



REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA
UNIVERSIDAD NACIONAL EXPERIMENTAL POLITÉCNICA
"ANTONIO JOSÉ DE SUCRE"
VICE-RECTORADO PUERTO ORDAZ
DEPARTAMENTO DE INGENIERÍA INDUSTRIAL.
INGENIERÍA FINANCIERA

La Gran Transformación (Análisis)

Profesora:

MSc.Ing. Iván Turmero

Autor:

Tiffany Méndez

Juan Chancellor

Carlos Zambrano

Francisco Salazar

Puerto Ordaz, Junio de 2012

ÍNDICE

PORTADA	
ÍNDICE	ii
INTRODUCCIÓN	3
CAPÍTULO I	4
CAPÍTULO II	6
CAPÍTULO III	11
CAPÍTULO IV	13
CAPÍTULO V	17
CAPÍTULO VI	21
CAPÍTULO VII	23
CAPÍTULO VIII	25
CAPÍTULO IX	30
CAPÍTULO X	37
CONCLUSIONES	43
BIBLIOGRAFÍAS	45

INTRODUCCIÓN

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

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

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

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

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

Es bueno observar que el peor derrumbe de las naciones es debido a que ellas mismas generan el peso de sus contradicciones. Los que leen las estadísticas de Cepal, Intal, BID, Celade, Fao, OMS viven soportando la amargura de una miseria que avanza, una mortalidad infantil que crece y el trabajo que disminuye en forma alarmante, por eso el libro que van a leer es una formidable herramienta que muy bien se define como una reestructuración con otro estilo donde los inversores, promotores, directivos están dispuestos a asumir riesgos. En el presente trabajo analizaremos todas y cada una de las ideas que nos presenta este autor sobre la gran transformación de la economía.

CAPÍTULO I

La Era del Cambio

Con todos estos años transcurridos ya hemos cruzado el umbral de un siglo a otro, del segundo al tercer milenio.

Este proceso se ha llevado a cabo a través de asombrosos cambios.

Toda la sociedad se ha venido transformando sobre la base de un nuevo cambio de poder que llega a sustituir al del pasado industrial.

En este contexto entonces tenemos que la EMPRESA, el EMPRESARIO, debe:

1. Enfrentarse a los CAMBIOS sabiendo que ellos son:

- a) Ultrarrápidos
- b) No son caóticos o aleatorios
- c) Hay pautas inconfundibles y fuerzas identificables

2. Encontrar sentido a los grandes cambios y:

- a) Pensar estratégicamente en ellos
- b) Tener información
- c) Tener información para ver de qué manera se realizan entre si los cambios
- d) Tener una imagen clara, general y positiva de la nueva civilización
- e) Ver los conflictos que provocan los cambios

3. Prepararse para:

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

La clave para que podamos entender todo esto está en comprender que nos encontramos ante el acontecimiento económico más importante: el nacimiento de un sistema que nos permitirá crear riquezas. Un sistema que ya no se basa en la fuerza sino en la mente.

La económica del conocimiento es la clave del éxito la cual nació en el siglo XX y aun continúa a través del siglo XXI.

Una reestructuración como esta, de gran tamaño, necesita luchar con otro estilo como por ejemplo: los burócratas son sustituidos por inversores, organizadores, directivos emprendedores que están dispuestos a asumir riesgos.

El no llegar a comprender de qué manera se está llevando a cabo el cambio es una forma segura de caer en el olvido económico.

Proceso lógico e interrogantes.

Este proceso demanda interrogar previamente lo siguiente:

- Diagnostico

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

- Pronostico

¿Hacia dónde vamos?

- Objetivos

¿A dónde deberíamos dirigirnos?

- Estrategia

¿Cuál es la forma de llegar allá?

- Tácticas

¿Qué acciones deberían tomarse concretamente?

- Control

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

CAPÍTULO II

Diagnostico

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

Hoy por hoy vivimos en un mundo en revolución. Todos hacen lo que quieren.

Todo el planeta se sacude. Las estructuras políticas, sociales y económicas están viniéndose abajo. Están cayendo.

Como lo dijo Alvin Toffler “estamos antes el más profundo cambio de poder en la historia de la humanidad” el cual posee tres palancas esenciales como lo son: la fuerza, la riqueza y el conocimiento. Las mismas pueden ser utilizadas en todos los planos de la vida social, desde nuestros hogares hasta las estructuras políticas.

El poder ha ido evolucionando al pasar de los años. Primero por la fuerza, luego por la riqueza y hoy por hoy se mantiene en el conocimiento.

¿Quién detenta el poder ahora?

Un segundo aspecto importante, debido a los cambios en las viejas estructuras políticas, sociales y económicas, que debemos considerar es que el poder está cambiando de dueño. Ya no son los estados fuertes y poderosos que tienen el poder sino que el poder se ha ido hacia las fuerzas vivas. Las organizaciones.

Todas las organizaciones grupales detentan parte de ese poder el cual será mucho más efectivo cuando tengan más dosis de conocimientos y menos de fuerza.

Preguntamos:

¿A dónde nos lleva este cambio revolucionario material, no espiritual?

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

Contestamos:

Inevitablemente nos lleva a DESORDEN-INCERTIDUMBRE-CORRUPCIÓN-CAOS.

A la situación mundial que hacemos mención, no se le escapa ni América en su conjunto, ni nuestros países en forma individual. Están claros los ejemplos de esto, para que el que quiera ver que vea, y el que tenga oídos que escuche.

La situación económica-financiera a fines del siglo XX y principios del siglo XXI.

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

En los últimos 20 años hemos asistido a:

a) El derrumbe del mundo socialista, de la Unión soviética y todos sus satélites de Europa oriental. Esto ha significado la caída por completo de la teoría marxista pero sin que esto revele un triunfo de la teoría antagónica.

b) Este hecho también prueba que las naciones capitalistas no han logrado salir de la crisis.

c) Las economías de los países sub desarrollados han abandonado las políticas proteccionistas y se abren al exterior.

d) Las economías desarrolladas le imponen al mundo en desarrollo condiciones de apertura económica.

e) El 11 de septiembre del 2001 se derrumba la seguridad del capitalismo. El terrorismo asesto no solo un golpe cruel sino que demostró la vulnerabilidad del mundo en que vivimos.

En los últimos años los cambios y las transformaciones se han profundizado y acelerado dándole lugar al fenómeno de la globalización.

En resumen podemos decir que aquel mundo bipolar se ha transformado radicalmente y hoy por hoy tenemos ante nosotros una situación que aunque no esté bien definida como proyecto institucional implica algunos puntos bien definidos:

1. Se ha avanzado inexorablemente hacia una globalización económica y a hacia una reversible internalización de lo que es la economía.

2. Ese proceso está liderado por los grupos poderosos que demandan un espacio económico internacional abierto y de bases multilaterales mientras que a la vez protegen a sus industrias y producciones agrícolas.

3. Estos grupos ya han dividido el espacio económico en tres grandes bloques regionales.

4. Como consecuencia de todo esto, no estamos asistiendo la creación de una economía mundial.

5. En conclusión en ancho mundo de los países en vía de desarrollo vuelven a quedar marginados de las corrientes comerciales y del capital.

6. Y el más ancho mundo de los países pobres sufren la peor marginalización. La de la pobreza económica y consecuencia de esto la del hambre.

Dentro de este marco general se perfilan tres grandes bloques:

- El formado por EEUU, Canadá y México en el que se incorporarían otros países latinoamericanos.

- El europeo, encabezado por Alemania e integrado por los demás países de la unión europea.

- El bloque asiático, liderado por Japón e integrado por Corea del Sur, China, Taiwán, Singapur, y la asociación de naciones del sudeste asiático.

Todo parece indicar que las liberaciones comerciales y los flujos de capital transitarán en el seno de cada bloque. En donde todo el sistema seguirá representado por las tres grandes potencias que lo lideran, Estados Unidos, Alemania y Japón.

Ahora nos hacemos algunas preguntas:

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

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

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

También los países más poderosos buscan afanosamente compensar sus dificultades económicas.

Hemos trazado estos lineamientos con la finalidad de que se comprenda finalmente que el futuro de las economías regionales dependen fundamentalmente de la toma de razón que experimenten los:

a) Gobiernos de los países que integren la economía regional tomando conciencia de las nuevas reglas que existen en el concierto mundial de las naciones.

b) Los empresarios los cuales deben entender y evaluar los cambios profundos y rápidos que los obligan a redefinir las estrategias con las que piensan enfrentar a la globalización e internalización de la economía.

¿Cuál es la reacción de los países y sus respectivos gobiernos?

La globalización e internalización de la economía ha impuesto a todos los países del orbe la necesidad de una adaptación rápida a las nuevas condiciones imperantes.

Esta situaciones llevo a los países de menor desarrollo a llevar a cabo cambios importantes en sus sistemas productivos y monetarios.

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

Cambios profundos

La desaparición de la bipolaridad y el surgimiento de poderosos bloques hicieron que los países que quedaron en la periferia de esos bloques se abroquelaran a su vez creando mercados regionales. Estos servirían de apoyo a la política monetaria y provocarían el crecimiento económico sobre la base de una política de defensa de la producción y abriéndose hacia los mercados internacionales.

MERCOSUR: Realidad o ficción

Las empresas, los empresarios y los inversionistas se siguen preguntando, ¿Cuál va a ser el papel futuro de cada uno de ellos en la nueva realidad geopolítica-económica que se pretende crear?

Hasta ahora solo las empresas multinacionales, saben realmente el rol que juegan en uno u otro país.

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

El 95% de las fuerzas productivas desconocen absolutamente que les depara la integración regional.

Todo esto indica que las pequeñas y medianas empresas de la región que carecen de suficiente capital financiero y tecnológico vayan a cerrar sus puertas y exista un aumento del desempleo.

Todo esto indica que en el MERCOSUR hay también: DESORDEN-INCERTIDUMBRE-CORRUPCIÓN-CAOS.

Las compuertas se han abierto con la aplicación natural del mercado de consumo.

Nuestro enfoque

Todos estos acontecimientos que estamos viviendo, suponen un cambio profundo de nuestras estructuras mentales, sociales, culturales etc. Y es natural resistir al cambio. Es natural caer atrapado en el mundo negativo. Es natural que la gente sea atrapada por esa filosofía del "no puedo" que ha envenenado a la sociedad que se ha convertido en un modo de vida

Sin embargo la razón del éxito de muchos negocios está en la gente. En toda circunstancia siempre, detrás de la nube más negra y tormentosa, hay un sol brillante.

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

Y así ocurre, sin lugar a dudas, con los cambios profundos que se producen y que tienen relación directa con la vida empresarial. Esos grandes cambios, con la incorporación de las empresas a un comercio regional totalmente desgravado y con una reducción de aranceles frente a terceros países, cuestionan severamente la capacidad competitiva de la mayoría de ellas.

Pero esto, lejos de transformarse en una preocupación que destruya la voluntad del éxito, debe ser el desafío que conduce a la impostergable necesidad de emprender

una reestructuración empresarial que las incorpore definitivamente a la nueva realidad nacional y regional.

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

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

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

La Gran Transformación está enfocada con el propósito de investigar, analizar y proponer soluciones, en el marco de una filosofía cuyo elemento esencial es el trabajo en equipo entre las empresas, al servicio de los fines y objetivos que cada uno nos hemos impuesto. El trabajo es arduo, pero "jamás hemos conocido a alguien que haya perecido por exceso de trabajo, pero si hemos sabido de muchos que han muerto por causa de la duda".

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

CAPITULO III

Pronostico

¿Hacia dónde vamos?

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

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

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

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

¿Cuáles son las etapas de nuestro itinerario:

Nuestro punto de partida: La situación actual que hemos delineado mediante un Diagnóstico y sobre la que hemos aventurado esquemáticamente un Pronóstico apocalíptico.

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

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

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

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

Debemos ser cada uno y en conjunto verdaderos lideres librando una revolución, en la cual debemos administrar nuestros recursos económicos y sociales, para alcanzar los ideales de justicia social, un repartimiento más equitativo de las cargas y de los beneficios.

Dando, sin esperar recibir.

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

Toda dificultad deberá ser inmediatamente percibida como una oportunidad.

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

Para encarar el cambio revolucionario material de nuestra era debemos:

Enfrentarlo, controlarlo y ponerlo a nuestra disposición, mediante:

Un cambio revolucionario espiritual

Pasando definitivamente del sufrimiento al propósito.

CAPITULO IV

Objetivos

¿A dónde nos deberíamos dirigir?

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

CALIDAD - ÉTICA - CONOCIMIENTO - INTEGRIDAD - SERENIDAD

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

OBJETIVO ESENCIAL: como seres humanos:

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

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

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

OBJETIVOS INMEDIATOS

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

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

Tanto las estrategias como las tácticas a desarrollar pretenden:

☐☐Reafirmar la conveniencia y necesidad de encauzar y proteger adecuadamente el trabajo en equipo a través de la formación de grupos o redes de interés económico (asociatividad).

☐☐Destacar el propósito de impulsar estos principios en América Latina con la firme intención de desarrollar una acción coordinada en dicho espacio económico.

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

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

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

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

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

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

Motivaciones

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

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

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

La integración hacia adentro

Contra todos estos elementos esta concebida la acción que se propugna a través de **LA INTEGRACIÓN HACIA ADENTRO**. Entendemos que existen en la región y fuera de ella, excelentes oportunidades para realizar negocios sobre la base del trabajo en equipo, de la capacitación, de créditos blandos, de costos que privilegien la constitución de grupos de empresas con perfil exportador.

Mediante esta misma organización es posible recrear las condiciones de rentabilidad y seguridad, para que dentro de los países, puedan funcionar Mercado de Capitales con afluencia de inversiones de la región y de fuera de ella.

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

Tiempo y Espacio.

La gran transformación, contempla plenamente el contenido de las ideas políticas y filosóficas que se han venido manejando y que culminarán con una verdadera e institucionalizada integración, primero a nivel nacional y luego en lo regional.

La Gran Transformación está orientada hacia el desarrollo, debe ser por lo tanto, una fuente inagotable de nuevas ideas.

Combinando éstas, con una actitud dinámica, con un sólido criterio y un esfuerzo perseverante, conseguiremos nuestros propósitos, en el entendido de que, en el entorno regional que hemos elegido, existen las posibilidades para la inversión y el clima político favorable al crecimiento económico, si y solo sí logramos integrarnos, previamente, dentro de nuestras fronteras.

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

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

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

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

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

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

Objetivos inmediatos referidos a producción, consumo y ahorro

a) La producción, para lo cual formará uno o varios grupos o redes de interés económico, contribuyendo al desarrollo de las aptitudes individuales. Dotando a los individuos de medios de capital, etc. que les permita desarrollar procesos productivos en el ámbito interno de sus países y de la región y su comercialización dentro del propio país, de la región y fuera de ella. Ello contribuirá a transformar muchas actividades informales en industrias y agroindustrias formales, en las cuales las mejoras introducidas en las técnicas de producción y comercialización contribuirán al mejoramiento del estándar de vida de los trabajadores y aumentarán, naturalmente, las oportunidades de ocupación de mano de obra.

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

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

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

?? La disminución derivada de costos,

?? El aumento de los plazos para el pago,

?? Disminución de los intereses del crédito, y

?? Aumento del salario real del trabajador, lo que significa que, a iguales salarios corresponda mayor capacidad de compra.

e) El ahorro, y por esa vía, el crédito para la reconversión industrial, lo que permitirá apoyar a miles de micro, pequeñas y medianas empresas, con tecnología, asistencia técnica, organización de comercialización interna y externa, aporte de bienes de capital y medios de transporte pagaderos a largos plazos y con costos sensiblemente inferiores a los normales, para adecuar su capacidad y calidad de producción, poniéndolas en condiciones competitivas con posibilidad de lograr acuerdos productivos y/o comerciales con las otras microempresas y Pymes latinoamericanas.

CAPITULO V

Estrategia

¿Cuál es la forma de llegar?

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

Debemos definir entonces el camino a recorrer (ESTRATEGIA).

El futuro inmediato

Los países en vías de desarrollo que pretendan en el siglo XXI alcanzar niveles de producción más elevados, deberán organizar sus economías en forma diferente, de tal modo que puedan adoptar una estructura de producción más tecnificada, incrementar la flexibilidad económica y mejorar su nivel de eficiencia.

La empresa moderna tiene que tomar distancia del Estado y resolver por sus propios medios nuevos los problemas que se crean.

Obviamente se debe crear una fuerza importante para impedir que la ineficiencia y el costo de los gobiernos terminen atentando contra el proyecto empresarial.

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

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

Modificación de estructuras

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

Solución para viejos problemas

Con distintos matices de intensidad, se ha logrado la solución momentánea de algunos problemas graves de la economía, que han traído como consecuencia la desaparición o atenuación de antiguos males, que se consideraban endémicos, sobre todo en el cono sur, como lo eran la inflación y la inestabilidad en los tipos de cambio.

Movimientos de capitales

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

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

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

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

Costos sociales pendientes

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

La tesis de CEPAL

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

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

Transformación productiva con equidad

La tesis que se fundamenta en los aspectos positivos de la integración como generadora de efectos dinámicos, destaca el impacto en la eficiencia, la dinámica de la

inversión y la incorporación de progreso técnico como elementos de alta repercusión en la "transformación productiva con equidad".

Hay todavía un largo camino por recorrer. Deben ser apreciados los esfuerzos por mejorar los marcos legales que regulan las políticas de inversión. Es una materia cambiante que necesita ser analizada y perfeccionada permanentemente.

Renovación y profundización del modelo

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

Sin embargo debemos enfatizar que:

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

Por su parte los empresarios deben rever sus políticas.

Los empresarios

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

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

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

Las empresas por lo tanto deben:

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

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

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

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

CAPITULO VI

Tácticas

Las políticas y los instrumentos

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

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

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

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

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

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

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

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

¿CUALES SON LAS FINALIDADES DEL SISTEMA?

Mejor utilización de los recursos disponibles.

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

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

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

Mayor eficiencia en la administración de los créditos otorgados por los Bancos internacionales o nacionales destinados a las pequeñas y medianas empresas.

Estímulo a la creatividad.

¿CUALES SON LOS OBJETIVOS DEL SISTEMA?

Desde el punto de vista general:

1) Fortalecimiento del sistema financiero a través de:

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

Desde el punto de vista de las empresas

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

Se debe tener en cuenta el:

- El papel que juegan las condiciones financieras
- Una estructura adecuada, independiente, profesional y privada
- Apoyo logístico de la estructura hacia las micro, pequeñas y medianas empresas
- El modelo de competencia agresiva y de rivalidad imperante
- La integración hacia adentro

CAPITULO VII

El plan estratégico

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

Tanto el Banco Interamericano de Desarrollo (BID) como la CEPAL han demostrado últimamente una gran inquietud por la disparidades que han creado los fenómenos de la integración y la globalización en las economías de los países de América Latina y el Caribe.

Planteos previos de carácter general

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

- a) la apertura comercial y
- b) las políticas de desregulación. Dichos fenómenos también han contribuido a incrementar
 - a) el comercio recíproco y
 - b) la inversión intralatioamericana,

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

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

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

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

Solamente la **Integración hacia adentro** aplicando un modelo

1) TRABAJO EN EQUIPO Y COOPERACION ENTRE EMPRESAS INDEPENDIENTES

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

3) VENTAJAS COMPETITIVAS ORIGINADAS POR LA INTEGRACIÓN HACIA ADENTRO.

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

- a) el aprovechamiento de las economías de escala
- b) la reducción de los costos de transacción
- c) elevación de la eficiencia
- d) crecimiento de la productividad
- e) mayor fuerza de negociación por el fortalecimiento empresarial y la presencia de la red.
- f) Incremento de relaciones más favorables para la empresa en relación con sus proveedores
- g) adquisición y difusión de información
- h) capacitación, etc.

4) IMPACTOS SOCIALES DE ESTOS MODELOS PRODUCTIVOS

5) OBSTACULOS

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

PROBLEMAS QUE NORMALMENTE PRESENTAN MICRO, PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS

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

CAPITULO VIII

Metodología

Objetivo

Desarrollar, a partir de la asociatividad, un mecanismo de cooperación entre micro, pequeñas y medianas empresas, en donde cada empresa participante, manteniendo su independencia jurídica y autonomía gerencial, decide voluntariamente participar en un esfuerzo conjunto con los otros participantes para la búsqueda de procesos de mejoramiento continuo de su capacidad de gestión de los factores de producción de la empresa y con ella de la productividad y la competitividad, para convertirlas en organizaciones innovadoras, modernas, flexibles y de talla internacional

Bases Fundamentales

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

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

La característica organizativa, será la flexibilidad El compromiso y participación activa y directa del empresario en sus diagnósticos y soluciones; Los mismos empresarios constituyen la mayor fuente de conocimiento y experiencia del sector productivo al cual pertenecen.

- La capacitación continúa tanto de las personas como de las organizaciones empresariales.
- La cultura organizacional como ventaja competitiva en la gestión de los recursos humanos.
 - La existencia de una visión compartida de las metas comunes
 - La existencia de una misión clara y definida, como instrumentos de orientación estratégica y de evaluación de decisiones.
- El trabajo en equipo.
 - La existencia de planes estratégicos de mediano y largo plazo para el desarrollo de los diferentes proyectos, Proceso permanente de reflexión estratégica, eliminando la visión excesivamente cortoplacista (día a día) y llevando a la observación y análisis en el largo plazo de los procesos de la empresa, del grupo, de la rama productiva y de las tendencias nacionales e internacionales.

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

1) Aislamiento

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

2) Deficiente inserción en el sistema socio económico

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

3) Escasez crónica de financiamiento flexible

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

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

4) Problemas para consolidar capital propio

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

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

5) Cuellos de botella en la comercialización

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

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

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

7) Poca diversificación de funciones

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

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

Fomento e implementación en las empresas y en los empresarios del concepto de "aprendizaje permanente" Capacitación, a través de modernos métodos de educación a distancia, de las mejores prácticas gerenciales de producción, demercadeo, de administración y finanzas de empresas y de comercio exterior.

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

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

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

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

11) Ausencia de normas de calidad

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

Las etapas del desarrollo del Plan

Primera Etapa

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

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

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

b) localización de las empresas

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

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

Segunda Etapa

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

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

- Iniciación de la capacitación en comercio exterior.
- Modernización de la informática y de las comunicaciones de la empresa.
- Introducción de normas y sistemas de calidad.

Tercera etapa

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

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

Cuarta etapa

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

Quinta etapa

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

Aplicación práctica del proyecto

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

- CAPACITACION
- FINANCIAMIENTO
- INFORMACIÓN
- SERVICIOS

CAPITULO IX

Puesta en marcha

Como se ha expresado, el Plan propone la creación de redes, grupos o asociatividad de empresas, con apoyo legal en los Grupos de Interés Económico, en los Consorcios, UTE, etc., para desarrollar en forma vertical u horizontal las tareas de trabajo en equipo a llevar a cabo, para maximizar la eficiencia, la producción y la comercialización a través de micro, pequeñas y medianas empresas. Cada empresa actúa independientemente pero asociada estratégicamente al grupo para consolidar ventajas competitivas y sortear obstáculos de funcionamiento individual.

La administración del Plan

En cualquier caso: redes, grupos de interés económico, consorcios, asociatividad, la administración del plan debe ser ejecutada por un tercero, empresa idónea, profesional, capaz de conducir la administración del grupo. A esa empresa se le denomina Broker. Por otra parte, el grupo de empresas debe estar bajo la dirección y asesoramiento de un Consejo Permanente integrado por los empresarios involucrados en la red o el grupo. Este consejo es el que está capacitado para la determinación de las estrategias productivas, intercambio de informaciones, identificación de oportunidades de negocios y de la disposición necesaria para aprovechar las mismas.

ACTIVIDADES DEL BROKER

FINALIDAD:

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

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

ORIENTACION HACIA LA MERCADOTECNIA

Es una orientación dirigida directamente a las empresas tratando de definir en primer lugar las necesidades que se tratan de servir y satisfacer. En ese sentido la primer tarea es identificar los grupos metas seleccionando grupos específicos y necesidades

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

CREATIVIDAD

LIDERAZGO

CALIDAD

ACTIVIDADES

El proyecto consta de áreas perfectamente delimitadas que serán encaradas con un cronograma determinado según las necesidades de las empresas adheridas. En este capítulo se desarrollan cada una de estas áreas definiendo adecuadamente sus respectivos campos de actuación.

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

En su vertiente industrial y agro-industrial el proyecto encara la reconversión de numerosas empresas actualmente paralizadas por graves problemas financieros que afectan a los grupos que detentaban su explotación. El broker puede actuar aplicando uno de los dos procedimientos siguientes: En el primero de ellos el broker actúa, mediante adecuado contrato, directamente con la empresa, asumiendo el control absoluto de la administración en todos sus aspectos, facilitando a las empresas el acceso al capital necesario y a la dirección técnica y empresarial que se requiere. También puede asumir la iniciativa en materia de promoción de nuevas empresas mediante venta, fusión, alianzas, etc.

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

II SERVICIOS

1) ADMINISTRACION FINANCIERA DE EMPRESAS

El análisis de la toma de decisiones en materia financiera es un aspecto que requiere cada vez mayor atención de la empresa y participación de técnicos e instrumentos más avanzados. Así, el análisis financiero, la planificación y el control ocupan un lugar preponderante en la actividad que desarrolla el broker con relación a las empresas que requieren sus servicios. La administración y políticas del capital de giro, así como el examen de las fuentes y formas alternativas del crédito a corto plazo, constituyen otro de los capítulos importantes de los servicios prestados.

Las formulaciones de proyectos de inversión y la obtención de la declaratoria de interés nacional para esos proyectos, así como su puesta en práctica, es otro de los aspectos importantes en materia de prestación de servicios. Por último, tenemos la recuperación de empresas con diferentes tipos de dificultades. A través de racionalización industrial, introducción de tecnología, reducción de costos, mayores facultades y ganancias para las gerencias altamente especializadas y más fuertes aumentos de capital dirigidos a la renovación de los equipos, se logra poner en funcionamiento empresas marginales reincorporandolas a los procesos productivos. Para ello una de las fórmulas es sustituir el endeudamiento de las empresas por la

participación de grandes, medianos y pequeños inversionistas interesados en la adquisición de capital accionario y la toma de control de esas empresas. Se logra así mayor dotación de capital de riesgo mejorando el índice de endeudamiento total de la empresa.

2) DIRECCION DE EMPRESAS (MANAGEMENT)

Una de las principales carencias de las empresas pequeñas y medianas, así como de los inversionistas de largo plazo que inician una actividad industrial, es la falta de capacidad técnica para la formación de equipos gerenciales en las diversas áreas de la organización empresarial. Por ello, en todos los casos en que se asesora sobre proyectos de inversión, formación de empresas, apertura de mercados, aspectos administrativos o financieros, la actividad alcanza también a la formación y preparación de las estructuras de personal de dirección, para dotar a la empresa de los recursos humanos necesarios para alcanzar los fines propuestos.

3) DIVERSOS APOYOS TECNICOS AL EMPRESARIO

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

A) Asistencia técnica (de ingeniería, económico-financiera, legal, fiscal, etc.) para Proyectos de Inversión. Dicha asistencia comprende los estudios de perfiles, pre-factibilidad, factibilidad, puesta en marcha y conducción gerencial, según los requerimientos del inversionista.

B) Asistencia técnica en proyectos de desarrollo de integración regional.

C) Formación y desarrollo de mercados de capital.

D) Creación y desarrollo de empresas.

E) Compra-venta, fusiones o participaciones de empresas.

F) Asesoramiento de la empresa en la emisión de capital de riesgo.

G) Asesoramiento de la empresa en problemas de financiamiento interno o externo.

H) Declaraciones de Interés Nacional.

I) Obtención de asistencia crediticia interna o externa.

III NEGOCIOS CON EL EXTERIOR

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

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

cuantitativo y cualitativo de las exportaciones de los países latinoamericanos podrán removerse los obstáculos que impiden el normal cumplimiento de las obligaciones contraídas y el alcance de las metas de crecimiento deseables para la región. Y éstas no podrán crecer a menos que se reconozca la importancia decisiva que en el comercio poseen las pequeñas y medianas industrias, las que en la región ocupan la mayor cantidad de factores de producción y significan un porcentaje considerable del comercio interno de los países del área.

Las actividades a desarrollar

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

Investigación de actividades de venta Esfuerzos promocionales Perfeccionamiento de diseños y calidades de productos Normas modernas para su marca y envase Producción y publicidad en masa América Latina tiene ante sí un mercado interno y externo integrado por consumidores, productores, comerciantes y gobiernos que compran productos y servicios. Hay que investigar a estos compradores y productores y adaptar a sus necesidades los precios, la promoción y la distribución. Para ello hay que realizar todo un trabajo previo que en síntesis consiste en adaptarnos nosotros mismos a los factores y problemas especiales que vamos a encontrar al operar en el comercio internacional. En primer lugar es necesario el estudio previo del medio ambiente económico político - legal, cultural y de negocios. Las naciones muestran una gran variedad en cuanto a estructura industrial y producto nacional bruto, factores éstos determinantes a su vez de los bienes y servicios que probablemente vayan a requerir. Será imprescindible pues, encarar el estudio de las distintas economías en cuanto a su estructura industrial y al nivel y distribución de la renta nacional. Igualmente hay que considerar el medio político-social en lo que tiene que ver con las actitudes de los diferentes países hacia las compras internacionales, la estabilidad política, las regulaciones monetarias y la eficiencia de la estructura gubernamental en cuanto al comercio internacional se refiere.

Ventajas que ofrece un buen servicio en comercio internacional

Una buena estrategia de mercado requiere un grado de agresividad y velocidad que no siempre están al alcance de los exportadores de los países en desarrollo. Este problema, afecta sobre todo a las pequeñas y medianas empresas que carecen de los recursos necesarios para la implantación de una política de exportación. Entre las alternativas disponibles para promover el rol de las pequeñas y medianas empresas en el comercio internacional, el establecimiento de grupos de interés económico, como asociación voluntaria de algunas empresas con vistas a metas iguales, es una de las más factibles y responsables para brindar resultados a corto plazo. En ese sentido, la creación del grupo, a través del broker, que actúa también como trading brinda una serie de ventajas en términos de costos reducidos y adquisición de know-how técnico.

Con frecuencia una compañía pequeña o mediana no puede contratar expertos en comercio exterior, sin embargo un grupo bien constituido, no tiene estos problemas, ya que un mayor volumen de negocios permite contratar gente capacitada. Además los

expertos encargados de mejorar el funcionamiento del grupo están introduciendo permanentemente nuevas producciones y métodos de ventas, lo cual hace que el estándar tecnológico de las compañías asociadas mejore continuamente. A mediano plazo esto lleva a la sustitución de importaciones, aumento de las exportaciones y mayor competencia en el mercado interno. No sólo posibilita una diversificación de las exportaciones y mejor calidad del producto, sino que el grupo permite también aumentar la complejidad de productos exportables, mediante la participación de fabricantes de productos complementarios que satisfagan pedidos más sofisticados.

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

Un grupo o red de interés económico representa un conjunto de compañías productoras organizadas bajo un modelo informal y sin modificación del estado legal de cada una de ellas. Su propósito es tener un mercado común de productos y servicios en el comercio internacional.

Las compañías que elaboren productos similares o complementarios pueden integrar un grupo, para aumentar las negociaciones en el exterior y disminuir los costos de investigación, penetración y permanencia en los mercados internacionales. Este esfuerzo es importante sobre todo para las pequeñas y medianas empresas, las cuales, por sí solas, carecen de la capacidad financiera, volumen de producción y variedad de modelos requeridos para una exportación satisfactoria. En realidad el broker, a través de la trading, opera como un departamento de exportación e importación para las empresas participantes. A través del funcionamiento legal, los miembros participan en todas las actividades y permanecen informados con respecto a los planes de mercadeo y demás operaciones del grupo.

La participación en forma directa o por intermediación en negocios de exportación e importación es una de las principales actividades. Se procura una activa participación en los negocios en el MERCOSUR y a través de éste hacia otros mercados regionales o extrarregionales creando centros de actividad en las principales ciudades. El campo del análisis y asesoramiento en esta materia es vasto y complejo, y consiste en operar en el mercado latinoamericano con especial énfasis en el fomento y consolidación de las exportaciones de las pequeñas y medianas empresas, poniendo a su disposición canales de comercialización y estructuras gerenciales en comercio exterior, de las que aquellas carecen frecuentemente. Con una organización comercial que le permite al grupo estar presente en todo el mercado latinoamericano, uno de los principales objetivos es la realización de estudios e investigaciones de productos y mercados, con la finalidad de poner al servicio de la empresa latinoamericana un verdadero banco de datos. Este relevamiento de oferta y demanda latinoamericana permitirá orientar los negocios entre los países del área y con terceros países.

Servicios a prestar

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

- a) Alentar y extender el comercio regional e internacional
- b) Trabajar para el logro de una reducción progresiva de las barreras comerciales.
- c) Procurar el incremento de la participación de los países de menor desarrollo en el comercio internacional.
- d) Luchar contra el proteccionismo.
- e) Difundir los cambios tecnológicos.

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

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

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

- a) Estimación de costos y utilidades para cada mercado y para cada producto en particular a solicitud de los interesados incluyendo cálculos del índice de rendimiento sobre la inversión.
- b) Estructura ordenada para comparar y medir los riesgos que representa decidir cuales son los países que ofrecen las mejores oportunidades.
- c) Establecimiento de asociaciones con empresas del área para plantas productoras y servicios comerciales conjuntos.
- d) Establecer contactos personales, mediante viajes o a través los de modernos sistemas de comunicación con los posibles compradores.
- e) Enviar muestras, facturas pro-forma y cualquier otra documentación.
- f) Establecer representaciones y muestras permanentes en los diferentes países.
- g) Participar en Ferias y Exposiciones.
- h) Mantener permanente contacto con las Embajadas y Agregados Comerciales.
- i) Ofrecer toda la estructura necesaria para exportar: Bancos, Despachantes de Aduana, Fletes, etc.
- j) Formación del “pools” de compras para lograr mejores condiciones de competitividad en calidad, precios, fletes, etc. lo que permite importar o comprar en plaza los distintos insumos que utilizan las empresas, agrupando los pedidos de manera que, a mayor volumen de compra correspondan precios y condiciones de ventas más accesibles.
- k) Asistencia en la obtención de financiamiento a través de la red bancaria financiera nacional e internacional.

l) Realizar por cuenta de las empresas o de los productores, todas las gestiones y estudios tendientes a lograr financiación para compra de bienes de capital, capital de giro, o de tecnología ya sea en el sistema bancario oficial o privado, o de organismos Internacionales o de inversores particulares.

m) Establecimiento de representaciones y agencias en todos los países latinoamericanos y en las principales plazas del mundo.

n) Asesoramiento en transferencia de tecnología.

Ñ) Ayudar a las empresas a través de técnicos en proyectos industriales, a lograr y mantener niveles de calidad homogéneos, de forma tal de poder realizar una oferta al exterior de productos acorde con las exigencias de la demanda.

o) Ayudar a través de técnicos (Ing. Agrónomos Técnicos en preparación de alimentos, etc.) a los horticultores y granjeros a producir para exportar y mantener un nivel adecuado de calidad de acuerdo a los requerimientos del mercado internacional.

p) Estudiar y tramitar proyectos de inversión y declaraciones de interés nacional para las empresas industriales, ya sea para mejorar la eficiencia, incorporando nuevos equipos o tecnología o bien, para, mediante la agrupación de empresas, impulsar proyectos industriales de complementación de mayor envergadura.

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

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

CAPITULO X

Complejo agro – industrial

Introducción

Con la finalidad de adecuarnos al marco de una economía internacionalizada y globalizada, se hace imperiosa la búsqueda de soluciones para lograr aumentos, tanto cuantitativos como cualitativos, en la producción de bienes y servicios que permitan alcanzar niveles de competitividad apropiados al tiempo y al espacio en que vivimos. Nuestros países, cuya producción se sustenta fundamentalmente en el sector primario de la economía, debe buscar su inserción en la nueva situación mundial sobre la base de una explotación más racional, tecnificada e industrializada de aquellos productos procedentes de ese sector.

Reconversión del sector

Es necesario apuntar a una reconversión de este sector, creando las bases que sustenten una mayor competitividad, que permita la penetración de sus productos agro-industriales tradicionales y no tradicionales en los mercados externos. Con mayor razón, cuando estamos incorporados, sin soluciones de retorno, en el ámbito de un comercio regional totalmente desgravado y en un contexto arancelario común frente a terceros países. Estas circunstancias, unidas a las erráticas políticas monetarias y cambiarias de nuestros socios mayores, y a los subsidios practicados por los países en desarrollo en defensa de sus producciones, hacen de por sí tremendamente difícil lograr el crecimiento exportador al que aspiramos. Dentro de este contexto, cabe preguntarse si el desarrollo incipiente y desordenado del modelo, permitirá su inserción en el mercado regional y por esa vía en el mercado internacional. Sabemos de los esfuerzos que se vienen realizando para lograr una respuesta afirmativa a esta interrogante que se plantea, no sólo los industriales y los productores, sino la sociedad entera. Es un momento crítico, donde los problemas sociales se han visto agravados a través de situaciones de quiebras, desempleo, y otros males sociales, que compartimos en mayor o menor medida con los países vecinos de la región. Naturalmente, coexisten simultáneamente las preocupaciones básicas sobre los impactos que los acuerdos suscritos, las reacciones de los países desarrollados, la economía mundial en su conjunto, tendrán sobre nuestras economías, a través de las marcadas interdependencias sectoriales en la región. En efecto, si bien separan a los países del área elementos estructurales básicos en su conformación económica y social, por otro lado, tienen las mismas preocupaciones y frustraciones. De ese modo encontramos allí, en uno y en otro país, Argentina, Brasil, Paraguay y Uruguay, sectores productivos pequeños y medianos, productores industriales o agropecuarios, afectados por similares problemas, por dudas, frustraciones, miedos con respecto a los riesgos que cada uno debe enfrentar, en una economía globalizada para algunos sectores, pero de cambios acelerados para todos.

Este proceso, que avanza a una velocidad inimaginable, en un universo cada vez más pequeño, se caracteriza por una dinámica que nos coloca permanentemente en la

necesidad imperiosa de incorporar los últimos instrumentos de la tecnología, los avances intelectuales de última generación, el estudio y comprensión de las modalidades de la nueva sociedad de consumo.

Los procesos de modernización, la aplicación de los altos estándares de calidad que hoy exige el consumidor mundial, la introducción de las economías de escala para producir la cantidad de productos homogéneos que se demandan, la penetración de los sofisticados mercados internacionales de gran poder adquisitivo y aún la posibilidad de acceder con nuestros productos a mercados secundarios menos exigentes, obligan a la utilización de las reglas básicas de un marketing creativo que no deben eludir quienes pretendan permanecer, aún, en sus respectivos mercados internos.

Hoy, el concepto de marketing, parte de una orientación empresarial dirigida a dar satisfacción al cliente, única forma de alcanzar los objetivos de la organización. Esta nueva orientación mercadológica exige poner énfasis en las variables de decisiones de marketing definidas por McCarthy como los cuatro factores denominados las "**cuatro P**".

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

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

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

LA CONCEPTUALIZACIÓN SOBRE AGRO INDUSTRIA

El antiguo concepto de productividad agrícola asociado a la gravitación de la tierra, como factor de producción, ha dado lugar a nuevas concepciones teóricas que recogen no solo la transformación del tradicional modo de producir agrícola afectado por la importancia creciente del factor capital, y la incorporación de cambios técnicos que determinan una mayor subordinación de la agricultura a la industria. El complicado proceso de mutaciones que consolida el crecimiento de la industria transformadora de alimentos insertándola en los mercados internacionales, determina exigencias de modernización en la tecnificación agrícola que debe reunir ahora condiciones de tipificación, calidad y escala. Estas circunstancias implican la necesidad de sustituir un simple concepto de economía agrícola para internarse en un nivel más profundo y plantear ahora la consideración y el estudio de una Economía de Complejo Agrícola.

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

productivas en la unidad agrícola en sí, el almacenamiento, procesamiento y distribución de los productos agrícolas y subproductos.

UNA PROPUESTA CONCRETA: EL COMPLEJO AGROINDUSTRIAL

Es, pues, un personal enfoque económico del Complejo Agrícola que pretendemos para esta región, identificando diferentes alternativas de INVERSION, y poniendo el acento en los aspectos ORGANIZATIVOS, ADMINISTRATIVOS y GERENCIALES, que aseguren el impacto dinamizador de los mismos en nuestras economías regionales. Hay prestigiosos profesionales que se han ocupado extensamente del problema agrícola en América, de sus relaciones e interdependencias con la industria procesadora y de su importancia para el desarrollo hacia afuera de los países. Muchos de ellos han hecho una prolija revisión histórica del proceso agro industrial, principalmente en Estados Unidos, Brasil, Argentina, Chile y Uruguay. No vamos a repetir aquí argumentos expuestos en los citados trabajos, los que compartimos íntegramente. Nuestro propósito es, por el contrario, realizar una propuesta real y práctica, acorde con el espíritu que ha animado cada uno de los conceptos vertidos en estas páginas.

Partimos, como ya se ha expresado, de una concepción de Complejo Agro industrial o Cadena agro industrial como se le ha llamado, compartido por los profesionales aludidos. Sin embargo nuestro enfoque, es bueno adelantarlos, no contempla la implantación del complejo en el sólo ámbito interno de un País, sino que, a la luz de los cambios políticos y económicos experimentados en la región y en el mundo, es ahora, perfectamente válido, razonar la implantación del complejo, utilizando las ventajas comparativas desarrolladas en los diversos países que componen la región. Una utilización racional de esas ventajas permitirán aumentar la competitividad externa de la región en su conjunto y asegurar al mismo tiempo el aumento de la demanda interna sobre la base de los agregados de los diferentes países que la integran. Es evidente que, si el Complejo Agro industrial, como se ha explicado, abarca distintas funciones operativas, que van desde la manufactura de los insumos hasta la distribución y comercialización

De los productos, es posible suponer, en el contexto regional del Mercosur, que no todas esas funciones deben estar necesariamente radicadas físicamente en el mismo país. Todo habilita para pensar en la posibilidad de implementar Complejos Agroindustriales binacionales y aún multinacionales. No sólo las desgravaciones arancelarias importan sino que también juegan otros instrumentos, como la admisión temporaria, los acuerdos sobre "façon", la complementación y la no menos importante legislación sobre zonas francas. A nuestro entender, una experiencia regional en materia de agro industrialización y de inserción en los mercados internacionales, sobre la base de una especialización en un reducido número de productos competitivos, implicaría la posibilidad para la región de aprovechar las ventajas de escalas de producción, mejorando la productividad y reduciendo costos. Desde el punto de vista de los países pequeños, es impensable un desarrollo a gran escala prescindiendo de la cooperación y de la integración regional. Baste para ello mencionar dos importantes limitaciones del mercado de esos países: la falta de una industria proveedora de insumos y de bienes de capital y la ausencia de una demanda interna creciente y

dinámica, factores estos de gran trascendencia en el desarrollo del complejo. Alcanzado este punto, continúan equivocándose quienes sostienen que corresponde al Estado el papel protagónico en la formación del complejo. Insistimos en afirmar que esta no es función del Estado, porque la experiencia de la economía moderna así lo aconseja y aún, porque no da suficiente garantía la incursión de la burocracia estatal en estos temas.

Dicho sea esto, con el mayor de los respetos, por los excelentes profesionales Ingenieros Agrónomos que desde la órbita estatal hacen el máximo esfuerzo por volcar su invaluable colaboración en el logro de una estrategia para el desarrollo agrícola e industrial. Es factible proponer la formación del complejo agroindustrial sobre la base de núcleos empresariales, organizados de acuerdo a la legislación de cada país. De esta forma y dentro del ámbito regional, podemos unir el esfuerzo empresario, de productores de insumos y de bienes de capital, con productores agrícolas, empresarios industriales para el procesamiento (industrialización, frío, packing), distribuidores y comercializadores en el ámbito interno e internacional. Cada uno manteniendo su independencia empresarial, pero trabajando en equipo, unos en apoyo de los otros, complementándose y reforzándose mutuamente. Esta forma de asociación habilitaría para la obtención de importantes ventajas; en el campo de la división del trabajo, incentivando el crecimiento y la capacitación; reducción de costos; creación de infraestructura para las empresas; aceleración del progreso técnico; adecuada inserción en el mercado regional complementariamente con una orientación al mercado mundial.

Bajo este enfoque, la propuesta es, también, promover nuevos productos no tradicionales de origen granjero. Precisamente, el modelo de organización empresarial a que aludimos, asegura la superación de algunas limitantes que pueden presentarse. Es el caso de la necesaria instrumentación de tecnología avanzada para el sector granjero y para la agroindustria que lo complementa. Del mismo modo, se asegura la adecuada organización empresarial de los productores y su capacitación. Se crea asimismo un área de promoción de inversiones en la cual asoman no solo los buenos proyectos que se han diseñado sino, además, las fuentes de financiamiento necesarias para darles viabilidad. Por último la cantidad y calidad del producto recibirán la atención adecuada, al igual que el proceso de comercialización interna y el de exportación. Avanzando en la concreción del modelo de desarrollo del complejo agro industrial con base en la producción granjera, debemos referirnos en primer término al sector horti- frutícola. La reconversión de este sector y su ubicación en el marco de la moderna economía regional exige la implementación de políticas de dirección del complejo que aseguren la obtención de productos en cantidad y calidad de exportación, complementándose con precios competitivos.

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

interesados en el éxito empresarial. En este punto, y con referencia principalmente a lo que pueda

ser la exportación en fresco de los productos, hay que tener especialmente en cuenta, las exigencias de los mercados más sofisticados, cuya demanda exige prescindir de productos químicos que afecten las condiciones naturales del producto. Naturalmente que hay que agregar a todo ello una inmejorable infraestructura para la selección, empaque, conservación y transporte, que indudablemente aumentan las posibilidades de incrementar y diversificar las exportaciones. Con referencia en particular a lo que sería el procesamiento agroindustrial de la producción hortifrutícola, existen condiciones favorables para ciertos proyectos que se enumeran, los que cuentan con mercados potenciales. Nos referimos a: Conservas de frutas; frutas congeladas; hortalizas congeladas; fruta deshidratada; hortalizas deshidratadas; jugos de frutas concentrados, congelados y frescos; conservas de hortalizas; pulpa de tomate; etc.

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

En ese sentido hay que destacar en Uruguay, los trabajos realizados por PREDEG (Programa de Reversión y Desarrollo de la Granja), unidad coordinadora integrada por el Ministerio de Ganadería, Agricultura y Pesca, JUNAGRA (Junta Nacional de la

Granja), el Plan Citricola, PENTA e INAVE, para "impulsar el desarrollo agroindustrial de la granja y promover su reversión hacia los mercados del exterior". También hay que destacar las propuestas de integración y desarrollo de las áreas fronterizas argentino uruguayas del Río Uruguay, trabajo preparado por CEPAL. Estas propuestas, diseñadas "para acciones programáticas de cooperación, integración y desarrollo" confirman plenamente nuestra tesis de incursionar decididamente en la estructuración de un modelo de desarrollo de complejo agroindustrial en el marco regional. De los trabajos mencionados en los dos últimos párrafos, se extraen concretamente posibilidades de desarrollar proyectos de inversión de la explotación agro industrial de: carpincho; nutria; visón; liebres y conejos; acuicultura y ranicultura. Finalmente, caben algunas reflexiones, como complemento de este aporte, consistente en poner a disposición de la pequeña y mediana empresa y de los pequeños y medianos productores agrarios, este trabajo que contiene, como se ha podido observar, una filosofía básica que puede resumirse en pocas palabras: Una visión positiva, una fe sin desmayos en nuestras posibilidades de desarrollar industrias que constituyan el cimiento básico de nuestra prosperidad y desarrollo, una voluntad inquebrantable de ganar y una disposición espiritual y física para trabajar en equipo, aun con nuestros ocasionales competidores. También contiene una política definida cuya finalidad inmediata es la distribución científica de los "recursos sociales" y un mecanismo de organización empresarial que protege y asesora a la pequeña y mediana empresa dotándola de los instrumentos necesarios que solo están al alcance de las grandes empresas.

Todo esto se complementa con "la visión de una nueva teoría y política económica". En efecto, hemos tenido esa visión. Hemos visto a los hombres de toda la tierra divididos, enfrentados, en guerra, separados por la violencia que engendra la

fuerza y por la violencia que representa el dinero. Corrupción, éticas censurables en distintas profesiones, desempleo, miseria, hambre. Crímenes por encargo. Robos a mano armada, motines, reacciones violentas de los más desposeídos, represión. En fin, vencedores del flagelo de la inflación, sucumbimos por la falta de equidad de los sistemas distributivos. Sin embargo, nuestra inteligencia emocional nos permite sustituir esa visión por otra.

Hemos visto ahora la posibilidad de que los hombres unidos, hombro con hombro, animados por una fuerza maravillosa y sobrenatural, que los inclina a trabajar juntos, en equipo, bajo el poder que representa el conocimiento. Estamos pues, asistiendo a un cambio radical en toda la sociedad que se transforma en algo nuevo y tal vez inesperado. Estamos asistiendo a la llegada, ya en el tercer milenio, de una nueva economía política. Ya nunca más podremos decir únicamente que "la unión hace la fuerza". El New Deal del nuevo milenio será que el "conocimiento anidado en los hombres trabajando en equipo, constituye la principal y genuina fuente de PODER de GRAN CALIDAD."

CONCLUSIONES

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

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

3. La consolidación de un nuevo sistema, no solo para la creación, sino también para la circulación de la riqueza, que depende por completo de la comunicación y de la distribución instantánea de datos, ideas, símbolos y simbolismos.

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

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

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

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

8. La Gran Transformación está orientada hacia el desarrollo, debe ser por lo tanto, una fuente inagotable de nuevas ideas.

9. La motivaciones esta pretende señalar que nuestro trabajo debe ser encarado con objetivos a mediano y largo plazo, enmarcados en la aplicación de una tecnología avanzada para la región que la proyecte por los caminos del tercer milenio.

10. Toda estrategia de integración debe ser aplicada en el tiempo y espacio adecuados para lo cual es necesario que definamos sus finalidades y objetivos.

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

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

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

14. Los instrumentos de política que se pueden usar varían según se trate de países altamente desarrollados, o en proceso de desarrollo, como es el caso de los países latinoamericanos, Dicho de otro modo, las políticas fiscales y monetarias de los países de menor desarrollo pueden ser vulnerables a la volatilidad extrema de los capitales internacionales.

15. La transformación productiva con equidad es una materia cambiante que necesita ser analizada y perfeccionada permanentemente.

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

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

BIBLIOGRAFÍA

Cr.Ec.Carlos R. Bello -Grupo Horizonte 2000 Ltda.