

4A-2-3

PERIODO
PRESIDENCIAL
006328
ARCHIVO

PROYECTOS DE FOMENTO :
"Un nuevo enfoque para la modernización y desarrollo de
las PYMIS "

LYSETTE HENRIQUEZ AMESTOY
Gerente General
SERCOTEC

SANTIAGO DE CHILE, Agosto de 1992.

I N D I C E

	Pág.
1. ANTECEDENTES GENERALES	2
2. PROYECTOS DE FOMENTO	4
3. ALGUNAS REFLEXIONES EN TORNO A LOS PROYECTOS DE FOMENTO	8
4. ALGUNOS EJEMPLOS DE PROYECTOS DE FOMENTO	11
PROYECTO DE FOMENTO METALMECANICO PROFO-METAL VIII REGION	12
I. OBJETIVO	12
II. RESULTADOS	12
II.1. ECONOMICOS	13
II.2. TECNICOS	14
II.3. TRANSFERENCIA TECNOLOGICA	15
II.4. ASOCIATIVIDAD	15
II.5. OTROS RESULTADOS	16
 ANEXOS	

PROYECTOS DE FOMENTO: Un nuevo enfoque para la modernización y desarrollo de las PYMIS.

1. ANTECEDENTES GENERALES

(El por qué de los Proyectos de Fomento)

Al igual que en la mayoría de los países de Latinoamérica, las pequeñas y medianas industrias chilenas tienen problemas de acceso al financiamiento, a la tecnología, a la capacitación, al mercado y a la información, conspirando todo esto en contra de su modernización.

Chile ha dado sustantivos pasos en materia de apertura económica y sigue avanzando en esa dirección. Al ser una economía abierta al tema de la modernización y de la competitividad de sus industrias pasa a ser central, estén las empresas orientadas hacia el mercado externo o al interno. Dado que existe un número importante de empresas, especialmente del estrato pequeño y mediano, que presenta un nivel de atraso importante en su gestión y en su tecnología, la necesidad de la modernización de ellas se hace urgente y el desafío está en cómo hacerlo. En Chile hay un sector empresarial moderno significativo, pero cómo difundir, cómo permear hacia el resto de la economía esta modernidad. Según nuestras experiencias, un aspecto fundamental en el proceso de modernización de la PYMI es el cambio de mentalidad en el empresario, el que se amplíe su visión de mundo.

Y en este desafío se inscribe la concepción de **PROYECTOS DE FOMENTO**, que más adelante vamos a exponer.

Como una respuesta a esta necesidad de modernización y la vez, de mejorar las oportunidades de los pequeños y medianos empresarios con un sentido de mayor equidad, el Gobierno ha puesto en práctica una serie de **instrumentos horizontales** (o sea, no diferenciados por sectores, como agricultura, industrias, servicios, etc.), que posibilitan mejorar el acceso de las PYMES al financiamiento, tecnología, capacitación, mercados externos, etc. Estos instrumentos son administrados por distintas instituciones del Sector Público y del Sector Privado de nuestro país. En algunos casos se trata de nuevos instrumentos (como por ej.: el subsidio al seguro de crédito para enfrentar el

problema de las garantías de los créditos que limitan el acceso al financiamiento y otros) y en otros casos se trata del perfeccionamiento de instrumentos ya existentes.

Pero hemos constatado que la existencia de estos instrumentos - de esta **oferta** del Sector Público - no necesariamente significa que los empresarios de la PYMI los utilicen. Hay bastante desconocimiento de éstos, especialmente en regiones. Por lo tanto se ha detectado que es necesario juntar a los empresarios con estos instrumentos. ¿Cómo hacerlo? La respuesta a esto también tiene que ver con los **Proyectos de Fomento**.

Otra constatación que hemos tenido a lo largo de nuestro trabajo en el sector de la PYMI, es que su **tamaño, atomización y distribución espacial a lo largo de todo el país** conspira en contra de su inserción al mercado, acceso a financiamiento, etc. Y que por otra parte, la concreción de esfuerzos entre empresas, la **asociatividad** puede mejorar sustantivamente la competitividad de éstas.

Al asociarse se dan ámbitos de **colaboración, de complementación** y también de **competencia**. Y ambos aspectos contribuyen a mejorar la **competitividad** de cada una de ellas.

Esa también ha sido la experiencia de los países en que se ha desarrollado exitosamente la PYMI, como es el caso de Italia, Alemania, España y Japón en que han tenido exitosos resultados los consorcios de exportación, las sociedades de aval y garantía, y otras experiencias de tipo asociativo. En este tema de la necesidad de asociatividad entre los empresarios para superar sus problemas, nos encontramos con un gran obstáculo, que es el acentuado **individualismo** de los pequeños y medianos empresarios.

Sin embargo, cuando descubren motivos por qué asociarse y se dan un proceso de toma de **confianza** entre sus pares, se produce una sinergia muy interesante y cuyos resultados dan mucho más allá de los motivos originales que provocaron la asociación entre empresarios.

Otra constatación que se deriva del trabajo en este sector es que el **efecto imagen** de las experiencias exitosas, tiene mucho impacto entre los empresarios de la PYMI para provocar cambios. Es difícil convencer con el relato verbal. Lo que se observa como ejemplo,

especialmente de otros empresarios similares, da mucho más confianza y es más sencillo que se ponga en práctica. Por lo tanto, se pretende modernizar a este sector a lo largo del país, es importante ir creando una **masa crítica** de empresas en distintas regiones que se modernizan, que utilizan los instrumentos existentes ofrecidos por el Sector Público y el Sector Privado y que emprenden el camino de la asociatividad. Este ejemplo puede cundir entre sus pares (si este empresario PYMI pudo, ¿por qué yo no?).

Chile actualmente inicia un **proceso de descentralización** y parte importante de esa consiste en crear y en **desarrollar capacidades** en los sistemas productivos locales. Y en esto juegan un rol importante las PYMES -empresarios y trabajadores-, la institucionalidad pública de la región, las entidades educativas, etc... Todas ellas tienen que incorporarse al proceso de modernización del **sistema productivo local**.

Todas estas ideas y conceptos, descritos en los párrafos precedentes, son las que se aprovechan en el diseño del **Proyecto de Fomento**: "articulación de las distintas instituciones del Sector Público y del Sector Privado que tienen instrumentos para el desarrollo de la PYMI", "juntar a los empresarios con los instrumentos", "asociatividad entre empresas", "crear relaciones de confianza", "colaboración y competencia", "masa crítica de empresas por región, que utilizan la oferta de instrumentos del Sector Público y se modernizan y que, tienen efecto imagen en la Región" "descentralización y creación de capacidades en el sistema productivo local",

2. PROYECTOS DE FOMENTO

¿ PARA QUE SIRVEN ?

Para mejorar la **competitividad** de un grupo de empresas que lo componen, de rubros similares o complementarios y de localización común (como pueden serlo por ejemplo, las empresas del mueble de la IX Región) mejorando también su **inserción en los mercados**.

Al largo plazo se pretende lograr un **cambio en la mentalidad** de las personas y de las entidades participantes en el programa , ya sean empresas o

instituciones del Sector Público y Privado, que genere un proceso de **modernización** en el empresario o incremente la capacidad del sistema productivo local de adaptarse a los cambios y de difundir innovaciones además de impulsar formas de desarrollo sustentables.

¿ EN QUE CONSISTEN ?

En la acción coordinada de distintas instituciones públicas y privadas, universidades y otras similares, de la región con **el grupo de empresas**, y que es liderado o articulado por una institución. Esta puede ser la que tenga mayor relación con los resultados o con los apoyos al Proyecto de Fomento.

Facilitando el uso de instrumentos de fomento, de financiamiento, transferencia de tecnología, que ofrece el sector público para facilitar el proceso de modernización y otros que apunten a lograr este objetivo.

Estimulando el trabajo asociativo entre empresas, lo que provoca una gran sinergia y mejora su competitividad.

Cada Proyecto de Fomento tiene un Gerente a tiempo completo que coordina la acción de las diversas entidades involucradas y empresas.

¿ QUIENES PUEDEN ACCEDER Y COMO ?

Grupos de pequeños y medianos industriales, de giros similares o complementarios y de localización regional común, que estén dispuestos a comprometerse en la materialización de un proyecto compartido que les permita mejorar su competitividad.

El grupo de empresarios se puede contactar con las direcciones regionales de SERCOTEC y trabajar en desarrollar un programa de acciones en un período determinado que apunte a necesidades comunes a las empresas.

Algunas de las características de los Proyectos de Fomento:

- a) Tener **objetivos claros**, medibles y alcanzables en un determinado período de tiempo.
- b) Ser proyectos con **potenciabilidad económica**.
- c) Ser promovidos por una organización o **grupo de empresarios locales** con un real compromiso con su materialización.
- d) Ser una actividad asociativa, en los temas donde esa característica mejora la competitividad de las empresas participantes. (p.e.: actividades de capacitación empresarial o laboral; actividades de transferencia de tecnología; adquisición conjunto de algunos insumos; negociación conjunta de líneas de créditos con entidades financieras; desarrollo conjunto de etapas de un proceso productivo (como el caso del proceso de secado en la industria de la madera); y otros. Esta forma asociativa de trabajo entre empresas provoca una **sinergia**, mucho más allá de las acciones que se han previsto en un Programa de Trabajo.
- e) Cada Proyecto de Fomento debe tener una **Gerente de Proyecto**¹. Este debe articular el esfuerzo de las distintas instituciones de fomento del Sector Público y Sector Privado regionales (como universidades locales, organismos de capacitación, etc.) con las empresas del proyecto. Entre las labores fundamentales de este Gerente está: formular y concretar un Programa de Trabajo con los empresarios; y juntar a éstos con "la oferta de instrumentos de fomento del Sector Público y Privado", para que se familiaricen con su uso, con el objeto de modernizar sus empresas.
- f) En general se trabaja con los conceptos de "masa crítica de empresas" y "periferia". O sea, con un grupo de empresas de un determinado rubro se trabaja más intensivamente, pero a su vez, se desarrollan actividades de extensión en las que

¹ Cargo que hasta ahora ha sido asumido por personal de SERCOTEC

pueden participar todas las empresas del rubro. P. e. en el Proyecto de Fomento de Madera de la IX Región se está formulando un proyecto de secador para un grupo de empresas, pero a la vez se están realizando charlas sobre el proceso de secado de la madera para todas las industrias del rubro en la Región.

La extensión del Proyecto de Fomento a otras empresas del sector no siempre resulta. Ya que hay grupos de empresarios mas o menos "cerrados" a la incorporación de nuevos miembros. Y dado que el proceso de generación de confianza entre los empresarios es lento, pero muy sustantivo en la potenciación del grupo, a veces puede no ser adecuado que se interrumpa ese proceso.

- g) Se trata de que en el diseño de cada Proyecto hayan algunos **hitos o metas alcanzables en el corto plazo**, además de metas más ambiciosas de mediano y largo plazo. También se pretende que a lo largo de la Ejecución del Proyecto de Fomento haya un proceso de **"animación"** permanente, de tal modo de que el ritmo y el interés por éste se mantenga en el tiempo.
- h) Si bien los Proyecto de Fomento parten con **empresas existentes**, también puede plantearse la creación de nuevas empresas a través del desarrollo de inversiones.
- i) Se han desarrollado dos tipos de proyecto de fomento:

Los sectoriales regionales, constituidos fundamentalmente por empresas pequeñas y medianas de un mismo rubro.

Los de pequeña producción, constituidos por microempresarios y/o artesanos de localización común.

3. ALGUNAS REFLEXIONES EN TORNO A LOS PROYECTOS DE FOMENTO

En SERCOTEC estamos trabajando actualmente con 17 Proyectos de Fomento a lo largo del país. Los mas antiguos tienen un año de operación. Estamos entusiasmados con los resultados que hemos visto , aunque las experiencias son muy heterogéneas. Quisiera señalar que esta forma de trabajo, de Proyecto de Fomento, que hace un año y medio era un título con algunas ideas, surgidas en el Ministerio de Economía, hoy es una realidad, de la cual tenemos bastantes reflexiones ².

- a) El signo de los tiempos es el acelerado **cambio tecnológico** que ha revolucionado los sistemas económicos . Pensamos que como país y como región necesitamos tener un **sistema productivo que se adapte a los cambios y sea capaz de difundir innovaciones**. Y son parte del sistema productivo: los empresarios, los trabajadores, las instituciones del Estado, las instituciones educativas, etc... Esto pasa por **cambios de mentalidad** en los distintos componentes del sistema. Creemos que los Proyectos de Fomento son un importante instrumento para difundir modernización, para cambiar mentalidades, para romper cegueras.

- b) Creemos que uno de los problemas de las PYMES en el mercado es su **limitada capacidad para constituir señal de mercado**, ya sea por su atomización o porque no sabe manifestar sus demandas o porque no conocen sus necesidades. Por lo tanto, la oferta habitualmente no tiene relación con estas demandas, que desconoce. Esto sucede en el mercado de la capacitación, de la tecnología, del financiamiento, etc... y especialmente en regiones . Por lo tanto el gran desafío en el caso de las PYMES es **cómo éstas se constituyen en señal de mercado**. Y la **asociatividad** de las empresas se visualiza como un factor ayudador importante para superar esa ceguera del mercado . Un conjunto de empresas sí puede emitir señales hacia el mercado financiero , de capacitación de otro tipo. Y una expresión de **asociatividad** es el Proyecto de Fomento, que permite a las empresas involucradas detectar sus demandas, emitir señales en el mercado respecto a esas

² Hemos constatado que hay teoría y experiencias similares en otros países, como los conocidos "distritos industriales de Italia".

demandas y estimular la oferta en relación a sus necesidades. Además les posibilita hacer notar su oferta . En síntesis contribuye a hacer mas transparente el mercado para las PYMES.

Claro ejemplo de ello es que el PROFOMETAL ³ se constituyó en una demanda atractiva para los bancos de la Región y también para los proveedores de discos abrasivos y otros insumos, y probablemente esto antes, cuando operaban como empresas individuales no sucedía.

- c) Pero también esto es válido en relación a los **instrumentos del Programa de Apoyo a la PYME**. Hemos constatado que no basta con lanzar instrumentos al mercado (CUBOS, SUAF, FONTEC, FAT,etc...). Se necesita **validar estos instrumentos**, juntarlos con los empresarios, tener retroalimentación de cómo funcionan, y esto requiere de un trabajo no puntual en el tiempo con un grupo de empresarios, donde se genere **confianza** y haya un proceso de retroalimentación sobre el funcionamiento de estos instrumentos, sus bondades, carencias y posibles nuevos diseños. Y pensamos que los Proyectos de Fomento pueden jugar un rol muy importante en ese sentido. También como un efecto imagen hacia el resto de PYMES de la región, cuando los utilizan.
- d) En las actuales tendencias **descentralizadoras** (regionalización) visualizamos a los Proyectos de Fomento como **instrumentos de desarrollo regional** . Sin duda crean capacidades locales en el Sector Público y Privado para articular y emprender actividades conjuntas , reduciendo las desconfianzas y cambiando mentalidades. Y esto es una aporte interesante al proceso de regionalización , que requiere de la activa participación de todos los sectores y donde le cabe una importante responsabilidad a la PYME.
- e) Uno de los aspectos mas interesantes, que a nuestro juicio se provoca con los PROFOS, es la gran sinergia que se deriva de la **asociatividad** entre los empresarios y entre éstos y las instituciones . El incorporar a su visión de empresa la de sus pares , sin duda provoca avances. Como también el ir ganando confianza en el grupo e ir rompiendo cegueras... (una vez más se repite).

3

Proyecto de Fomento Metalmeccánico de la VIII Región que lleva funcionando un año.

Sin duda hay elementos que **unen** y otros que **desunen** a los empresarios. Y sobre ese proceso debemos reflexionar más. Hace algún tiempo, uno de los empresarios de un PROFO, nos confidenciaba que un claro elemento de desunión era tratar de ponerse de acuerdo para fijar precios de productos o salarios entre las distintas empresas. Que hacerle trampas al mercado en ese sentido tenía su costo. Y también reflexionaba que contribuía a la unión aspectos como comprar insumos en conjunto o promover sus productos. Bueno creo que sobre estos temas hay mucho por reflexionar.

- f) En los PROFOS hemos constatado que se dan algunas funciones que responden a la **división del trabajo** en las grandes empresas, pero que en las PYMES -por su tamaño- es difícil que se realicen de esa forma. Por ejemplo, en el PROFOMETAL se ha hecho trabajo de Ingeniería, típico de un Depto. de Desarrollo o de Ingeniería de una gran empresa; o se han realizado actividades de un Depto. de Desarrollo de Recursos Humanos, que probablemente ninguno de ellas tenga; o se han promovido las ventas del conjunto, como una tarea de un Depto de Ventas o de Comercialización.

También cabe decir que entre las empresas del PROFO se tiende a buscar algunas relaciones de especialización y de complementación.

- g) También vemos en los PROFOS una posibilidad concreta de **colaboración entre Sector Público y Privado**, muy importante para enfrentar la segunda fase del desarrollo exportador.

Los empresarios empiezan a visualizar una fuente de posibilidades en las instituciones del Sector Público de la Región y así lo han expresado claramente en más de una ocasión. Sin duda también entre ambos sectores se constituyen relaciones de **confianza** trabajando juntos.

- h) También en SERCOTEC hemos percibido cambios que se están generando en nuestros profesionales involucrados en estos proyectos. También allí ha habido un **cambio de mentalidad**. Ellos están asumiendo una **actitud emprendedora** desde el Sector Público y los percibimos muy comprometidos con el desarrollo de su Región.

Y todo lo mencionado en estos párrafos - y que puede no ser visto a la primera mirada - parecen elementos sustantivos en un proceso de modernización de la economía y del Estado

4. ALGUNOS EJEMPLOS DE PROYECTOS DE FOMENTO

En la actualidad estamos desarrollando 17 Proyectos de Fomento a nivel del país y nuestra meta para el 93 asciende a 31. Algunos ejemplos de esto son :

- a) En la II Región el Proyecto de Fomento Metalmeccánico pretende sustituir importaciones de las grandes empresas mineras de la Región por abastecimiento local.
- b) En la VI Región el Proyecto de Fomento Metalmeccánico pretende aumentar la participación regional de las compras de las grandes empresas, vía encadenamiento con las PYMIS de la Región.
- c) En la VIII Región el Proyecto de Fomento Metalmeccánico se plantea mejorar la competitividad de las empresas de la Región y la ampliación de sus mercados a través de la complementación industrial.
- d) En la IX Región el Proyecto de Fomento del Sector Madera pretende mejorar la competitividad de las empresas de la Región y promover las exportaciones directas o indirectas (vía encadenamiento) de éstas.
- e) En la Región Metropolitana el Proyecto de Fomento Hortofrutícola pretende mejorar el abastecimiento de las plantas agroindustriales y la competitividad de éstas.
- f) También en la Región Metropolitana el Proyecto de Fomento Bolsa de Subcontratación Industrial de Santiago se orienta a poner en contacto la oferta de las PYMIS con la demanda de las grandes empresas y realizar un proceso de transferencia de tecnología para mejorar la competitividad de las primeras.

A nivel de ejemplo se puede describir con mayor detalle en qué consiste el Proyecto de Fomento del Sector Metalmeccánico de la VIII Región.

PROYECTO DE FOMENTO METALMECANICO PROFOMETAL VIII REGION

El origen de la idea de este Proyecto surge a comienzos del 91. El diagnóstico del momento indicaba que la pequeña y mediana industria metalmeccánica regional, se enfrentaba a una crisis originada por la disminución de la inversión en los megaproyectos regionales, urgía por lo tanto, la búsqueda de nuevos mercados, y la reconversión productiva, orientando la capacidad instalada, de empresas fundamentalmente prestadoras de servicios a empresas manufactureras de productos.

PARTICIPACION EMPRESARIAL Y ROL DE SERCOTEC

El Proyecto de Fomento del Sector Metalmeccánico (PROFOMETAL), formalmente fué lanzado el 9 de Julio de 1991, con la presencia del Ministro de Economía. Actualmente las empresas participantes alcanzan a 20.

A menos de un año de funcionamiento el nivel de participación empresarial es más que satisfactorio. En este contexto SERCOTEC Regional desde los inicios ha desarrollado un rol articulador, de administración y patrocinio, de los esfuerzos participativos, tanto de la institucionalidad pública como privada, generando todo un accionar concertado en torno a lograr un desarrollo armónico y equilibrado del sector.

I. OBJETIVO

El objetivo genérico del proyecto es apoyar el crecimiento, desarrollo y modernización de un grupo representativo de empresas del sector metalmeccánico regional, basado en la complementación, asociatividad industrial, para enfrentar mercados internos y externos, contando para ello con el apoyo de la institucionalidad pública y privada de la región.

II RESULTADOS

El Profometal VIII Región se ha definido, además, como un negocio y como tal, debe buscar oportunidades y generar negocios, en este contexto SERCOTEC con los empresarios han definido, tres estadios de desarrollo, los que no necesariamente son secuenciales y que en definitiva debieran permitir :

- Consolidar y posicionar al grupo en su actual contexto
- Sustituir productos importados
- Desarrollar nuevas exportaciones

Para concretar las fases definidas se ha desarrollado una gran cantidad de actividades las que han permitido consolidar una asociatividad, cuyo principal resultado a la fecha, es mostrar un efectivo accionamiento grupal.

De las actividades realizadas, entre otras, es necesario analizar con mayor detención las siguientes :

II.1 Económicos

Mercado Externo

En Noviembre de 1991 viajó una misión de empresarios del Profometal a prospectar el mercado Perú-Boliviano. Se visitó la FERIA Subcontrata Lima 91 y además se tomó contacto con diferentes representantes de agrupaciones empresariales, empresarios del sector, o ligados al mismo. A efectos de complementar esta iniciativa recientemente se ha designado un representante comercial para el mercado Perú-Boliviano.

Mercado Interno

Enmarcado en la actividad de encuentro con grandes empresas tanto regionales como extraregionales, se han realizado acciones de conocimiento con empresas de la región en otras, astilleros, empresas de la celulosa, forestales, ferrocarriles, etc.

Por otra parte, especial importancia se ha asignado al mercado de las Regiones IX y X. Con tal objeto se han realizado acciones de búsqueda de una representación comercial para los productos y/o servicios de Prometal, en las Ciudades de Puerto Montt, Osorno y Temuco, a través de sondeos de mercado; y de toma de contacto con el Profo-lácteo, patrocinado y administrado por el SERCOTEC X Región.

Como resultado de lo anterior en Mayo pasado viajó una delegación de empresarios del Prometal, y SERCOTEC, a una reunión de negocios con las empresas del Profo-lácteos en Osorno para afinar un proyecto de acuerdo de representación comercial con una empresa para ambas regiones.

En el año que lleva operando el PROMETAL, entre sustitución de importaciones y generación de exportaciones en negociación, se han alcanzado US\$1,5MM.

II.2 Técnicos

Desarrollo Productivo

La definición básica de ir paulatinamente reconvirtiendo las empresas del Profometal desde una orientación de servicios a una abocada a la manufacturación de productos, a provocado el desarrollo de diferentes iniciativas, se destacan, entre otras:

- Secador de aserrín : Actualmente se encuentra en la etapa de montaje y puesta en marcha, a objeto de medir su viabilidad técnico-económica, en la producción de briquetas de aserrín.
- Grúa horquilla : Adaptación tecnológica de grúa horquilla de procedencia externa, próxima a salir al mercado con un 70% del costo de la importada, y con producción vendida de antemano.
- Plataforma aérea "Toqui" : Plataforma de diversos usos industriales; ya ha sido expuesta en la Feria FITAL 92, se encuentra próxima al lanzamiento definitivo, y actualmente ya se tiene producción vendida.

- Fabricación de maquinaria de explotación forestal (garras, torres de madereo) y de elaboración de maderas.

II.3 Transferencia tecnológica

Departamento de Ingeniería : A través de un consultor externo se esta trabajando con el grupo Profometal en el aprendizaje de la técnica CAD, a objeto de lograr una mayor eficiencia en la precisión y calidad de la producción, para tal efecto se ha instalado en la Dirección Regional de SERCOTEC el equipamiento computacional con Autocad.

Centro de Transferencia Tecnológica : El acuerdo de transferencia tecnológica logrado entre Chile y SERCOTEC y el Estado de Waden-Würtemberg (Alemania), implica que a partir del segundo semestre del año, que comience a funcionar un Centro de Transferencia Tecnológica en la Región, que entre otros sectores también estará dirigido al Sector Metalmeccánico.

II.4 Asociatividad

Asociación Gremial

En concordancia al grado de asociatividad mostrado por el grupo de empresas Profometal hasta el momento, lo que se ha traducido en complementariedad tecnológica y humana en la búsqueda de nuevos mercados y productos, se esta en la etapa final de revisión, para posteriormente ingresarla en el Ministerio de Economía, el acta de constitución de la Asociación de Industrias Metalúrgicas y metalmeccánicas VIII Región A.G. La constitución forma se hizo en Junio pasado, y es el primer paso para posteriormente, crear una sociedad anónima cerrada, que tendrá por objeto la comercialización de todos los productos y/o servicios integrados del grupo de empresas Profometal.

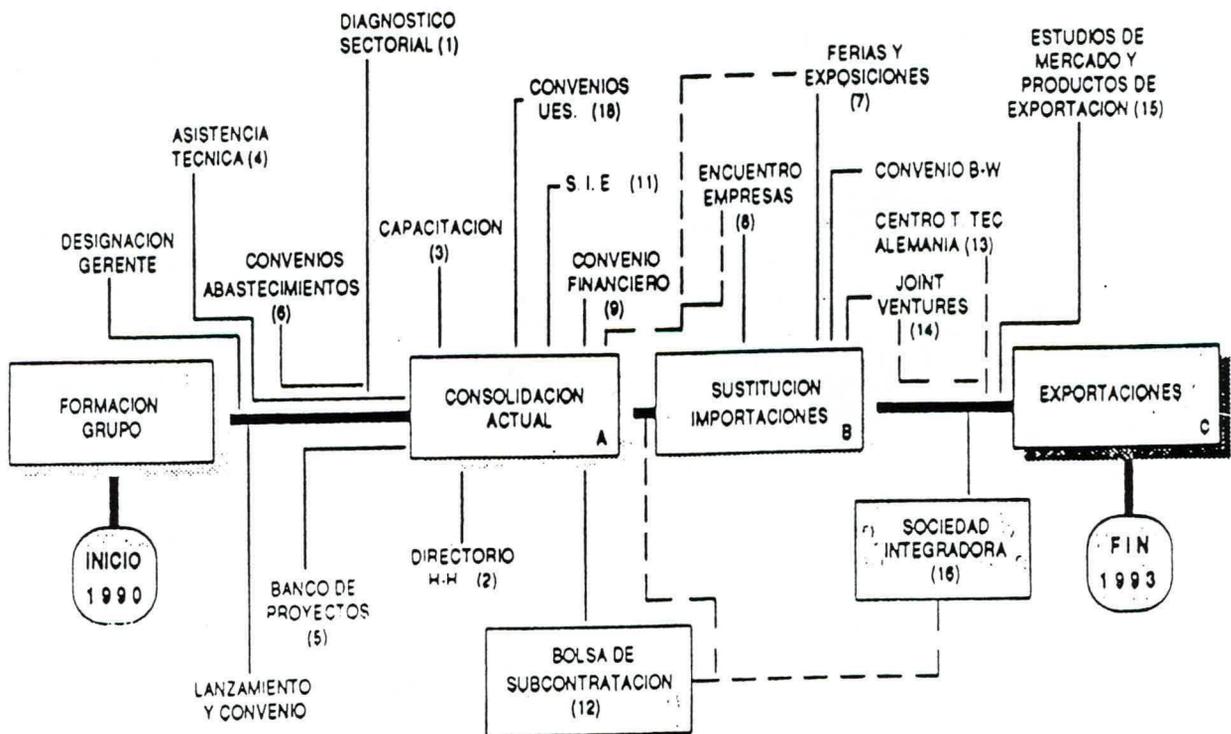
Joint Ventures

Durante Octubre de 1991, se inició la primera negociación Joint-Ventures, entre Fundición Imperial, empresa integrante del Profometal, e inversionistas suecos. El objetivo es crear una gran fundición de acero en la Región que provea más y mejores productos/servicios de la especialidad.

II.5 Otros resultados

- Participaciones en Ferias : Expo-celpa, Fisa, Exporcorma, Fital.
- Convenios de abastecimiento (compras de insumos en conjunto).
- Asistencia Técnica, capacitación.
- Convenios bancarios (Operación con Leasing para ventas de equipos).
- Etc.

PROYECTO DE FOMENTO METALMECANICO DE LA VIII REGION





Enrique Canelo

C.O.N. - A un año de su creación, las 20 pymis que integran el Proyecto

Experiencia de Reconversión Industrial y de Mentalidades

• 20 pymis pasaron de ser individualmente generadoras de servicios a industrias generadoras de productos con un trabajo asociativo. Ahora, enfrentan el desafío de pasar a fabricar en serie pero en materia de financiamiento se encuentran en "tierra de nadie".

de Fomento Metalmeccánico (Proformetal) impulsado por el Servicio de Cooperación Técnica en la VIII Región han sustituido importaciones con nuevos productos por un valor de \$ 324 millones y están por cerrar un negocio de exportación por otros \$ 186 millones.

Lo relevante, más allá de las cifras, es que hace poco más de un año estas industrias competían "despiadadamente" entre sí y con un horizonte incierto luego que concluyeran en la zona varios megaproyectos que en su momento contribuyeron a dinamizarlas.

Ramón Gutiérrez, presidente del Profo, destacó cómo con la iniciativa del Servicio se fue dando esta experiencia de asociatividad lo que motivó a celebrar este primer aniversario con la I Feria Exposición Tecnológica Expometal 92 de los productos y servicios que han desarrollado en forma integrada, varios de los cuales se encuentran con su producción vendida.

Para el ministro de Economía Carlos Ominami Pascual y para la gerenta general de Sercotec, Lysette Henríquez Armatoy, estos resultados que hablan por sí solos, debieran servir como efecto demostración a otros rubros de pymis a nivel regional y nacional.

Así lo piensa también Enrique Carrasco, gerente de Sercotec para la VIII Región, quien junto con promover el proyecto de fomento, conversar con cada industrial y vencerlos de las bondades y desafíos de la iniciativa, se constituyó junto con

sus colaboradores en un eslabón más del Profo que, al decir de los empresarios, contribuyó a despejar la desconfianza entre sector privado y sector público. De paso se fueron superando los naturales individualismos de cada empresario y se dio curso a esta experiencia.

En suma, si uno se basa en la premisa de que el éxito o fracaso de cualquier gestión se mide por sus resultados, en este caso éstos son a todas luces positivos, pero esto es recién el comienzo. Queda todo por hacer, de acuerdo a lo señalado por empresarios y por los funcionarios de Sercotec, en una conversación amplia, franca y abierta que sostuvieron con el ministro de Economía y la gerenta general del Servicio durante el almuerzo con que los industriales celebraron la muestra y se agasajaron a sí mismos y a sus invitados, en una suerte de alto en el camino porque los desafíos para adelante son grandes.

SEÑAL DE MERCADO. - En conversación con "El Diario", Ramón Gutiérrez contó cómo se han "ido descubriendo" los empresarios del proyecto. Se dieron cuenta que algunos tenían equipos y herramientas de interés para los otros pero que por la baja actividad se encontraban subutilizados, y así se fue dando una práctica de subcontratación entre las pymis.

Para Lysette Henríquez A., uno de los hechos destacables es que se han ido cumpliendo los objetivos de orientar la ca-

pacidad instalada de empresas básicamente prestadoras de servicios -maestranzas en su mayoría- hacia industrias manufactureras de productos. Asimismo, que en conjunto los empresarios han comprado sus insumos obteniendo mejores condiciones de precio y con especificaciones más elevadas de calidad, con grados de transferencia tecnológica y la generación de tecnología propia.

En relación a los instrumentos del Programa de Apoyo a la Pyme, una de las industrias es uno de los casos más avanzados de joint-ventures del CPI de Corfo con una firma suca.

Empero, para la gerenta general de Sercotec lo más importante es el cambio de mentalidad que se ha producido, tanto en los empresarios privados como en los propios funcionarios de Sercotec, y cómo con los primeros resultados del proyecto de fomento los empresarios metalmeccánicos de la VIII Región se están constituyendo en señal de mercado, aspecto que con trabajo individual, atomizado, no era posible.

DESAFIOS. - Obviamente, esta transformación no ha estado exenta de dificultades, especialmente por la aparición de problemas nuevos. Por ejemplo, las 20 industrias del Profo han logrado generar nuevos productos y servicios, con valor agregado, pero se ven frenados en el siguiente paso de entrar a la fabricación en

serie, pues se encuentran en una "tierra de nadie" en materia de financiamiento.

Por eso por ejemplo, cuando el ministro Ominami o la gerenta general de Sercotec los instaron a decir cómo les ha ido con el Banestado Leasing, la respuesta unánime fue: "No nos ha ido", y Enrique Carrasco, gerente regional de Sercotec, actuando como co-equipo con los "profo", explicó que esto sucedía por culpa del centralismo, a todo lo cual tomaron nota las autoridades.

Por eso Gutiérrez insistió, no en ayudas especiales, sino en condiciones igualitarias para competir en este nuevo escenario. Recordó que en empresas como las del programa se genera un puesto de trabajo por cada US\$ 5.000 de inversión contra US\$ 250 mil que se necesitan para crear una plaza en empresas de gran tamaño como en la celulosa. Y de la experiencia de este primer año, concluyeron en que la materialización del proyecto depende fundamentalmente de contar con autores de operación descentralizada y comprometidos entre los sectores público y privado de la región, o que no habrá lugar para una evolución profunda de los procesos de desarrollo sin una transformación colectiva e individual de mentalidades; que debe actuar una acción coordinada entre instancias tales como Sercotec, Corfo o ProChile e instituciones privadas que incluyan universidades, institutos tec-

nológicos y otros comprometidos con el desarrollo productivo. En suma, dijo que se trata de una verdadera sociedad entre el Estado chileno y el grupo de empresas integrantes del proyecto, lo que conlleva derechos y deberes.

Entre los primeros, exigir que se les facilite el uso de los instrumentos de fomento productivo diseñados por el gobierno, tener acceso a financiamiento oportuno y adecuado, asistencia técnica y transferencia tecnológica para empujar la modernización, y entre los deberes estimular el trabajo asociativo y de complementación entre los empresarios.

Sin embargo, ya han lo-

grado un convenio entre el Banco Internacional y las 20 pymis básicamente para financiar capital de trabajo y están en conversaciones con el Banco Concepción para acceder a la tarjeta de crédito y el uso de ventas por leasing; 11 empresas han calificado para la Bolsa de Subcontratación Nacional de Sercotec, y han participado en 10 misiones y encuentros comerciales dentro del país y en Perú y Bolivia. Las tareas son innumerables, pero como dijo Gutiérrez, se encuentran en una etapa de renovación cultural que significó el paso de "empresas sobrevivientes" a empresas con estrategias de mediano y largo plazo. Y esto tiene un nombre: desarrollo.