



**Conferencia de las
Naciones Unidas sobre
Comercio y Desarrollo**

Distr.
GENERAL

TD/B/COM.3/31
TD/B/COM.3/EM.11/3
20 de diciembre de 2000

ESPAÑOL
Original: INGLÉS

JUNTA DE COMERCIO Y DESARROLLO
Comisión de la Empresa, la Facilitación de
la Actividad Empresarial y el Desarrollo
Quinto período de sesiones
Ginebra, 22 a 26 de enero de 2001

INFORME DE LA REUNIÓN DE EXPERTOS EN LAS RELACIONES ENTRE
LAS PYMES Y LAS EMPRESAS TRANSNACIONALES PARA CONSOLIDAR
LA COMPETITIVIDAD DE LAS PYMES

celebrada en el Palacio de las Naciones, Ginebra,
del 27 al 29 de noviembre de 2000

ÍNDICE

	<u>Párrafos</u>	<u>Página</u>
I. RESULTADO DE LA REUNIÓN DE EXPERTOS	1 - 13	2
II. RESUMEN DEL PRESIDENTE	14 - 76	4
III. CUESTIONES DE ORGANIZACIÓN	77 - 81	17
<u>Anexo:</u> Asistencia		19

I. RESULTADO DE LA REUNIÓN DE EXPERTOS

1. En la Reunión de Expertos en las relaciones entre las PYMES y las ETN para consolidar la competitividad de las PYMES, celebrada en Ginebra del 27 al 29 de noviembre de 2000, intervinieron unos 65 expertos de países en desarrollo y desarrollados, así como de países con economías en transición. También participaron en la Reunión representantes de varias ETN, empresarios de pequeñas y medianas empresas y funcionarios de organismos de apoyo a las PYMES y órganos internacionales, tales como la CEPE, la ONUDI, el BERF y la Secretaría del Commonwealth. Diecinueve expertos se dirigieron oficialmente a la Reunión y más de 30 expertos presentaron documentos a ella.

2. La Reunión de Expertos forma parte de la labor analítica y las actividades de asistencia técnica de la UNCTAD destinadas a fortalecer los efectos de la inversión extranjera directa (IED) sobre el desarrollo y a promover el desarrollo de las PYMES estableciendo vinculaciones con las ETN. La Reunión de Expertos fue precedida de la Mesa Redonda sobre vínculos entre las ETN y las PYMES para el desarrollo, celebrada durante la X UNCTAD en Bangkok, y el Seminario internacional sobre la mejora tecnológica y de gestión de las pequeñas y medianas empresas mediante vínculos con las empresas transnacionales, organizado juntamente por la UNCTAD e Intel Malaysia, que tuvo lugar más tarde, en agosto de 2000, en Penang, Malasia

3. Basándose en las conclusiones del Seminario de Penang, los expertos siguieron debatiendo políticas y medidas para establecer vínculos entre las ETN y las PYMES. Examinaron la función del gobierno, las necesidades de las ETN y la contribución de las organizaciones internacionales a la promoción de vínculos. Observaron la importante función del gobierno en la creación de un entorno comercial propicio, incluido el marco jurídico y normativo, así como la infraestructura física y docente. Convenía también que los gobiernos crearan las condiciones adecuadas para las PYMES a fin de que pudieran satisfacer las necesidades de las ETN. Las ETN podían ayudar a las PYMES a hacer frente a los retos de la mundialización, facilitando el acceso a los mercados, tecnología, capacidades y financiación. Para poder establecer esos vínculos, las PYMES necesitaban una estabilidad de visión y de gestión. Las organizaciones internacionales podían contribuir a este proceso apoyando programas impulsados por la demanda y creando instituciones. Los Expertos subrayaron de que, dado que todos tenían una función que desempeñar en este proceso, los vínculos podían beneficiarse de diversos tipos de asociaciones públicas/privadas.

4. Los expertos examinaron la manera en que la mundialización había modificado la naturaleza de las redes de producción y aprovisionamiento en fuentes externas de las empresas transnacionales, promoviendo de este modo los vínculos actuales y futuros entre las ETN y las PYMES; y la manera en que las ETN necesitaban esos vínculos con las PYMES para aplicar sus estrategias mundiales, que dependían de la flexibilidad, el costo total y la celeridad. Se dieron algunos ejemplos de las consecuencias positivas que los vínculos entre las ETN y las PYMES podían tener en el crecimiento y desarrollo nacionales. En esos ejemplos, las ETN actuaban como compañías de anclaje o agentes de cambio y prestaban ayuda a las empresas locales en la mejora tecnológica y de gestión.

5. Sin embargo, algunos expertos indicaron que muchas PYMES desaprovechaban las oportunidades de establecer vínculos con las ETN, ya que no podían cumplir las normas

internacionales y empresariales de producción en lo concerniente a precio, calidad, entrega, higiene, mano de obra y medio ambiente. En particular, las PYMES de algunas regiones, como África y América Latina, funcionaban en un entorno que no era favorable a la actividad empresarial y carecían con frecuencia de los servicios de apoyo necesarios para poder establecer asociaciones. Se reconoció también que las PYMES debían tener una visión de su propia evolución y estar dispuestas a transformarse cuando surgieran nuevas oportunidades para poder beneficiarse de las iniciativas concernientes a los vínculos.

6. En cuanto a la función concreta del gobierno, los expertos examinaron la posibilidad de centrarse en los inversionistas que pudieron surtir efectos positivos en el desarrollo de la economía local, y que tuvieron una visión y misión empresariales para promover esos efectos. Los gobiernos podían también inducir activamente a las ETN a que aportaran tal contribución, pero esas iniciativas de las ETN debían ser voluntarias y no forzadas desde el exterior.

7. Además, los gobiernos podían actuar como catalizadores para vínculos suministrando una infraestructura física y docente en constante mejora, en particular para el desarrollo de capacidades de ingeniería y gestión, y aminorando las cargas administrativas que recaían en las ETN y, sobre todo, en las PYMES. Los gobiernos, trabajando junto con el sector privado podían crear instituciones de apoyo (por ejemplo, centros de formación de capacidades) que facilitarían la transferencia de tecnología y mejorasen constantemente la educación, ayudando así a las PYMES a conseguir una capacidad de mejora constante. Era necesario que los gobiernos estudiaran medidas para ayudar a las PYMES a invertir en ellas mismas, especialmente en una tecnología e investigación y desarrollo apropiados.

Contribución de las empresas transnacionales

8. Los expertos reconocieron la contribución que las ETN pueden aportar a la economía local colaborando con las pequeñas y medianas empresas en el mejoramiento de su gestión y su tecnología. Las asociaciones entre empresas públicas y privadas pueden entre otras cosas crear instituciones de apoyo en las que las ETN y las empresas locales compartan la responsabilidad y la dirección. Las ETN se han beneficiado en gran medida de la desreglamentación, la privatización, la liberalización del comercio y la inversión y a cambio de ello deberían demostrar su responsabilidad social como empresas.

9. Los expertos determinaron algunas de las prácticas óptimas de las ETN para la promoción de vínculos, entre ellas las siguientes:

- Dirigir programas para PYMES a fin de enseñarles la gestión total de la calidad y el mejoramiento continuo;
- Proporcionar a las PYMES acceso a centros de innovación y programas de capacitación empresarial de las ETN;
- Poner a disposición de las PYMES ingenieros y consultores de administración;
- Asignar personal de modo temporal a las PYMES;
- Celebrar consultas periódicas para evaluar los progresos.

10. Los expertos reconocieron también la importancia de las ETN para:
- Compartir con las PYMES información pertinente no relacionada con competencias básicas, como las tendencias del mercado y los planes futuros;
 - Permitir a las PYMES que presten apoyo a operaciones fuera del país huésped; y
 - Ofrecerles oportunidades comerciales adicionales mediante el contacto entre empresas iguales, la formación de alianzas estratégicas, las ferias comerciales y las exposiciones ambulantes.
11. Los expertos agradecieron el apoyo dado por las ETN a sus PYMES asociadas para diversificar la base de clientes y evitar un exceso de dependencia en relación con un único asociado.

Función de la comunidad internacional

12. Muchas organizaciones internacionales han promovido el desarrollo de las PYMES pero pocas han trabajado realmente en la esfera de los vínculos entre las ETN y las PYMES. Estos programas podrían conseguir que las PYMES estuvieran más dispuestas a establecer asociaciones y podrían tener más repercusión si hubiese una mejor coordinación entre donantes y beneficiarios. La sostenibilidad de los programas de apoyo a las PYMES podría mejorar haciendo participar en ellos a todas las partes interesadas.
13. Los expertos sugirieron que la secretaría de la UNCTAD debería hacer lo siguiente:
- Elaborar una lista de comprobación con los principios de las prácticas óptimas que fortalecen la competitividad mediante la promoción de vínculos entre gobiernos interesados, ETN, PYMES e instituciones de apoyo;
 - Seguir investigando los efectos de la inversión extranjera directa en la industrialización, el espíritu empresarial local y el desarrollo de situaciones favorables en general al suministrador; y
 - Realizar más estudios y celebrar debates intergubernamentales sobre temas a) en los que no hay acuerdo, como los efectos de los incentivos económicos y las subvenciones en los vínculos entre ETN y PYMES, y b) en los que se expresó gran interés, como los servicios financieros y programas eficaces para reproducir los vínculos entre ETN y PYMES en regiones que todavía no se han beneficiado de ellos.

II. RESUMEN DEL PRESIDENTE

14. Una representante de la Subdivisión de Empresas de Tecnología, de la UNCTAD, hizo una breve reseña de la reciente labor de la UNCTAD respecto de las asociaciones ETN-PYMES, en particular la mesa redonda sobre los vínculos entre las ETN y las PYMES celebrada en Bangkok, en febrero de 2000, y el seminario de seguimiento celebrado en Penang (Malasia), en agosto de 2000. En este último encuentro, patrocinado por Intel, habían participado más

de 250 representantes de empresas transnacionales, pequeñas y medianas empresas e instituciones de nivel intermedio para compartir experiencias sobre la manera concreta de fomentar los vínculos, en particular mediante asociaciones entre los sectores público y privado.

15. Indicó que la repercusión de las empresas transnacionales en el desarrollo aún no se había estudiado exhaustivamente y que aún quedaba mucho trabajo por hacer para determinar el perfil de la empresa transnacional que propicie el desarrollo, las medidas que alienten empresas transnacionales a participar activamente en el desarrollo del país receptor, y los factores que explican la concentración de vínculos fructíferos en determinadas regiones, como Asia. Ejemplos, tales como la intervención de Unilever en Viet Nam, las operaciones de Fiat en la India o el compromiso de Intel en Malasia podían servir de guía para elaborar un programa de acción práctica.

A. El papel del gobierno y de las instituciones de nivel intermedio

16. Un especialista de la UNCTAD presentó la cuestión de las políticas y medidas del sector público para promover vínculos favorables al desarrollo, indicando brevemente la importancia de los vínculos ETN-PYMES para el país receptor, las PYMES y las ETN. Las PYMES se beneficiaban de un mayor acceso al capital, la gestión empresarial, la tecnología, los mercados y nuevas oportunidades mercantiles, en tanto que las ETN incrementaban su rendimiento aprovechando una red diversificada de PYMES especializadas, como sucedía en los países de la OCDE. La principal conclusión era que las ETN necesitaban a las PYMES, dadas las nuevas exigencias de la economía mundial que requerían respuestas rápidas y flexibles a los cambios de la demanda.

17. Mencionó la relación, a veces problemática, entre las ETN y las PYMES. Algunas PYMES locales, con limitada capacidad de producción, trataban de competir con las ETN en el mismo sector en vez de centrarse en productos complementarios o específicos. Podía alentarse a las ETN a trabajar con las PYMES. En cuestiones administrativas como los recursos humanos, la gestión y la comercialización, las ETN, habían ya demostrado que estaban dispuestas a ayudar, y en algunos casos, incluso dispuestas a transferir tecnología administrativa.

18. Sugirió tres tipos de medidas públicas para fomentar las asociaciones ETN- PYMES. En primer lugar, las medidas para mejorar el rendimiento de las PYMES. No faltaba la demanda de productos y servicios locales, pero las PYMES carecían de capacidad para producir de manera eficiente y entregar productos conformes a las normas de calidad requeridas. Las políticas de las PYMES deberían ser selectivas y alentar a un grupo básico, de carácter dinámico, a desarrollar su ventaja competitiva.

19. En segundo lugar, las medidas para atraer inversión extranjera directa no deberían limitarse a crear una imagen positiva de la ubicación y del régimen liberalizado de inversiones. Destacó la necesidad de que el gobierno formule una visión nacional a largo plazo para atraer inversiones y ETN que puedan tener un efecto positivo en el desarrollo.

20. En tercer lugar, el Gobierno debería elaborar políticas específicas en materia de vínculos que alentarán a las ETN a crear oportunidades para la contratación externa, para la concesión de franquicias comerciales, para las asociaciones de tipo tecnológico (empresas mixtas) y para los

efectos secundarios para las empresas locales. El representante de la UNCTAD señaló que, al formular políticas para fomentar los vínculos, debería insistirse en las medidas voluntarias en vez de las medidas obligatorias.

21. El Director Ejecutivo del Centro de Desarrollo de los Conocimientos de Penang (CDCP) presentó una asociación de los sectores público y privado para fomentar los vínculos ETN-PYMES que había tenido éxito en Malasia. El Gobierno malasio, el sector privado y los círculos universitarios se habían unido para responder a la creciente escasez de personal calificado en Penang en relación con la entrada de inversiones extranjeras y locales a finales del decenio de 1980. El Gobierno se había marcado tres objetivos: primero, aumentar la colaboración con el sector privado; segundo, aumentar los incentivos para la capacitación; y tercero, establecer centros especializados. Esto había conducido a la creación del Centro de Desarrollo de los Conocimientos. El Gobierno había demostrado su actitud favorable proporcionando incentivos, infraestructuras y un fondo para la capacitación. El sector industrial había compartido las ideas y aportado dirección, recursos y experiencia. Las universidades habían aportado investigaciones y capacitación.

22. El mencionado Centro era la primera institución impulsada de su tipo en Malasia que proporcionaba capacitación en conocimientos técnicos, administrativos y manufactureros. Una de sus iniciativas era el Programa de Proveedores Mundiales, que tenía por objeto crear vínculos entre las ETN y las PYMES. Si las PYMES querían ser incluidas en dicho programa, tenían que demostrar que querían y podían transformarse. También tenían que tomar cursos del CDCP sobre los conocimientos fundamentales, a fin de poder ser seleccionadas para celebrar un acuerdo de capacitación con una ETN. El acuerdo de capacitación solía incluir varios intercambios de personal. Por ejemplo, al personal de las PYMES se le daba acceso a los centros de innovación de la ETN y a sus programas de capacitación empresarial, en tanto que los ingenieros, gestores y demás personal de la ETN eran cedidos a las PYMES.

23. Destacó que, para que una institución intermediaria funcionara con éxito, sus servicios tenían que prestarse a petición de los interesados. El sector industrial tenía que asumir un papel rector en la dirección de la institución a fin de garantizar que las necesidades de capacitación del sector privado se determinaran debidamente. Según su experiencia, las ETN estaban dispuestas a aportar recursos en las esferas de interés mutuo. Una ventaja más para las ETN es que podían demostrar que convenían al interés público. Para concertar una asociación viable con el sector industrial, las instituciones tenían que ser de carácter pragmático, proporcionar un buen rendimiento de los costos, ocupar una posición de vanguardia, hacerse publicidad y crear una alianza estratégica de victoria para todos. Y lo que es más importante, aunque Malasia había utilizado la exigencia del contenido local para promover los vínculos, posteriormente sus métodos habían cedido el paso a las políticas que propician la participación voluntaria de las ETN.

24. El Vicepresidente de la Reunión de Expertos presentó el programa de vínculos de la Empresa Irlanda. El objetivo del Gobierno irlandés era ampliar la base industrial del país mediante el aumento de la inversión extranjera directa y atrayendo a compañías extranjeras que obtuvieran los recursos en el país. Dicho Gobierno trató también de mejorar la competitividad de la base de la oferta seleccionando y promoviendo aquellas PYMES que pudieran responder a las necesidades de las ETN.

25. Empresa Irlanda había emprendido un análisis detallado de las demandas de las ETN y de la capacidad de los posibles proveedores para atenderlas. Entre sus intervenciones figuraban las auditorías técnicas, los servicios de capacitación y asesoramiento y el dar facilidades para la interacción de los vínculos. Entre los obstáculos al establecimiento de vínculos por parte de las ETN figuraban su aversión a los riesgos, la política empresarial, la falta de autonomía local y las limitaciones a la porción de insumos que podían adquirirse en el país.

26. Otro ejemplo de estrategia para el desarrollo de las empresas que ha tenido éxito era el de Mauricio, donde el Gobierno había reconocido pronto que el sector privado era un motor del crecimiento económico. Y había adoptado una estrategia claramente favorable a las exportaciones en la que los principales actores eran PYMES. Al sector de las microempresas se le dio la oportunidad de atender las necesidades del mercado nacional.

27. Durante el examen de los casos irlandés, malasio y mauriciano, los expertos compararon los efectos que la inversión extranjera directa había tenido en el desarrollo de la producción nacional con sus esfuerzos en la producción para la exportación. Un experto consideró que algunos países en desarrollo no podían permitirse políticas de inversión selectivas. Esos países necesitaban todas las inversiones que pudieran atraer. Otro experto, en cambio, arguyó que los inversores que producían para los mercados nacionales tendían más a establecer vínculos con los proveedores locales. Las exigencias de las empresas transnacionales a las empresas locales para que produjeran para los mercados de exportación eran mucho mayores. Sin embargo, los vínculos establecidos para producir para los mercados nacionales eran menos duraderos y daban menos incentivos a las empresas transnacionales para modernizar a los proveedores locales.

28. En otra presentación oral se explicó en la estrategia de la Junta de Desarrollo de las Exportaciones de Sri Lanka encaminada a fomentar los vínculos entre las ETN y las PYMES. El Director General de la Junta describió la estrategia destinada a las PYMES como parte integrante de la estrategia nacional de desarrollo. La estrategia estaba orientada al exterior y se centraba en mercados específicos. Los programas de desarrollo de las empresas promovían las calificaciones de las PYMES en materia de gestión y producción, modernizaban la tecnología de las PYMES y permitían a las PYMES establecer relaciones con las ETN.

29. Desde 1998, las PYMES habían podido importar nuevas tecnologías en régimen de franquicia arancelaria con arreglo al plan de incentivos a la tecnología avanzada. Además, a los inversores que crearan 50 puestos de trabajo o más se les ofrecía una exención fiscal de cinco años. Se había dado prioridad a la tecnología de la información y al comercio electrónico. La Junta había creado un centro de tecnología de la información e instalaciones para el comercio electrónico en la capital. Además, se habían establecido varios centros económicos regionales. Estas instalaciones proporcionaban datos comerciales actualizados y servicios de promoción mercantil, en particular vínculos entre empresas y servicios de publicidad en la Web a aquellas PYMES que no podían invertir en equipo y servicios de tecnología de la información. Se ofrecía publicidad gratuita en la Web durante un período de seis meses a las PYMES que se consideraban preparadas para la exportación o que tenían posibilidades de éxito.

30. En varios países en desarrollo existían programas para establecer vínculos, que no se limitaban necesariamente a las ETN. Por ejemplo, la Confederación de Industrias de Zimbabwe había iniciado un programa financiado por donantes para fomentar los vínculos con "grandes

empresas", la mayoría de las cuales eran ETN. El programa había tenido éxito a juzgar por los puestos de trabajo creados y los ingresos obtenidos. Hasta la fecha el programa había contribuido a generar 670 vínculos, valorados en 10 millones de dólares, y había creado 6.500 puestos de trabajo. Ahora bien si cesara la financiación de los donantes, sería dudosa la continuación del programa. Este programa seguía el modelo irlandés, con casas abiertas a los compradores, identificación de los posibles proveedores, y auditorías de la capacidad de éstos. Si las PYMES tenían que reforzar determinados aspectos, el desarrollo de su capacidad se hacía habitualmente mediante la tutela empresarial.

31. El apoyo a los vínculos podría adoptar diversas formas, por ejemplo suministrando infraestructura, capacitación e incentivos económicos. La cuantía de la financiación pública para las medidas de apoyo dependía de los objetivos, en particular los fijados para el desarrollo del sector industrial y privado. Los expertos no pudieron ponerse de acuerdo en el grado preciso de intervención pública necesaria para establecer vínculos. La mayoría convinieron en que el desarrollo de los conocimientos, la información sobre el mercado y los servicios de contribuciones paralelas eran los ingredientes básicos que los gobiernos podían proporcionar. La opinión general fue que los servicios privados de desarrollo de las empresas podían atender mejor las necesidades de las PYMES que los organismos públicos.

B. El papel del sector privado

32. Se invitó a los expertos a debatir tres puntos relativos al papel del sector privado, en particular las ETN, en el fomento de los vínculos industriales.

33. En primer lugar, se había convenido que las PYMES con fuerte motivación y un deseo de continua mejora eran más capaces de establecer vínculos con las ETN y de cumplir los requisitos mundiales en materia de producción requeridos por los mercados internacionales. Se invitó a los expertos a debatir cómo podía ayudarse a las PYMES a estar en condiciones de asociarse y qué tipos de recursos, internos o externos, debían mobilizarse a ese respecto, teniendo en cuenta las diversas características de los distintos sectores y subsectores de la actividad económica.

34. En segundo lugar, se señaló que la motivación de las ETN para promover vínculos sostenibles dependía de su concepción de la empresa y de la estrategia específica de contratación externa. En algunos casos, las ETN habían contribuido positivamente a fomentar las empresas locales y habían establecido vínculos de larga duración con proveedores locales, a menudo con carácter puramente voluntario. Por tanto, se pidió a los expertos que indicaran en qué condiciones había sucedido esto y que examinaran la medida en que los gobiernos y los organismos internacionales deberían alentar a las ETN a asumir una función tutelar respecto de las PYMES.

35. En tercer lugar, se afirmó que las asociaciones entre el sector público y el privado podían ser muy eficaces para fomentar los vínculos entre ETN y PYMES. En algunos casos, se habían desarrollado espontáneamente y sin intervención regulatoria alguna. En otros casos, el clima de apoyo público a los vínculos entre empresas había desempeñado una función clave en el establecimiento de vínculos. Por tanto, se invitó a los expertos a examinar los modelos de asociación entre el sector público y privado recientemente desarrollados, y en especial la manera

en que podían facilitar el acceso de las PYMES a la capacitación profesional o a otras medidas de apoyo de nivel intermedio.

C. Programas empresariales de desarrollo de proveedores

36. Según el director de compras de INTEL Malasia, el objetivo de su programa de desarrollo de proveedores era crear una red de proveedores locales apoyando a las empresas actuales y futuras, demostrando así el compromiso de Intel con los proveedores malasios. Esto era posible gracias a la existencia de una amplísima gama de necesidades que podía satisfacerse localmente, entre las cuales estaban las operaciones administrativas, el transporte y el embalaje, los servicios de equipamiento, la construcción y las infraestructuras, la manufactura y la subcontratación, la preparación de herramientas y la fabricación.

37. La capacidad de los proveedores locales de atender las necesidades de Intel Malasia había alcanzado el 65% gracias a ese programa. El número de proveedores locales de la empresa había aumentado constantemente desde 1990, alcanzando un volumen de 1 millardo de dólares en 1999. Durante la crisis financiera, Intel había adoptado medidas especiales respecto del flujo de efectivo para evitar la interrupción de los suministros locales.

38. Con los años había aumentado también la complejidad de las transferencias de tecnología. Desde el principio Intel Malasia había decidido compartir con sus proveedores los mapas de vías tecnológicas a fin de que pudieran elegir la buena dirección y colocarse correctamente en la trayectoria tecnológica. Para evitar la dependencia, se ayudaba a las empresas locales a concertar alianzas estratégicas con proveedores externos. Esto había producido una fructífera alianza entre proveedores estadounidenses y malasios para la fabricación de troqueles de precisión, y entre proveedores japoneses y malasios para la manufactura de productos cerámicos.

39. El Director destacó que el éxito de las relaciones dependía de la selectividad y de combinar las necesidades de las ETN con las capacidades de las PYMES. Las características que Intel deseaba en una empresa al evaluarla como posible proveedor local eran las siguientes:

- la visión del Director Ejecutivo;
- la voluntad de aprender y transformarse;
- la estabilidad financiera;
- los recursos humanos de calidad;
- la capacidad técnica que corresponda a las necesidades de Intel;
- el potencial para la competitividad (seguridad, calidad, entrega, precio).

40. Al comenzar el proceso de mejora, la empresa local habitualmente sólo cumplía el 10% de esos requisitos, pero se esperaba que finalmente la empresa proveedora los cumpliera todos. Con el tiempo tenía que resultar competitiva desde la perspectiva de los costos totales, debía poder apoyar la red mundial de Intel y ser capaz de responder a cambio súbitos. Además, debía aumentar la complejidad de sus operaciones. Esto era posible gracias a un modelo de desarrollo

del proveedor llamado SMART mediante el cual Intel seleccionaba las PYMES que tenían posibilidades de satisfacer las necesidades de Intel y las sustentaba proporcionándoles oportunidades, capacitación y entrenamiento.

Modelo de Intel para el desarrollo de proveedores

Método "SMART"

S	Sondear proveedores que estén dispuestos y sean capaces
M	proporcionar capacitación
A	convenga
R	capacitación y entrenamiento
T	

41. Dado que Malaysia orientó sus
esfuerzos en tres direcciones complementarias. En primer lugar, desarrollo las capacidades y

el Centro de Desarrollo de los Conocimientos de (tales como el programa de proveedores mundiales, el programa de mejora continua, el programa de salud y seguridad, y el programa de proveedores de servicios). En otras oportunidades empresariales mediante maridaje de empresas, alianzas estratégicas, ferias comerciales y exposiciones itinerantes. En tercer lugar, estableció asociaciones con el Gobierno

Asociado de la Comunidad, la Corporación para el Desarrollo de las PYMES y el Organismo

42. En cuanto a los motivos fundamentales de Intel para elaborar e señalar que Intel pensaba que la empresa debía ser beneficiosa para la comunidad. Su política

fomentaban los beneficios comerciales de los proveedores locales, ofreciendo incentivos económicos consistentes en fondos de capacitación e incentivos fiscales. Con fácil obtener la aprobación de la dirección superior de la empresa para las inversiones en programas para establecer vínculos.

43. El experto japonés describió la subcontratación industrial en el Japón según había puesto de manifiesto el caso de TOYOTA. Después de la guerra, el sistema de subcontratación industrial había contribuido en gran manera a fomentar la competitividad de toda la estructura multiescalonada de producción del Japón, haciendo posible que las grandes empresas ampliaran la producción sin realizar fuertes inversiones y se sirvieran de las PYMES como protección contra las fluctuaciones comerciales. La relación a largo plazo con los proveedores había permitido al sector del automóvil reducir los costos de transacción y crear una eficaz división del trabajo entre las empresas. A su vez, esta red de cooperación con empresas como Toyota había permitido a los proveedores un eficiente rendimiento basado en la mejora de la calidad y ahorros de costos.

44. En la nueva era de una producción más flexible, el sistema de subcontratación del Japón había tenido que hacerse más ágil. En el caso de Toyota, la práctica de la subcontratación se había hecho muy selectiva. Había aparecido la producción en pequeños lotes con un mayor valor añadido, y los proveedores se habían hecho más independiente y establecido muchas relaciones horizontales entre ellos. El concepto empresarial de Toyota se basaba en los siguientes fundamentos: compromiso a largo plazo con las PYMES asociadas, sostenibilidad de las PYMES proveedoras y apoyo a las asociaciones de proveedores para mejorar los recursos humanos en toda la cadena de producción.

45. Este compromiso a largo plazo había quedado demostrado durante la crisis financiera de Asia, cuando algunos proveedores locales de Toyota en Tailandia habían afrontado graves problemas de liquidez. Toyota advirtió que, sin una red estable de proveedores locales, estaba en peligro su propia existencia, y había iniciado por ello diversas medidas de apoyo para mantener a flote su cadena de abastecimiento. Entre las medidas adoptadas por Toyota Tailandia figuraban ajustes de precios para mitigar los efectos desfavorables de las fluctuaciones del tipo de cambio, compras adelantadas para incrementar la cifra de negocios, compensación por el exceso de inventario derivado de la disminución de pedidos, transferencia de empleos de compañías locales a empresas mixtas locales a fin de utilizar el exceso de capacidad y un incremento del volumen de insumos locales a expensas de las importaciones.

46. Un representante de Nestlé compartió ejemplos prácticos de cooperación entre las ETN y las PYMES en países en desarrollo. Subrayó que Nestlé tenía la estrategia a largo plazo de implantarse firmemente en la comunidad local del país anfitrión. Había muchas oportunidades para trabajar con firmas y proveedores locales, sobre todo en la industria alimentaria. Como la mayor parte de los insumos eran locales, Nestlé advertía los beneficios de aprender de los productores y proveedores locales y establecer asociaciones a largo plazo con ellos. Los proveedores aportaban materias primas y embalaje. La mayoría de los contratistas prestaba servicios de transporte, limpieza y programación. Nestlé aplicaba tres criterios para abastecerse en proveedores locales: calidad, fiabilidad y precio. Se reconocía a las PYMES su capacidad de diversificación y su flexibilidad. La relación con las PYMES locales se basaba en un sistema de abastecimiento preferente. Esto permitía una transferencia de conocimientos entre proveedores y clientes, una mejora constante y la prestación de asistencia a las PYMES.

47. Para fomentar vínculos viables, aconsejaba a los gobiernos y a las ETN que se centraran únicamente en aquellas PYMES que tenían posibilidades de rápido crecimiento. Las ETN no se

ocupaban del desarrollo, pero estaban dispuestas a prestar asistencia si pensaban que había posibilidades de establecer una asociación beneficiosa para ambas partes.

El representante de Unilever describió las condiciones previas para una fructífera era posible y viable un crecimiento simultáneo a largo plazo de las ETN y de sus asociados Unilever mostraba que

49. Las ETN deberían actuar sobre la base de una ética impulsada desde el interior y no de transparente y basarse en la aspiración a formar parte integrante de la sociedad y no sólo de explotar los recursos locales. Las ETN deberían demostrar un fuerte grado de sensibilidad diversidades locales. Por último, las ETN deberían tratar de establecer una colaboración a largo plazo con las PYMES y de llegar a una situación de ganancia recíproca con todos los

50. Por su parte, las PYMES deberían partir de una evaluación realista de sus capacidades, aprovechar el apoyo prestado por el Gobierno u otras entidades privadas. Las PYMES locales podían beneficiarse así de los esfuerzos de las ETN por establecer una fuerte posición de los casos, esto podía dar lugar a la mejora de toda la cadena de abastecimiento, desde los proveedores de materias primas a los contratistas manufactureros y desde los mayoristas a los pedidos ayudaba a las PYMES a invertir en capacidad adicional o diversificarse, garantizando de este modo una cierta independencia con respecto a la ETN asociada. Las consecuencias de la locales podían verse en sus operaciones en Viet Nam. En la actualidad, el 20% de las materias producción estaba subcontratado. Con el fin de lograr resultados análogos en Indonesia, millón de dólares para apoyar a las PYMES de primera generación.

El representante de BASF describió el concepto que tenía su compañía de " redes de producción integradas, según el cual todos los factores de producción, internos y externos, estaban integrados en una red y formaban parte de una cadena de producción muy materias primas, prestadores de servicios y especialistas en investigación y desarrollo de BASF que formaban parte de la red aportaban soluciones rápidas y eficientes a problemas complejos

52. Las PYMES formaban parte integrante del concepto de " las PYMES se basaba en el beneficio recíproco y gracias a la integración podían éstas concentrarse plenamente en sus competencias básicas. BASF había creado un fondo de

mediante inversiones en tecnología, apoyo a las empresas nacientes y ampliación de las compañías existentes.

53. La integración en un lugar BASF presentaba grandes ventajas económicas. Mediante la integración física, BASF podía conseguir ahorros al crear sinergias en la utilización de infraestructura, el abastecimiento de agua y energía, la gestión de una cadena de valor ampliada, la prestación de servicios logísticos y de compra, inversiones en materia de sanidad, seguridad y normas ambientales y contactos con los gobiernos.

D. Prueba de los beneficios obtenidos de los vínculos por las PYMES

54. Un fructífero subcontratista de ETN en Malasia y otras partes del mundo expuso como LKT había crecido desde un simple comienzo antes de 1978 hasta llegar a ser un abastecedor mundial reconocido en la industria de semiconductores.

55. LKT había progresado desde el abastecimiento de productos limitados a una ETN al abastecimiento a varias ETN y sus filiales de varios productos que ella misma había diseñado y desarrollado. LKT había pasado a ser de un proveedor local de apoyo en automatización a un proveedor mundial independiente de soluciones. El director general atribuyó la evolución de LKT en cuanto proveedor de productos diversificados al enfoque de los vínculos por parte de la compañía así como a las políticas de apoyo del Gobierno malasio. Los incentivos fiscales a las empresas nacionales permitían a LKT que invirtiera en investigación y desarrollo. Gracias a las misiones comerciales y exhibiciones organizadas por el Gobierno se identificaban nuevos mercados y se accedía a ellos. Subrayó que las ETN habían contribuido en gran manera al éxito de LKT en su función de mentores, agentes de cooperación estratégica y prestadores de una formación valiosa, incluida la transferencia de capacidades de proceso, calidad y gestión. LKT trataba ahora de servirse de esos logros y garantizar su futuro en cuanto agente de la industria mediante la diversificación de productos, desarrollando su propia marca y ampliando su presencia mundial.

56. Entre las lecciones clave que había aprendido la empresa de su asociación con ETN figuraba la necesidad de:

- cumplir siempre las expectativas de mercado y las normas mundiales;
- establecer sistemas de calidad; y
- gestionar eficazmente el riesgo comercial.

57. Otra exposición de una PYME sobre vínculos fructíferos se centró en la industria metalúrgica en Filipinas, que tenía un ámbito muy amplio pero poco profundo en cuanto al número de empresas por producto, especialización y perfeccionamiento. El director de Metalcast Corporation aludió a la tendencia de las PYMES a ser "generalistas" como una de las principales trampas de las que había que precaverse. Subrayó que era necesario que todas las PYMES definieran sus competencias básicas. Destacó que, a su vez, los gobiernos deberían determinar los sectores a los que ayudar para el fomento de vínculos entre las ETN y las PYMES y el desarrollo de empresas.

58.

una PYME subcontratista dependía en exceso de una sola ETN en cuanto cliente) y la

del primer supuesto, citó el caso en que las ETN obligaban a los subcontratistas a aplicar

esta exigencia era reduciendo los costos de mano de obra. Sin embargo, no era sostenible ni aceptable socialmente rebajar cada año los salarios.

Recomendó que las PYMES prestaran igual importancia al desarrollo de su estructura organizacional (programación) y a las inversiones de capital (equipo). Y pasando a la Metalcast Corporation, describió a ésta como una empresa amorfa con organizacional basada en "propietarios de productos" y no en departamentos separados. Esta estructura flexible facilitaba un enfoque centrado en los clientes y una retroalimentación con ellos, lo que acrecentaba la dedicación del trabajador a la satisfacción del cliente.

Afirmó que las oficinas internacionales de compra (OIC) habían desempeñado una función principal para ayudar a que las PYMES utilizaran los servicios de las OIC para introducirse en cadenas mundiales de oferta y establecer vínculos entre las ETN y las PYMES. En su opinión, la función central que expertos centrada en ellas.

61.

Metalcast Corporation se aprovechaba

que le remitían sus clientes extranjeros y participaba en ferias comerciales nacionales e internacionales. Según la experiencia de su compañía, la participación en ferias comerciales sólo descalificadas o abrumadas en ellas.

62.

la función que desempeñaba el Gobierno era muy importante. El Gobierno de Filipinas había tenido la previsión de crear el Departamento de Comercio, que estaba encargado de identificar

bases de datos sobre oportunidades de mercado e investigaciones comerciales y la difusión de esta información. Su compañía se había beneficiado grandemente de los servicios del

remitido sus clientes satisfechos, lo que, a juicio de LKT, era el método más importante.

63.

desde empresas que se limitaban a sobrevivir a empresas que obtenían beneficios. Solamente la PYMES más dinámicas, a saber las que crecían rápidamente, tenían una posibilidad de actuar a

a ser pequeñas ETN y hacerse asociadas regionales de grandes ETN. La experiencia había mostrado que las PYMES podía también ser más que proveedoras y convertirse en ETN de

CODAM y COMESA en África, favorecían la internacionalización de las empresas.

Beneficiándose de los acuerdos CODAM y COMESA, empresas de Mauricio se habían establecido con éxito en el África subsahariana.

E. Concentración sectorial y regional de vínculos fructíferos

64. Los expertos observaron que las oportunidades para establecer vínculos entre las ETN y las PYMES no se limitaban a sectores que requerían grandes conocimientos, sino que también existían en el caso de producción que no necesitaba tantos conocimientos, como el empaquetado, la fabricación de vestidos, calzado y juguetes y la industria alimentaria. Además, esos vínculos podían establecerse frecuentemente sin que las PYMES tuvieran que realizar grandes inversiones financieras. Esto suponía que podían establecerse vínculos entre las ETN y las PYMES en regiones menos desarrolladas desde el punto de vista tecnológico.

65. Durante los debates, algunos expertos preguntaron también por qué las ETN tenían una preferencia por Asia y habían evitado hasta la fecha África como lugar de inversión. En respuesta a esas preguntas, representantes de ETN subrayaron diversas limitaciones existentes en África que desalentaban a los inversionistas, como la inestabilidad y los bajos volúmenes de mercado, a las que atribuían especial importancia las ETN, para las cuales la rentabilidad dependía de conseguir economías de escala. También se refirieron a lo que consideraban como falta de tradición empresarial, a diferencia de Asia. Esta falta de impulso empresarial se atribuía al descuido del sector privado y la ausencia de un medio ambiente comercial que permitiera su expansión.

66. Sin embargo, se puntualizó que no había verdaderos motivos para las que las PYMES de África y otras regiones, como América Latina, no pudieran establecer vínculos con ETN, ya que había muchas oportunidades, sobre todo en los sectores tradicionales. Para materializar los posibles vínculos, era fundamental que los gobiernos de esas regiones desarrollaran una infraestructura y capacidades humanas adecuadas a fin de estar en condiciones de aprovechar las oportunidades que pudieran surgir. Era importante que los gobiernos y las PYMES advirtieran que el factor decisivo para las ETN era la rentabilidad. Esto significaba que las condiciones del país tenían que ser competitivas a fin de que las empresas nacionales pudieran despertar el interés de las ETN. Se reiteró la importancia de la educación como condición necesaria para la competitividad. Se alentó a los gobiernos a que trataran de establecer vínculos entre las ETN y las universidades como medio de abordar las deficiencias de capacidad.

67. Los expertos reconocieron que los intereses de las ETN y de las PYMES por establecer vínculos eran diferentes. Más aún, esas diferencias influían en que los vínculos establecidos se basaran en una asociación o una relación de dependencia. Esto podría tener consecuencias para la durabilidad de los vínculos en diferentes situaciones y para las estrategias utilizadas para facilitar esos vínculos. Por ejemplo, entre otras cosas, las ETN trataban de establecer vínculos con subcontratistas a fin de:

- cubrir una necesidad transitoria;
- tener acceso a un producto fabricado por el subcontratista que la ETN no sabía cómo producir o que el subcontratista producía a menor costo.

68. Teniendo en cuenta que las ETN eran sumamente móviles y podían establecerse fácilmente en otros países en que las condiciones fueran más favorables, se sugirió que una estrategia más eficiente consistía en que los gobiernos crearan las condiciones para que las PYMES pudieran satisfacer las necesidades de calidad, cantidad y plazos de entrega de las ETN, en lugar de prestar asistencia directa a las PYMES.

69. Se destacó asimismo que las PYMES deberían tener presente la posibilidad de una ruptura de sus vínculos con las ETN. En tiempos de crisis muchos subcontratistas eran abandonados por las ETN. Por consiguiente, era importante que las PYMES se esforzaran constantemente por desarrollar otras capacidades, diversificar sus productos y ampliar su base de clientes y mercados para no ser demasiado dependientes de una ETN.

70. Los expertos observaron que algunas ETN tenían programas muy desarrollados para mejorar a los proveedores locales, mientras que otras dejaban que fueran las propias PYMES las que se ocuparan de mejorar su posición. Sin embargo, incluso el enfoque "SMART" se había beneficiado de asociaciones público-privadas. Tal vez, el mensaje más esperanzador para las PYMES era el de que las ETN no esperaban que satisficieran todas sus exigencias inmediatamente, sino que tuvieran el potencial de satisfacerlas. Todas las ETN que estaban creando cadenas de suministro con consecuencias positivas sobre el desarrollo tenían en común una dedicación a la comunidad local y al país anfitrión.

71. Se debatió la cuestión de cómo superar la rivalidad entre competidores y fomentar la cooperación entre las ETN y entre ellas y las PYMES locales, así como entre estas últimas, manteniendo al mismo tiempo un grado saludable de competencia. Una combinación de interés egoísta y espíritu comunitario impulsaba a las ETN en Penang a trabajar en colaboración y también a prestar asistencia a sus PYMES subcontratistas locales. Una vez que las ETN advertían que para seguir siendo competitivas también debían serlo las demás empresas en torno a ellas, centraban su actuación en el logro de beneficios recíprocos. Estos esfuerzos comunes estaban firmemente arraigados en la búsqueda de una mejora constante y una reducción de los costos totales que mantuviera viva la competencia.

72. El hecho de que las ETN fueran miembros de la misma asociación industrial y se asociaran movidas por preocupaciones comunes facilitaba la combinación de sus fuerzas con las autoridades y comunidad locales en beneficio colectivo, en lugar de pedir constantemente concesiones a las autoridades locales. Un importante elemento catalizador era el hecho de que la mayoría de las ETN de Penang estaban dirigidas por malosios firmemente decididos a prestar asistencia al desarrollo de PYMES locales. Este factor llevó a la cuestión de si cabía esperar de otras ETN el mismo nivel de dedicación y enfoque orientado hacia el desarrollo. También planteó la cuestión de si cabía clasificar las ETN de Penang como el tipo de ETN interesadas por el desarrollo que otros países en desarrollo deberían buscar al promover vínculos entre las ETN y las PYMES. Se sugirió que, a largo plazo, cualquier ETN inteligente estaba "orientada hacia el desarrollo". Si una empresa estaba interesada en realizar beneficios a corto plazo, podría ser explotadora. Sin embargo, si quería seguir siendo rentable a largo plazo tenía que verse que contribuía a la comunidad y ejercía una responsabilidad social.

F. Función de la comunidad internacional

73. En el último período oficioso de sesiones, hicieron exposiciones el BERD, la secretaría del Commonwealth, la ONUDI y la CEPE. Tanto el BERD como la ONUDI estaban creando programas para fomentar vínculos entre las ETN y las PYMES, mientras que la secretaría del Commonwealth y la CEPE sólo tenían programas generales de política y apoyo con respecto a las PYMES.

74. El BERD describió la situación especialmente difícil de Europa oriental y central, donde había poca experiencia con el sector privado y los gobiernos eran débiles, lo que daba lugar a un medio ambiente comercial en general hostil. Las PYMES que se habían beneficiado de programas de servicios de crédito y apoyo del BERD podían ser clasificadas como comerciantes de bienes y servicios y no como productores que invertían en activos productivos y crecían. Esto se debía en parte a restricciones en virtud de las cuales los bancos no podían conceder préstamos de más de un año de duración. El BERD estaba buscando el modo de utilizar la iniciativa de las ETN. Estaba estableciendo un sistema de apoyo destinado a las PYMES de Kazajstán para ayudarlas a convertirse en proveedoras de una siderúrgica. El éxito de este enfoque en el Asia central dependía como siempre del nivel de dedicación del Gobierno a las PYMES para establecer una base de proveedores. Asimismo, la siderúrgica debía tener una visión a largo plazo y entender que le interesaba crear un núcleo de proveedores a largo plazo, en lugar de depender de estrategias a corto plazo para hacer bajar los costos de abastecimiento. Sin embargo, el BERD no alentaría a los gobiernos a que prestaran servicios comerciales, por lo que estaba buscando otras alternativas, como las que pudieran derivar de los vínculos entre las ETN y las PYMES.

75. El enfoque de la secretaría del Commonwealth era el de poner a las PYMES en condiciones de establecer una asociación, mediante diversos servicios. Estaba pasando de prestar servicios individuales a las PYMES a la creación de instituciones. Promovía la competitividad mediante evaluaciones de diagnóstico, actividades creación de redes y mejora de servicios de desarrollo comercial.

76. El representante de la ONUDI describió un proyecto experimental con la ONUDI, FIAT y diversas autoridades indias para mejorar los subcontratistas locales en la industria del automóvil. Se trataba de lograr diversas mejoras de calidad en procesos y productos sin realizar nuevas inversiones. El factor más importante para su éxito consistía en lograr un cambio en la manera de pensar. El programa de mejora había logrado importantes resultados en cuanto a la calidad de los productos, utilización del espacio de producción, ausencia en el trabajo y ventas.

III. CUESTIONES DE ORGANIZACIÓN

A. Convocación de la Reunión de Expertos

77. En las consultas del Presidente de la Junta de Comercio y Desarrollo con la Mesa, los coordinadores y las delegaciones interesadas, el 31 de marzo de 2000, los Estados miembros decidieron convocar una Reunión de Expertos en las relaciones entre las PYMES y las ETN para

consolidar la competitividad de las PYMES. Esta decisión se adoptó de conformidad con el Plan de Acción de la X UNCTAD (TD/386).

B. Elección de la Mesa
(Tema 1 del programa)

78. En su sesión de apertura, la Reunión de Expertos eligió la siguiente Mesa:

Presidente: Sr. Miguel Von Hoegen (Guatemala)

Vicepresidente-Relator: Sr. Kevin Carroll (Irlanda)

C. Aprobación del programa
(Tema 2 del programa)

79. En esa misma sesión, la Reunión de Expertos aprobó el programa provisional distribuido con la signatura TD/B/COM.3/EM.11/1. En consecuencia, el programa de la Reunión fue el siguiente:

1. Elección de la Mesa.
2. Aprobación del programa y organización de los trabajos.
3. Las relaciones entre las PYMES y las ETN para consolidar la competitividad de las PYMES.
4. Aprobación de los resultados de la Reunión de Expertos.

D. Documentación

80. Para su examen del tema sustantivo del programa (tema 3) la Reunión de Expertos tuvo ante sí un documento de antecedentes preparado por la secretaría de la UNCTAD y titulado "Fomento de la competitividad de las PYMES mediante los vínculos con las ETN" (TD/B/COM.3/EM.11/2).

E. Aprobación de los resultados de la Reunión
(Tema 4 del programa)

81. En su sesión de clausura, el 29 de noviembre de 2000, la Reunión de Expertos aprobó los resultados de la Reunión que se transcriben en la sección I supra.

Anexo

ASISTENCIA*

1. Asistieron a la Reunión de Expertos de siguientes Estados miembros de la UNCTAD:

Alemania	Madagascar
Arabia Saudita	Malasia
Azerbaiyán	Marruecos
Barbados	Mauricio
Burkina Faso	México
Camerún	Namibia
Costa Rica	Nicaragua
Cuba	Países Bajos
Chile	Perú
China	Reino Unido de Gran Bretaña e
Dinamarca	Irlanda del Norte
Egipto	República de Corea
El Salvador	República Dominicana
España	República Popular Democrática de
Etiopía	Corea
Federación de Rusia	República Unida de Tanzania
Filipinas	Rwanda
Francia	Sri Lanka
Ghana	Sudáfrica
Guatemala	Suiza
Hungría	Swazilandia
India	Tailandia
Indonesia	Tayikistán
Irán (República Islámica del)	Togo
Irlanda	Túnez
Italia	Turquía
Japón	Venezuela
Kirguistán	Zimbabwe

* Véase la lista de participantes en el documento TD/B/COM.3/EM.11/INF.1.

2. Estuvieron representadas en la Reunión las siguientes organizaciones intergubernamentales:

Organización Árabe del Trabajo
Asociación de Organizaciones Africanas de Promoción del Comercio
Secretaría del Commonwealth
Comunidad Europea
Liga de los Estados Árabes
Organización de Cooperación y Desarrollo Económicos
Organización de la Conferencia Islámica.

3. Estuvieron representados en la Reunión los siguientes organismos especializados:

Organización Marítima Internacional
Organización Mundial de la Propiedad Intelectual
Organización de las Naciones Unidas para el Desarrollo Industrial.

4. Estuvieron representadas en la Reunión la Comisión Económica para Europa y el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo. También estuvo representado en la Reunión el Centro de Comercio Internacional UNCTAD/OMC.

5. Estuvieron representadas en la Reunión las siguientes organizaciones no gubernamentales:

Categoría general

Federación Mundial de Asociaciones de las Naciones Unidas.

6. Asistieron a la Reunión las instituciones siguientes:

Fundación Codeti
Organización de Cooperación Económica.
