Impacto Alto		Impacto Medio		Sin impacto		TOTAL	
	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%
Total Proveedores	15	68,2	2	9,1	5	22,7	22	100,0
en PAE	7	70,0	1	10,0	2	20,0	10	100,0
en IPE	8	66,7	1	8,3	3	25,0	12	100,0
Total Clientes	5	17,3	9	31,0	15	51,7	29	100,0
en PAE	5	22,7	5	22,7	12	54,5	22	100,0
en IPE	-	-	4	57,1	3	42,9	7	100,0
“Otros” PAE	1	50,0	-	-	1	50,0	2	100,0
“Otros” IPE	2	100,0	-	-	-	-	2	100,0

Fuente: elaboración propia.

Se observa que una mayoría de PyME proveedoras reconoce haber obtenido resultados significativos, mientras que una porción relativamente pequeña de las PyME clientes reconoce un impacto alto y la mitad de ellas un impacto nulo.

¿Cómo explicar este contraste? Lo primero que debe decirse es que no es tan paradójico como parece. Recordemos que, como surge del análisis hecho más arriba, las PyME proveedoras del panel se benefician de un mayor "compromiso" relativo de las grandes empresas en el contexto de las articulaciones. Ese mayor compromiso se manifiesta, en muchos casos, en la indicación directa de otras filiales del grupo en el exterior, lo que significa una gran facilidad para exportar. Ese mayor apoyo relativo resulta naturalmente en un mayor impacto sobre las dinámicas exportadoras de las PyME. En contrapartida, las grandes empresas apoyan a sus clientes PyME en forma más indirecta, y rara vez tienen posibilidades de abrirles oportunidades comerciales directas.

En segundo lugar, es preciso considerar las probables asimetrías competitivas que presenta el universo de proveedores de las GE *vis-a-vis* el de clientes. Las firmas que acceden a ser proveedores de GE han alcanzado normalmente un umbral relativamente elevado de calidad y productividad, y por lo tanto puede suponerse que están en buenas condiciones para alcanzar rápidamente resultados positivos en el comercio exterior. A ello contribuye decisivamente, además, la reputación que ostentan como proveedores de la gran empresa local. En contraste, las PyME clientes son en principio un universo bastante más amplio, y altamente heterogéneo desde el punto de vista de sus posibilidades competitivas. Por lo tanto, si bien varias GE productoras de insumos intermedios están en principio fuertemente interesadas en promover las exportaciones de sus clientes PyME, los resultados de esas articulaciones exportadoras pueden ser mucho más inciertos y seguramente menos inmediatos que en el caso de las articulaciones con proveedores.

La evidencia presentada en el Cuadro 11 también permite analizar si existe un diferencial de impacto en cada grupo -clientes y proveedores- en función de la modalidad de articulación (PAE/IPE) en que las firmas participan.

Se observa que ni entre los proveedores ni entre los clientes se registran diferencias apreciables en los resultados según las firmas participen en PAE o en IPE. Es decir que la modalidad de articulación no parece incidir significativamente sobre los resultados alcanzados por las firmas en su esfuerzo exportador. Recordemos que la diferenciación entre PAE e IPE alude a diferencias en el grado de institucionalización, formalización y diseño estratégico de las

iniciativas de articulación por parte de las grandes empresas. Que esas diferencias no redunden en resultados contrastantes puede ser atribuido al hecho de que los diseños de las articulaciones no siempre guardan relación con el grado de compromiso y apoyo realmente asumido por las GE. O sea, es posible encontrar diseños ambiciosos pero inconsecuentes en la práctica de apoyo a las PyME, así como iniciativas de institucionalidad precaria pero muy eficaces en cuanto a viabilización de exportaciones PyME.

En cambio, del Cuadro 12 se desprende que los buenos resultados efectivos de los acuerdos sí están positivamente asociados al grado de compromiso y participación de la gran empresa en la actividad exportadora PyME: 77% de las firmas que reconocen mediana/alta participación de la GE afirman haber alcanzado resultados significativos, contra apenas 9% en el caso de las firmas que cuentan con bajo compromiso de la GE en su esfuerzo exportador.

CUADRO 12
RESULTADOS DE LAS ARTICULACIONES EXPORTADORAS, SEGÚN GRADO DE COMPROMISO DE LAS GE EN LAS MISMAS

Grado de compromiso GE	Impacto Alto		Impacto Medio		Sin impacto		TOTAL	
	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%
Mediano/alto	21	52,5	7	17,5	12	30,0	40	100,0
Bajo	2	13,3	4	26,7	9	60,0	15	100,0

Fuente: *elaboración propia*.

Finalmente, se indagó sobre el grado de asociación entre los resultados alcanzados y el grado de consistencia del esfuerzo exportador de las propias PyME. Se obtuvo que el 80% de las empresas con gestión del comercio exterior “formalizada o medianamente formalizada” alcanzaron resultados significativos o medios, contra apenas 38% en el caso de las firmas en las cuales esa gestión es “incipiente o inexistente”. Es decir, las historias y capacidades exportadoras de las PyME cuentan: parecen constituir un factor decisivo para “aprovechar” las oportunidades abiertas por los acuerdos y conseguir resultados efectivos.

IX. Resumen y Conclusiones

1. Sobre los principales resultados del estudio

Esta investigación buscó relevar y analizar las articulaciones exportadoras entre grandes y pequeñas empresas que se han desarrollado en Argentina en los últimos años. Básicamente, se trató de entender en qué medida estas experiencias pueden contribuir efectivamente a fortalecer las capacidades exportadoras de las PyME.

En un estudio preliminar, realizado en 2004, se habían analizado nueve casos de articulación exportadora. En esta oportunidad se pudieron adicionar 24, con lo cual se llegó a armar una base de 33 casos de grandes empresas con iniciativas en ese terreno. A su vez se entrevistaron a 31 PyME involucradas en algunos de esos acuerdos, las que sumadas a las 24 estudiadas en 2004 permitieron confeccionar otra base de análisis de 55 casos PyME.

Para dar cuenta de las distintas modalidades de articulación observadas, se clasificó a las mismas en dos grupos: a) las más sistemáticas e institucionalizadas, denominadas Programas de Articulación Exportadora, PAE; y b) aquéllas con organicidad y diseño más difusos, denominadas Iniciativas Pro-Exportadoras, IPE. En ambas categorías hay articulaciones de grandes empresas con clientes y proveedores, y en menor medida con PyME complementarias o sin vínculo previo alguno con la gran empresa.

En varios casos estas articulaciones se desarrollan como parte de iniciativas de responsabilidad social de las GE, que frecuentemente buscan reconocimiento público por estas acciones e incluso el reconocimiento o fidelización de las propias PyME a ellas vinculadas. Pero muchas articulaciones se implementan por incentivos más directos de las GE, y éstas ni siquiera han buscado darles difusión pública. De un lado, el apoyo a las exportaciones de clientes por parte de grandes productores de insumos intermedios tiene una lógica evidente, aunque muchas veces aquéllos son grandes exportadores escasamente interesados en una ampliación del mercado interno. En cuanto a los incentivos de las GE para promover las exportaciones de sus proveedores, parecen más vinculados a la necesidad de fortalecerlos para así ganar competitividad global a lo largo de la cadena de valor, así como integrarlos dentro de la red global de proveedores de la firma multinacional.

Identificar los incentivos que han llevado a algunas GE a promover articulaciones exportadoras conduce naturalmente a preguntarse por qué éstas no han tenido mayor difusión. La respuesta a ese interrogante probablemente tenga que ver con algunos de los principales obstáculos que enfrentan las articulaciones en curso: a) el tejido PyME en Argentina está mayoritariamente compuesto por firmas con serias restricciones en cuanto a nivel de inversión, tecnología y capacitación; b) las GE, normalmente, no tienen ni vocación ni condiciones para asumir por sí mismas grandes iniciativas de apoyo a ese nivel y; c) los vínculos entre agentes con culturas y rutinas tan disímiles como son las grandes y pequeñas empresas, involucran elevados costos de coordinación.

En relación con el funcionamiento de las articulaciones, el estudio pudo establecer que:

- muchas surgieron y se implementan sin ninguna participación de agencias públicas, mientras que otras fueron impulsadas desde el sector público o por lo menos éste se encuentra asociado, más o menos intensamente, a su implementación;
- gran parte del panel PyME admite recibir un apoyo efectivo de la gran empresa, en aspectos tales como financiamiento para compra de materia prima, promoción de consorcio de exportación, capacitación/asistencia en temas de comercio exterior, apoyo para participación en ferias/contactos/identificación de distribuidores/indicación de oportunidades comerciales o licitaciones, apoyo a la certificación y homologación de productos, etc.;
- sin embargo, un 30% del panel declara haber recibido escaso o ningún apoyo específico a partir de la estructuración de la iniciativa;
- las PyME proveedoras parecen recibir similar o incluso mayor apoyo que el grupo de PyME clientes; en cambio, entre las firmas que participan en PAE -o sea, de iniciativas más estructuradas y sistemáticas-, el reconocimiento del compromiso de la GE es mayor que en el grupo PyME que participa en IPE;
- la propensión de las GE a involucrarse activamente en apoyo a las exportaciones PyME depende en realidad de varios factores, como ser: transabilidad internacional de sus productos (en el caso de productores de insumos), estrategias globales (en el caso de multinacionales), sensibilización y capacidad de decisión de la gerencia local, estrategia de la firma en relación con la cadena de valor, etc;
- en cualquier caso, las articulaciones exportadoras no son la panacea para las PyME: aún en las mejores experiencias relevadas, el respaldo de la GE es limitado y no tiene entidad suficiente como para compensar enteramente las restricciones que arrastran las pequeñas empresas, ni para cubrir la crónica insuficiencia del entorno institucional de apoyo.

En relación con los **resultados**, podemos destacar lo siguiente:

- gran parte del panel PyME estudiado registra resultados positivos de las articulaciones, y en particular el 38% declara haber conseguido a partir de las mismas avances significativos: comenzar a exportar, aumento sustancial del volumen exportado y/o penetración en nuevos mercados de alta exigencia; en suma, puede afirmarse que las articulaciones exportadoras han contribuido en muchos casos a acelerar el aprendizaje exportador de las PyME en ellas involucradas;
- sin embargo, un 36% del panel no reconoce ningún impacto: aunque ello parcialmente pueda explicarse por el corto tiempo de funcionamiento de las articulaciones al momento de las entrevistas, es evidente que para varias de las PyME entrevistadas las articulaciones no han funcionado adecuadamente;

- las PyME proveedoras registran un mayor impacto que las que son clientes de GE, probablemente porque las medidas de apoyo de las GE en esos casos son más directas y operativas;
- la modalidad -PAE o IPE- de la articulación no condiciona significativamente los resultados alcanzados por las PyME, lo cual indica que diseños ambiciosos y supuestamente jerarquizados dentro de la estrategia de la GE no garantizan medidas eficaces de apoyo exportador a las PyME: a veces tienen mayor impacto las medidas puntuales pero alineadas con un efectivo interés de la GE;
- en cambio, los resultados parecen estar fuertemente correlacionados con la intensidad del compromiso de la GE y también con las capacidades y madurez de las estrategias exportadoras de las propias PyME;
- respecto a esto último, es evidente que en un contexto caracterizado por la debilidad de las políticas de apoyo a la competitividad PyME, las posibilidades de aprovechar las oportunidades abiertas por las articulaciones con GE pasan a depender fundamentalmente del nivel de competencias acumuladas ex ante por las firmas, y en ese sentido puede afirmarse que existe un umbral mínimo de capacidades que las PyME deben tener para insertarse útilmente en estos esquemas.

2. Sobre la necesidad de iniciativas institucionales de apoyo

Surge de esta investigación que las articulaciones exportadoras pueden contribuir efectivamente a ampliar la inserción internacional de las PyME vinculadas con grandes empresas. El fomento a estos esquemas podría ser entonces un componente interesante de las políticas que buscan alentar las exportaciones PyME así como la exportación de productos con mayor valor agregado local.

Como ya se mencionó, son diversos los incentivos que parecen haber conducido a algunas grandes empresas a formular iniciativas de apoyo a las exportaciones de PyME a ellas vinculadas, y difieren según las categorías de acuerdos considerados.

En algunos casos es indudable que las articulaciones han sido favorecidas por la acción de programas públicos de fomento, a través de la sensibilización, asistencia técnica o apoyos varios ofrecidos. Esos programas públicos han sido en realidad muy inconsistentes a lo largo del tiempo, cuentan con escasos recursos y los incentivos efectivos ofrecidos a las grandes empresas interesadas son muy débiles. Aún así, con todas sus debilidades, han jugado un rol positivo de aliento y apoyo concreto a algunas de las principales iniciativas de articulación.

Pero muchas de las iniciativas han sido en verdad motorizadas por lógicas estrictamente empresariales, en las cuales poco han interferido las políticas públicas u otras iniciativas institucionales. Ello permite afirmar que hay condiciones de base para la difusión y consolidación de estas experiencias.

Sin embargo existen algunos problemas a ese nivel:

- dichos incentivos no son necesariamente tan "fuertes" como para movilizar programas consistentes, sustentables y suficientemente ambiciosos como sería socialmente deseable,
- los obstáculos con que las grandes empresas se enfrentan normalmente para involucrar a PyME con reales capacidades exportadoras parecen ser muy importantes, y
- los costos de coordinación entre los agentes involucrados -GE y PyME- son considerables.

Esas restricciones se combinan para arrojar un resultado que eventualmente es desalentador, tanto desde el punto de vista de la gran empresa como de la PyME, más allá de los impactos positivos que vienen teniendo estos esquemas cooperativos.

Sucede que las iniciativas de las GE no contemplan la prestación de servicios de asistencia técnica y financiera suficientemente importantes como para compensar las restricciones que muchas firmas enfrentan. En esas condiciones, la necesidad de recorrer un camino previo de *up-grade* de las capacidades competitivas de las PyME y/o de ampliación de sus capacidades productivas disponibles, como condición para su efectiva inserción exportadora, tiende a limitar o incluso paralizar dichas iniciativas. De este modo, el aprovechamiento de los esquemas de articulación exportadora ofrecidos por las grandes empresas suele ser relativamente bajo, en comparación con las posibilidades de mercado que en principio parecen abrirse.

Lo anterior define el espacio de posibles intervenciones destinadas a mejorar los resultados de las articulaciones bajo estudio. Claramente, iniciativas institucionales capaces de adicionar en dichos esquemas capacidades de asistencia técnica y financiera, capacitación, información, prospección de mercados externos, etc., podrían potenciar sus resultados y reforzar el interés y compromiso de las grandes empresas con estos programas.

En ese sentido, las evidencias obtenidas a lo largo del presente estudio reafirman las conclusiones de la investigación precedente sobre esta temática (Bercovich y otros, 2005): la incorporación de un componente de promoción a articulaciones exportadoras dentro de las políticas públicas orientadas a apoyar las exportaciones PyME, es a la vez una oportunidad de sinergia de esfuerzos público-privados y una necesidad para ampliar y hacer sustentables los esfuerzos privados. Sumar a las grandes empresas a los esfuerzos institucionales tendientes a fortalecer las exportaciones PyME es evidentemente un interesante desafío.

3. Sobre la eventualidad de estudios similares en otros países de la región

Un relevamiento preliminar hecho en el marco de este estudio, muestra que en los países de la región existen -como en Argentina-, varias experiencias más o menos espontáneas de articulación exportadora entre grandes y pequeñas empresas. Una de las conclusiones del presente trabajo es justamente que existen determinadas tendencias "de mercado" que pueden llevar a grandes firmas a interesarse en este tipo de esquemas cooperativos. Esos incentivos no son exclusivos de la economía argentina, y por lo tanto es natural que estas experiencias estén presentes en otras realidades.

Es posible que ciertas condiciones específicas de la evolución reciente de la macroeconomía en Argentina (recesión persistente y crisis en 2001) hayan reforzado la preocupación de las grandes empresas por preservar y apoyar a las PyME de su entorno productivo. Asimismo, se ha sugerido que la debilidad de las instituciones de apoyo a PyME en el país también puede haber contribuido a crear la necesidad de estos esquemas cooperativos privados (Bercovich y otros, 2005). Pero al mismo tiempo, es cierto que muchas de estas situaciones también caracterizan a varias de las economías de la región, por lo que no pareciera haber condiciones de partida absolutamente idiosincráticas para que prosperen estas experiencias de articulación.

En varios países latinoamericanos -y particularmente en Brasil, Chile y México- se han diseñado mecanismos de fomento dirigidos a promover consorcios de exportación conformados por PyME, así como también el desarrollo de redes de empresas -que en algunos casos incluyen apenas a PyME y en otros a la red de proveedores de una gran empresa-. Aunque algunos de esos

instrumentos se aplican eventualmente a esquemas cooperativos como los aquí estudiados, el relevamiento hecho muestra que, en principio, no existen en la región políticas ni iniciativas privadas de alguna relevancia que apunten específicamente a promover articulaciones exportadoras entre grandes y pequeñas empresas. Más bien, parecería que estas experiencias son poco conocidas por parte de los agentes institucionales involucrados en el apoyo a PyME y el comercio exterior, o en todo caso no parece haber hasta el momento una clara comprensión de sus potencialidades.

En ese contexto, un primer paso hacia la definición de iniciativas específicas de apoyo a las articulaciones exportadoras debiera ser el estudio de su extensión y de las modalidades que adoptan, así como del potencial real de desarrollo que tienen estos esquemas en cada país en particular.

La metodología adoptada en esta investigación -presentada detalladamente más arriba- podría en ese sentido servir como antecedente o punto de partida para otros estudios.

Así como en el caso argentino, probablemente dichos estudios revelarán la existencia de un conjunto de experiencias de articulación exportadora interesantes pero poco conocidas. Si esto es así, un aspecto central de la metodología a aplicar será definir las características de las articulaciones exportadoras que se pretenden estudiar y, eventualmente, fomentar.

Para los autores, no cualquier acuerdo o alianza exportadora entre grandes y pequeñas empresas debiera incluirse en esta categoría. En particular, se enfatiza que estas iniciativas no deben ser apenas puntuales, deben involucrar a un conjunto de PyME y deben prever la exportación de los productos finales elaborados por ellas. Cumplidos estos requisitos, pareciera por otro lado que no deben desdeñarse aquellos esquemas más informales y difusos -que a veces ni siquiera son considerados como iniciativas de articulación por los propios agentes-, pero que pueden tener gran impacto sobre las firmas involucradas.

Un segundo aspecto a destacar es el proceso de identificación del universo de grandes empresas que típicamente podrían estar implementando estos esquemas cooperativos o al menos estar potencialmente interesados en ellos. Medianos y grandes productores de insumos intermedios (acero, petroquímica, papel, tableros, etc.) pueden estar interactuando con sus clientes en esa dirección; y, por el lado de las articulaciones con proveedores PyME, es preciso indagar las posibles iniciativas de grandes empresas (con encadenamientos locales "hacia atrás") en todos los sectores industriales y de servicios, como ser: automotriz, electrodomésticos, minería, telecomunicaciones, electricidad, hipermercados, etc.

Un tercer elemento que debiera retenerse de la metodología de estudio es que, una vez identificados los casos de articulación, es necesario captar la visión no sólo de las grandes sino también de (al menos una muestra de) las pequeñas empresas involucradas en las mismas. Sólo así podrá obtenerse una evaluación realista de su funcionamiento y resultados, así como de los obstáculos que aparecen para su desarrollo.

Finalmente, puesto que estos estudios no tienen sólo una finalidad académica sino que buscan constituirse en insumos útiles para la formulación de iniciativas de apoyo, todo el esfuerzo de investigación debe estar puesto en entender cuáles son los reales incentivos que mueven a las partes, los problemas que deben ser superados y las posibles recomendaciones de política que pueden realizarse a tal efecto. Es probable que algunos de los mecanismos de fomento existentes (consorcios de exportación, redes, etc.) puedan ser aplicados -directamente o mediando alguna adaptación- al fomento de articulaciones exportadoras.

Bibliografía

- Bercovich, N., S. Rotondo y P. Suárez (2005), “Articulación exportadora entre grandes empresas industriales y PyME en Argentina: avances, limitaciones y agenda hacia el futuro”. *Serie Documento de Trabajo LC/BUE/199*, CEPAL Oficina en Buenos Aires.
- FUNDES (2006), *Informe comparativo sobre estructura y éxito exportador de las PyMEs argentinas, chilenas y colombianas en base a datos de comercio exterior*, Buenos Aires.
- Kantis, H. (1998), “Alianzas exportadoras y gestión estratégica en las Pymes: evidencias del caso argentino”. *Documento de Trabajo N° 12*, UNGS, Buenos Aires
- Kosacoff, B. (2005), *Estudio sobre las principales Empresas Exportadoras del país*. Presentación en coloquio de IDEA, Mar del Plata, 23 de noviembre de 2005, CEPAL.
- UNCTAD (2000), “TNC-SME Linkages for Development. Issues-experiences-best practices”. *Proceedings of the Special Round Table on TNCs, SMEs and Development*, UNCTAD X, Bangkok.