



SEGUNDA CONVOCATORIA

Título de la Experiencia: Programa redes de cooperación de micro y pequeños empresarios.

País: BRASIL, Estado De Río Grande del Sur

Nombre Institución: Área de Gestión Pública y Ciudadanía. Fundación Getulio Vargas

Área Temática – Sub Área: Fomento Productivo/ Fomento a la micro y pequeña empresa

Fecha Inicio Experiencia: Inicios año 2000

I.- Resumen

El Programa de Redes de Cooperación de Micro y Pequeños Empresarios, es una iniciativa desarrollada por la Secretaría de Desarrollo y de Asuntos Internacionales del Estado de Río Grande del Sur, en Brasil, que apunta a generar redes de cooperación, mediante la formación de Asociaciones, entre diversos micro y pequeños empresarios de la región, a fin de contribuir al fortalecimiento de este sector y al desarrollo económico de la zona. El Programa se viene implementado desde el año 2000, y combina la participación de diversos actores, entre ellos el Gobierno, los empresarios y las Universidades.

Mediante un acompañamiento y apoyo permanente de representantes del programa a los microempresarios, se trabaja en la generación de redes de cooperación horizontal, fomentando el desarrollo de los pequeños negocios y la productividad de estos. En Agosto del año 2003, el Programa formó cerca de 50 redes, las que incluían aproximadamente a 1500 micro y pequeños empresarios y 10000 puestos de trabajo. Los coordinadores de la experiencia informaron que las redes mueven anualmente cerca de US\$ 232.900.000 en el Estado de Río Grande del Sur. Al finalizar el año 2006, el gobierno pretende ingresar a un total de 5000 empresas más.

Esta experiencia ha servido de referencia para la implementación de iniciativas similares en otros Estados y municipios del Brasil, además de haber sido reconocida como una de las mejores iniciativas en Gestión Pública y Ciudadanía el año 2003 por la Fundación Getulio Vargas.

II.- Objetivos esperados con la Implementación de la Práctica

Mediante la implementación de esta política, se persigue el objetivo de crear políticas de fomento a las micro y pequeñas empresas del Estado de Rio Grande del Sur en Brasil, a través de la generación de redes de cooperación horizontal.

Entre los objetivos específicos se pueden mencionar

- Contribuir al desarrollo regional del Estado de Rio Grande del Sur de Brasil
- Contribuir a la generación de empleo y diversificación de la producción en la zona
- Generar clusters económicos que contribuyan a generar redes de apoyo en la cadena productiva
- Potenciar la participación y cooperación entre diversos actores, entre ellos las micro y pequeñas empresas, el gobierno y las universidades, entre otros.

III.- Contexto de la Experiencia

Más de la mitad de empresas constituidas en Brasil durante la década de los años 90 eran microempresas, y de éstas la mitad (cerca de dos millones) se encontraban en ramas como el comercio, la prestación de servicios y la mantención de vehículos. De las firmas que se establecieron en 1999, por ejemplo, las microempresas representaban un 56.37 %. Su participación en la generación de empleos varió desde un 44.3 % en el año 1990 a un 51.2 % en el año 1999.

Numerosas empresas de este tipo, enfrentan una serie de dificultades en común: desleal competencia con grandes firmas y faltas de redes de apoyo desde el punto de gubernamental. La realidad demostraba que muchas de estas micro y pequeñas empresas luego de algunos años desaparecían. Una investigación constató que entre 1998 y 1999 en 12 estados del país, la mortalidad de estas firmas con menos de tres años en funcionamiento aumentó de un 55 % a un 73%. Entre las causas más comunes a este fenómeno se encontraban la falta de capital de giro, la falta de crédito, la elevada carga tributaria, el desconocimiento de técnicas gerenciales por parte de los propietarios, la competencia de grandes corporaciones, las barreras de acceso a la tecnología, la pequeña escala de producción y de ventas y la ausencia de una estrategia eficaz de comunicación y marketing. Basados en las experiencias previas de redes de pequeños emprendedores en distritos industriales como los del Norte de Italia, Silicon Valley en Estados Unidos, experiencias de Australia y Japón, algunos investigadores y formuladores de políticas públicas llegaron a la conclusión de que los problemas de las micro y pequeñas empresas no eran causa de su tamaño, sino que de su aislamiento. Cuando éstas entran en un proceso de colaboración, más aún gracias a su proximidad geográfica (como clusters en distritos industriales), puede contribuirse a la generación de una misma cadena productiva, lo que aumenta las posibilidades de surgimiento de las empresas y también se transforma en un importante factor de desarrollo regional.

El análisis sobre las causas de desarrollo económico, se conecta en varios aspectos con los estudios sobre capital social. El autor Robert Putnam al observar el caso italiano, destacó el rol que tenían los distritos industriales formados por pequeñas empresas altamente

productivas y tecnológicamente avanzadas. Todos estos distritos se caracterizan entre otros atributos, por una combinación aparentemente contradictoria entre competencia y cooperación.

Así se determina la gran importancia de que el Estado pueda estimular la creación o fortalecimiento del capital social. En el caso de políticas de fomento a pequeños negocios, una respuesta puede ser el incentivo a la organización de emprendedores en redes de cooperación horizontal, llegando más allá del apoyo individualizado, a través de iniciativas como la mayor facilidad para el otorgamiento de créditos, el ofrecimiento de cursos de capacitación gerencial, etc.

Este es el objetivo del Programa Redes de Cooperación implementado desde el año 2000 por el Gobierno de Rio Grande del Sur, estado donde más del 98% de las empresas formalmente constituidas son de tamaño micro y pequeño.

IV.- Etapas del Proceso. Identificación Factores Críticos de Éxito

El Programa de Redes de Cooperación consideró las siguientes fases en su implementación:

Fase de Formación de Grupos

El Programa de Redes de Cooperación de micro y pequeñas empresas en el Estado de Rio Grande del Sur de Brasil fue desarrollado por técnicos de la Secretaría de Desarrollo y de Asuntos Internacionales de este Estado. El Programa contempló la formación de grupos de por lo menos 10 micro y pequeños empresarios en una misma rama de negocios. Cada grupo contaba con el apoyo de un consultor, que prestaba orientaciones en la determinación de los puntos fuertes y débiles de sus actividades. El paso siguiente fue la formalización de los grupos, que pasaron a organizarse jurídicamente sobre la forma de Asociaciones, con estatuto, régimen interno y código de ética.

Diseño de normativa de funcionamiento

Una vez formalizados los grupos se procedió al desarrollo de documentos que establecían las reglas y normas de funcionamiento del programa, como las siguientes: la distancia mínima que debía existir entre cada punto comercial (evitando la confluencia directa entre dos empresas de la misma red, por ejemplo), y las normas que regulaban la periodicidad de las reuniones entre los diferentes integrantes de la red. Las asociaciones debían tener un carácter democrático, estableciendo la igualdad entre sus miembros, independientemente del aporte económico que brindaba cada uno a la asociación. A fin de evitar la formación de pequeños oligopolios, el Programa enfatizó que las redes debían buscar constantemente ser ampliadas, con la inclusión de nuevos socios. Por eso, cada asociación debía contar obligatoriamente con un equipo encargado de la expansión, además de otra parte que se encargara del marketing y un equipo de negociación.

Diseño del Plan de Implementación

Escogido el Presidente, el directorio y el nombre de la red, el grupo pasa a elaborar el Plan de Implementación, contando para ello con la ayuda de un consultor. El Plan establece las metas que se deberán alcanzar en un plazo de seis meses o de un año, el que además debe incluir el desarrollo de una estrategia de marketing. La contribución de los asociados a la red posibilita la contratación de una agencia de publicidad, que crea la marca o el logotipo de ésta, a fin de contribuir a la identidad visual en los puntos de venta, así como las estrategias de propaganda. En algunos casos, también se contrata un arquitecto, quien define el padrón arquitectónico a ser adoptado en los establecimientos comerciales de la red.

Asimismo, se evidenciaron muchas experiencias en las cuales el Programa acabó creando un mercado para estos tipos de profesionales (publicistas, arquitectos, programadores de computación, etc). Si estos profesionales no hubiesen estado asociados a la red, los microempresarios difícilmente estarían en condiciones de contratar sus servicios. Algunas asociaciones consiguieron, incluso, que las agencias de publicidad trabajaran gratuitamente, a cambio de la divulgación de su trabajo al nuevo mercado al que la asociación deseaba llegar.

Complementando esta fase inicial, la estrategia de marketing culmina con la realización de un evento de lanzamiento de la red para proveedores, clientes y para la comunidad en general. Acabado el período de implementación, el consultor ayuda al grupo a desarrollar el Planeamiento Estratégico de largo plazo, ejerciendo ahora un rol más de acompañamiento, al mismo tiempo que se dedica a la formación de una nueva red.

Cada consultor posee la meta de la formación de dos redes por año y debe presentar un informe mensual de las actividades desarrolladas a la Secretaría encargada del Programa (Secretaría de Desarrollo y de Asuntos Internacionales). A fin de desarrollar un buen trabajo, el consultor finaliza conociendo profundamente los segmentos en donde prestó sus servicios.

Algunas redes acaban contratando al consultor de manera definitiva. Lo más importante de destacar es que a partir de esta etapa, ellos también son requeridos por otros programas desarrollados por la Secretaría de Desarrollo y de Asuntos Internacionales, relacionados principalmente con la capacitación en técnicas de gestión empresarial, el fortalecimiento del otorgamiento de los créditos y otros servicios.

El Programa de Redes de Cooperación funciona por medio de una articulación entre la Secretaría de Estado y un conjunto de universidades regionales, que participan mediante el aporte de consultores (alumnos o ex alumnos de las Universidades), así como también mediante el ofrecimiento de cursos de capacitación gerencial para los microempresarios. El Programa cuenta también con la participación de algunos coordinadores regionales, quienes acompañan la ejecución de las actividades.

El papel del Gobierno y de las Universidades

La creación de redes de micro y pequeños empresarios no ha surgido únicamente desde la iniciativa del gobierno, sino que también de manera espontánea. Por ejemplo, pequeñas industrias de la región de Bento Gonçalves, tuvieron una tendencia natural a asociarse para la realización de determinadas actividades, debido a una serie de razones, entre ellas, la proximidad geográfica, las imposiciones del mercado globalizado, y la necesidad de ganar mayor competitividad en las exportaciones. Sin embargo, sin el apoyo del Estado, las redes no hubiesen podido elaborar una planeación adecuada, operando de esta forma en base a una secuencia de errores. Los consultores e instrumentos de gestión ofrecidos por el gobierno estadual funcionaron como catalizadores y facilitadores de la formación de redes, colocando el Programa como un compañero fundamental de las empresas asociadas.

Entre las muchas transformaciones realizadas por las redes de cooperación, una de las más evidentes es la transformación de imagen de los pequeños establecimientos comerciales, que pasan a presentarse como parte de una única gran empresa. Pero, esta transformación en su imagen, no impide que mantengan su estilo de atención personalizado y próximo al cliente – una ventaja de los pequeños negocios en relación a las grandes compañías. Asimismo la red respeta la gestión de las empresas, preservando así la autonomía de cada una de ellas.

Como se desarrollan bastantes actividades diferentes entre sí, las redes también presentan diferentes demandas de Programas. Los fabricantes de muebles, o los productores de frutas, por ejemplo, cuentan con el trabajo de una red para ayudarlos a fomentar sus exportaciones. Las empresas detallistas están más interesadas en mejorar las condiciones de negociación con sus proveedores.

Para adaptar estas diferencias y atender de manera adecuada las necesidades de cada sector, el Programa cuenta con el apoyo de las Universidades, los coordinadores regionales, y los grupos de consultores de los micro y pequeños empresarios. Tal proximidad facilita el trabajo de sensibilización de los empresarios en cuanto a las ventajas del asociativismo. Asimismo, la iniciativa apuesta al papel que poseen las universidades como agentes de desarrollo regional, a partir de su conocimiento sobre las regiones en las cuales se localizan.

El Programa dispone del apoyo informal de algunos ayuntamientos, sindicatos y federaciones municipales, que ayudan a divulgar la experiencia.

Ejemplo de la transformación de las empresas

Con el apoyo del consultor ofrecido por el Programa de Redes de Cooperación, 11 propietarios de carnicerías formaron la Asociación denominada “Casa de las Carnes”, elaboraron una planeación de negocios, contrataron una agencia de publicidad y patentaron la marca “*ChefCarnes*”. Las carnicerías de la red pasaron por una remodelación arquitectónica y se formalizaron mediante una misma identidad visual, que incluía desde la forma de la tabla de precios, pasando por el diseño de las paredes y del piso. Se aplicaron medidas de alto nivel higiénico, sirviendo incluso de ejemplo para la vigilancia sanitaria. Los funcionarios trabajan ahora uniformadamente, y están muy motivados por el crecimiento del negocio, y de formar parte de una red cuya marca está cada día más

expuesta. Realizan también diversas campañas promocionales, que atraen el público, a actividades como sorteos, y degustaciones de vinos y carnes. La rentabilidad aumentó considerablemente, porque los propietarios de las carnicerías negociaron colectivamente con los proveedores, obteniendo así menores precios.

De hecho, las posibilidades de conseguir descuentos en las negociaciones con los proveedores representa uno de los mayores atractivos del trabajo en red, según la opinión de los micro y pequeños empresarios. Para los proveedores el sistema es también ventajoso porque es más económico negociar con varios clientes al mismo tiempo, que negociar con una clientela dispersa.

Si para ciertas empresas, las redes de cooperación aumentaron el poder de negociación con los proveedores, y mejoraron las relaciones con la clientela, para otras la ganancia fue la conquista de nuevos mercados, como es el caso de la red formada por 21 industrias de muebles de la región de Bento Goncalves, que crearon la asociación de fabricantes de Estofados y muebles Complementarios.

La asociación también apoya la participación de sus miembros en ferias especializadas, en Brasil como en el exterior, lo cual se transforma en una poderosa herramienta de comercialización y ventas de los bienes y servicios generados.

FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO

- Para alcanzar el éxito en esta experiencia es central que los micro y pequeños empresarios estén interesados en consolidar la red y trabajar bajo una nueva modalidad, en donde la colaboración reemplaza a la competencia. El Programa ha tenido gran aceptación por parte de estos grupos de empresarios, lo que ha llevado a la Secretaría de Desarrollo y de Asuntos Internacionales a ofrecer capacitación por medio de otros programas.
- La alianza y participación de las Universidades ha sido también un factor clave de la experiencia. Estos centros han aportado los consultores que acompañan y asesoran a los empresarios en la formación de redes de cooperación.
- La tradición asociativista de Rio Grande del Sur, derivada de la colonización europea, fue también un factor que facilitó la implementación de esta iniciativa.

V.- Medios Utilizados

La iniciativa del Programa de Redes de Cooperación del Estado de Rio Grande del Sur dispuso de un presupuesto de aproximadamente US \$ 1.400.000 en el año 2003, y un presupuesto estimativo de US \$ 7.500.000 para los años 2003-2006, además de la contrapartida de las Universidades valorado en un aporte de un 25% a 30% del valor entregado por el gobierno estadual a cada una de ellas.

Estos recursos cubren los gastos de diseño e implementación de las redes, como la contratación de los consultores, los cursos de capacitación efectuados, los recursos invertidos en apoyo a las estrategias de publicidad, etc.

VI.- Actores Involucrados

Los principales actores que participan del Programa Redes de Cooperación son los siguientes.

- Secretaría de Desarrollo y de Asuntos Internacionales: Organismo encargado de dirigir y coordinar el Programa, así como de monitorear su implementación en el Estado de Rio Grande del Sur en Brasil.
- Micro y Pequeños empresarios: Son los actores centrales de esta iniciativa. Forman parte del Programa a través de su participación en el desarrollo y consolidación de una red productiva, ya sea en el ámbito de la producción de bienes y servicios.
- Universidades: Los centros académicos tienen un papel fundamental para el éxito de esta iniciativa. Junto a la Secretaría colaboran en la consolidación de la red, y a través de sus alumnos y ex-alumnos participan en actividades de capacitación gerencial para los microempresarios.
- Consultores: Profesionales contratados para apoyar a las asociaciones que forman una Red, en materias vinculadas al desarrollo y consolidación de ésta. Entregan conocimientos en el área de la gestión comercial, económica, jurídica, materias de emprendimiento, etc.
- Coordinadores Regionales: Acompañan de manera descentralizada la ejecución de las actividades del Programa.

VII.- Resultados Logrados

Mediante la implementación de esta iniciativa se ha fomentado el desarrollo de diferentes sectores económicos, en cuanto a su orientación de producción (urbano o rural), comercio mayorista o al detalle o hacia la producción de servicios. Al mismo tiempo las micro y pequeñas empresas han obtenido interesantes ventajas al organizarse en red: la realización de nuevas inversiones, el crecimiento en las ventas, el aumento del poder de negociación con los proveedores y el mejoramiento de las relaciones con la clientela.

Al generarse un proceso de aprendizaje mutuo y posibilitar así la divulgación de experiencias entre los micro y pequeños empresarios, las redes impusieron un cambio en la mentalidad de los emprendedores, que antes se veían sólo como competidores. Asimismo los empresarios comenzaron a preocuparse del Marketing y de la Planeación de Largo Plazo, dos aspectos que anteriormente estaban absolutamente ausentes de los pequeños negocios.

De esta manera el Programa ha contribuido, no sólo a la sobrevivencia de estas empresas, sino que más que nada a su crecimiento. Algunas de las empresas que han participado de la red han elevado en un 40 % su nivel de facturación. Tal crecimiento impulsa la generación de empleos y contribuye al desarrollo local.

Los beneficios para las comunidades se traducen también en acciones de responsabilidad social, cuya generación se facilita por la organización de las redes. La unión de empresas amplía la escala de tales acciones, generando impactos en las comunidades a nivel social y económico.

La relación entre el Programa y las Universidades ha generado otros resultados positivos, por el papel que poseen estas instituciones como agentes de desarrollo regional y por el nivel profesional de sus alumnos, quienes participan como consultores.

Es necesario mencionar, que el Programa ha generado oportunidades de disseminación y replicabilidad en otros estados. Por ejemplo en Agosto del año 2003, el Gobierno de Porto Alegre anunció la creación de un Programa semejante a nivel municipal, lo que demuestra la aplicación de esta iniciativa en estos niveles. Poco antes, la Red “Construir” integrada por empresarios del rubro de los materiales de construcción, habían tomado contacto con el Programa Redes de Cooperación para buscar apoyo.

Los resultados obtenidos por el programa demuestran que los emprendedores pueden aprender unos de otros, ampliar sus posibilidades de sobrevivencia en el mercado e impulsar el desarrollo económico.

En Agosto del año 2003, el Programa formó cerca de 50 redes, las que incluían aproximadamente a 1500 micro y pequeños empresarios y 10000 puestos de trabajo. Los coordinadores de la experiencia informaron que las redes mueven anualmente cerca de US\$ 232.900.000 en el Estado de Rio Grande del Sur. Al finalizar el año 2006, el gobierno pretende ingresar a un total de 5000 empresas más.

VIII.-Premios y Reconocimientos

Esta iniciativa fue seleccionada como una de las 20 Experiencias de Gestión Pública y Ciudadanía el año 2003, por la Fundación Getulio Vargas en Brasil.

Persona responsable de contacto que presenta la Práctica: Práctica documentada por Investigador Sr. Helio Batista Barboza y autorizada a documentar por el Director del Área de Gestión Pública y Ciudadanía. Sr. Peter Spink.
Correo Electrónico: spink@fgvsp.br