

# La Creatividad al Servicio de la Competencia

*La dinámica del comercio subregional y mundial, el desarrollo de los mercados internos y la necesidad de mejorar los niveles de competitividad, están presionando sobre las PYMES de los países del MERCOSUR, para adoptar novedosos sistemas comerciales que les permitan acceder a una mayor cantidad de bienes, sobre la base de una decidida expansión productiva. Dar respuestas a este cambio significa importantes esfuerzos a nivel privado y a nivel estatal.*

## 1. RESPUESTAS COMERCIALES DE LAS PYME A LA COMPETENCIA EN EL MERCOSUR

Desde el ámbito privado la gran preocupación en este sector es:

*¿cómo incorporar en nuestros productos de exportación un mayor valor agregado a través de la creatividad comercial?*

En consecuencia, mayor rentabilidad, mayor trabajo.

La creatividad puesta al servicio comercial significará que la PYME oriente su alta dosis de curiosidad, por el conocimiento de las nuevas herramientas de gestión que le permitan mejorar el gerenciamiento de sus unidades económicas.

En este nuevo escenario propuesto por la apertura donde la competencia será cada vez mayor, triunfará si sus

ideas pueden ser realizadas.

En consecuencia, en muchos casos significará:

\* Poder aceptar duras críticas que provienen del mercado.

\* Soportar presiones, sobre todo cuando en muchos casos algunos de sus productos sean sustituidos por una cuestión de calidad/precio por importados.

\* Trabajar donde y con quien sea, si esto beneficia los costos y la rentabilidad de sus negocios.

Es importante considerar este punto

teniendo en cuenta las nuevas asociaciones que se producirán en el ámbito del MERCOSUR.

## INCORPORAR MAS VALOR

No sólo desde el punto de vista físico: incorporando nuevas tecnologías que



Dr. José A. Borotti.

## DISTRIBUCION POR PAISES DE LAS PYMES

	Establecimientos	%	Personal ocupado	%	Producción industrial	%
Argentina (1984)	17.600	27	529.000	20	10.515	22
Brasil (1985)	43.300	70	2.048.000	77	34.190	74
Uruguay (1989/90)	2.100	3	92.400	3	2.205	4
<b>TOTALES</b>	<b>65.000</b>	<b>100</b>	<b>2.669.400</b>	<b>100</b>	<b>46.910</b>	<b>100</b>

Fuente: CEPAL/CFI

\* La producción industrial se expresa en millones de u\$s corrientes.

\* El cuadro indica claramente el alto peso de las PYMES de Brasil en todo el MERCOSUR.

le permitan minimizar sus costos -los cuales en muchas industrias son el elemento diferenciador vital- y su estandarización de calidad a nivel internacional.

Otro elemento que ayudará en la incorporación de esta creación de valor a nivel simbólico es:

\* La incorporación de marcas a los productos que comercializa en cualquier tipo de mercado.

Esto brindará un claro sentido de la diferenciación simbólica en sus productos.

Diferenciación construida por medio de valores que la misma PYME debe crear en sus productos o servicios, anticipándose al valor simbólico que le otorgue la demanda.

En consecuencia, es necesario conocer desde la óptica del mercado en el que la PYME desea participar:

\* ¿Cuál es la imagen de la empresa?

\* ¿Cuál es la imagen del producto/servicio que comercializará?

\* ¿Conoce a su consumidor en sus diferentes roles diarios?

\* ¿Conoce el significado más profundo que une el producto/servicio con el cliente/consumidor?

## **SIGNIFICADO DE LA MARCA PARA LA PYME**

Es importante que la PYME comprenda que sin marca no es posible segmentar mercados, posicionar productos y en consecuencia, crecer y diferenciarse claramente en el mercado en donde opera.

Elegir y posicionar marcas con los mercados no es patrimonio de las grandes empresas, sino de la cultura empresarial que esté dispuesta a competir sanamente, diferenciando sus productos.

La marca, si fue seriamente elegida y

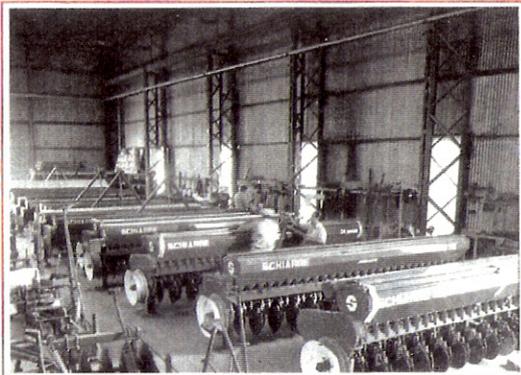
posicionada, le permitirá al cliente/consumidor, encontrar la imagen que necesita para identificarse.

El crecimiento en el mediano y largo plazo de una empresa se centrará en ir creando un conjunto de clientes/consumidores leales.

La creación de esta lealtad a través del vínculo por parte del cliente/consumidor será el capital económico más importante de la empresa.

## **2. RESPUESTAS DEL GOBIERNO NACIONAL AL SECTOR PYME**

Sin duda que el gobierno nacional, a través de su Ministerio de Economía, ha



*Producción argentina.*

puesto en marcha en estos tres últimos años nuevos mecanismos e instrumentos que acompañen el desarrollo del sector PYME en el MERCOSUR.

Legislación e instrumentos tales como:

\* Promulgación y reglamentación de la ley de Innovación Tecnológica que permiten la creación de las unidades de vinculación para ayuda de la PYME.

\* Creación de Nuevas Formas Promovidas de Empleo.

\* Régimen de Especialización In-

dustrial.

\* Creación de la Subsecretaría de Formación Profesional en el Ministerio de Trabajo de la Nación con el objetivo de dar respuesta a los inconvenientes ocasionados por el proceso de reconversión productiva.

\* Impulso al Registro Industrial de la Nación (RIN)

\* Creación del Programa Trienal de Fomento para la PYME constituido por:

- El régimen de equiparación de tasas de interés. Con nuevas líneas de crédito vigentes en todo el país a través del Banco de la Nación Argentina.

- La creación del Fondo de Garantía Suplementaria.

- Fondo de Asistencia para la Creación de Consorcios PYMES.

Nuevos regímenes de pre-financiación y financiación de exportaciones del Banco de la Nación Argentina. Al igual, convenios de crédito comprador con bancos del exterior (Japón, China, Alemania, Francia, Finlandia y Venezuela).

\* Impulso a los Mecanismos de Cooperación Comercial y Técnica como las Bolsas de Subcontratación.

\* Nuevos instrumentos financieros creados por la Comisión Nacional de Valores que pretenden mejorar el financiamiento del Sector PYME para hacerlo más competitivo a nivel internacional.

\* Mayor impulso a la ventanilla PYME para competir mejor.

Todos estos instrumentos van formando la arquitectura del prestigio, que se puede simbolizar por el orgullo de ver cuando el "MADE IN ARGENTINA" logra captar nuevos mercados en el exterior.

Pero estos esfuerzos por, innumerables razones, pueden percibirse como atomizados o desconocerse por quienes son sus destinatarios finales, dada la inmensidad de los kilómetros cuadrados.

CONTINUA EN PAG. 24

# La Creatividad...

VIENE DE PAG. 23

dos que nuestro país posee.

## SEBRAE: UN EJEMPLO DE LA MODERNIZACION DE LAS PYMES EN BRASIL

Uno de nuestros nuevos socios en el MERCOSUR, Brasil, con el fin de evitar la atomización de esfuerzos en el sector, pone en marcha a partir de junio de 1972 lo que denominó SEBRAE (Servicio de apoyo a las Micro-Pequeñas y Medianas Empresas).

Su objetivo fue modernizar el sector, preparándolo para enfrentar escenarios más competitivos.

Según el Dr. Carlos Rico, presidente del SEBRAE de Río Grande Do Sul, quien, traído por la Función del Encuentro, a través del Servicio de Apoyo a las PYMES del Mercosur (SAPY-MES), explicó sobre las modalidades de subcontratación industrial y nuevas formas de competitividad de las PYMES en el MERCOSUR.

El doctor Rico aclaró que si bien, en un principio, el SEBRAE nace como organismo mixto financiado por el Estado, hoy es privado.

Para sus actividades anuales destina u\$s 240 millones de dólares. Estos recursos provienen del 0,3% del 20% de los aportes previsionales.

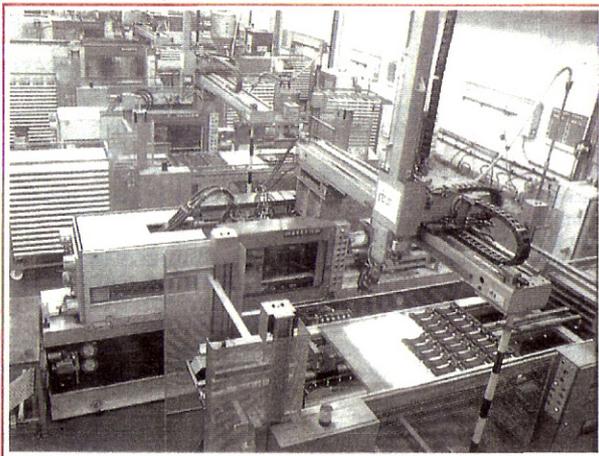
Este organismo integra y compatibiliza su planeamiento y su dirección con los planes institucionales vigentes en las esferas del gobierno de Brasil. Desarrolla su actividad en distintos frentes de acción.

- \* Bolsas de Subcontratación.
- \* Proyectos de exportación.
- \* Proyectos de Apoyo Tecnológico.
- \* Campaña Nacional de Productividad, apoyada por todos los agentes provinciales.

### INSTRUMENTOS DEL SEBRAE

Se viabiliza por cuatro acciones fundamentales:

1. Estudios e investigaciones:
- \* Estudios e investigaciones por na-



Plásticos: liderazgo de Brasil.

turalza de proyecto.

- \* Catastro industrial.
- \* Diagnósticos sectoriales.
- \* Análisis prospectivos.
- \* Estudios de las capacidades de las PYMES ante cambios vinculados a las

innovaciones tecnológicas.

- \* Estudios de política económica y ciencia aplicada a la PYME.
- \* Sistemas de asesoramiento de carácter permanente.

#### 2. Asistencia Técnico Gerencial:

Son programas que conviven dentro del sistema empresarial.

Los equipos son formados por profesionales que asesoran a los empresarios en la modernización de las PYMES.

Se fundamentan en proyectos de visitas técnicas y proyectos de calidad total para PYMES.

#### 3. Capacitación y entrenamiento empresarial:

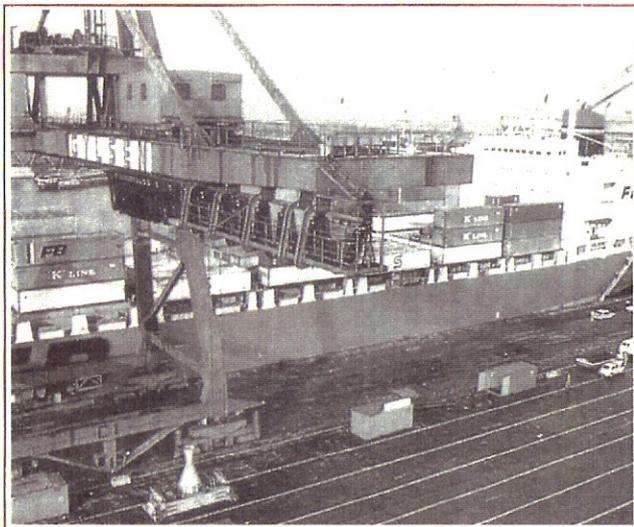
El SEBRAE funciona como un organismo privado articulador entre la universidad y las PYMES.

Las PYMES son entrenadas en las nuevas modalidades del management moderno. Los programas de capacitación para las PYMES son armados en función de las necesidades y problemas regionales.

El objetivo es identificar la capacidad exportable a nivel regional y sectorial.

Asimismo, se elaboran proyectos

*Elegir y posicionar marcas en los mercados no es patrimonio de las grandes empresas, sino de la cultura empresaria que esté dispuesta a competir sanamente, diferenciando sus productos.*



*Objetivo: aumentar las exportaciones.*

específicos de microempresas al igual que acciones colectivas de las PYMES respecto de:

- \* Asistencia a cooperativas.
- \* Asistencia a industrias específicas como por ejemplo la láctea.
- \* Centralización de compras y ventas.
- \* Laboratorio de control de calidad.
- \* Unidades de mantenimiento.
- \* Lanzamiento e implementación de las Campañas de Productividad Nacional.

4. *Desarrollo de Recursos Humanos del sistema SEBRAE:*

- \* Estructuración de cursos y seminarios que son dictados al dirigente perteneciente al sistema SEBRAE sobre:
  - Política y estrategias de alta administración.
  - Comercio Exterior.
  - Procedimientos didácticos.

**ACTIVIDADES**

Se organizan en:

- \* La formación de profesionales especialistas en PYMES los cuales son contratados por trabajos ad hoc.
- \* Los agentes de SEBRAE son preparados con técnicas propias y modernos métodos y procedimientos.

El universo de PYMES industriales del MERCOSUR excluyendo las muy pequeñas y medianas microempresas, estaría constituido por 65.000 establecimientos industriales, que emplean alrededor de 2.670.000 trabajadores y que generan una producción industrial cercana a los 47.000 millones de dólares a

precios corrientes a mediados de los ochenta.

Las PYMES MERCOSUR habrían tenido un tamaño medio cercano a 40 ocupados y a u\$s 700.000 de facturación a mediados de los 80, algo más de

u\$s 1.000.000 de 1992.

Este conjunto de empresas daba cuenta a mediados de los 80 de algo menos de la mitad (43%) del total del empleo industrial del MERCOSUR y cerca del 20% de la producción industrial total de los tres países en conjunto.

Las PYMES industriales participan de manera indirecta en algunos de los complejos de exportaciones manufactureras del MERCOSUR (calzado y automotor del Brasil, cuero y pieles de Uruguay).

LIC. JOSE ALFREDO BOROTTI

Asesor de PYMES

Prof. titular Universidad Católica

de La Plata

Profesor asociado de UADE.

## PRODUCCION INDUSTRIAL PYMES EN EL MERCOSUR %

SECTORES	ARGENTINA	BRASIL	URUGUAY
Alimentos	22,09	71,59	6,33
Bebidas	41,19	52,08	6,73
Tabaco	12,47	85,32	2,21
Textil	26,37	65,42	8,20
Vestuario y calzado	18,78	76,35	4,86
Cueros y pieles	26,38	63,02	10,60
Industria maderera	16,58	82,09	1,34
Muebles	10,16	88,95	0,90
Papel y editoriales	23,81	72,33	3,86
Productos químicos	22,09	69,66	8,25
Industria del caucho	23,96	71,41	4,64
Productos plásticos	26,30	68,33	5,36
Minerales no metálicos	19,97	77,13	2,90
Metalurgia	27,52	69,64	2,84
Mecánica y material de transporte	22,47	75,81	1,72
Material eléctrico de comunicaciones	19,71	75,43	4,86
Diversos	11,69	85,78	2,53
<b>TOTALES</b>	<b>22,42</b>	<b>72,88</b>	<b>4,70</b>

Fuente: CEPAL/CFI