



TOGETHER
for a sustainable future

OCCASION

This publication has been made available to the public on the occasion of the 50th anniversary of the United Nations Industrial Development Organisation.



TOGETHER
for a sustainable future

DISCLAIMER

This document has been produced without formal United Nations editing. The designations employed and the presentation of the material in this document do not imply the expression of any opinion whatsoever on the part of the Secretariat of the United Nations Industrial Development Organization (UNIDO) concerning the legal status of any country, territory, city or area or of its authorities, or concerning the delimitation of its frontiers or boundaries, or its economic system or degree of development. Designations such as “developed”, “industrialized” and “developing” are intended for statistical convenience and do not necessarily express a judgment about the stage reached by a particular country or area in the development process. Mention of firm names or commercial products does not constitute an endorsement by UNIDO.

FAIR USE POLICY

Any part of this publication may be quoted and referenced for educational and research purposes without additional permission from UNIDO. However, those who make use of quoting and referencing this publication are requested to follow the Fair Use Policy of giving due credit to UNIDO.

CONTACT

Please contact publications@unido.org for further information concerning UNIDO publications.

For more information about UNIDO, please visit us at www.unido.org

23308

GUÍA

para la creación
de Centros de Promoción (o Bolsas)
de Subcontratación y
Alianzas Industriales



ORGANIZACIÓN DE LAS NACIONES UNIDAS
PARA EL DESARROLLO INDUSTRIAL

GUÍA

*para la creación
de Centros de Promoción (o Bolsas)
de Subcontratación y
Alianzas Industriales*

por

C. CUNY, Experto Principal

y

A. de CROMBRUGGHE, Coordinador

Programa de Promoción de la Subcontratación y Alianzas Industriales

Subdivisión de Promoción de Inversiones y Tecnología



ORGANIZACIÓN DE LAS NACIONES UNIDAS
PARA EL DESARROLLO INDUSTRIAL

Viena, 2000

Preámbulo

¿Teoría o práctica?

En la actualidad, la organización racional y la promoción de la subcontratación y co-participación industrial figuran en todas las estrategias de desarrollo de las naciones y las empresas, grandes y pequeñas. Desde hace unos treinta años este tema ha dado lugar en todo el mundo a múltiples y variadas definiciones con un ritual de léxicos que va hasta la invención de términos nuevos en todos los idiomas. Es un tema que abunda en definiciones y conceptos doctos, muchos de ellos puramente retóricos y muy pocos asentados en las realidades concretas de lo terreno. En Europa este término de subcontratación se pone continuamente en entredicho y, al cabo de largas y enojosas circunvalaciones, acaba por ganar la adhesión de unos y otros y permanecer sólidamente anclado en los usos y costumbres.

Esta Guía de la ONUDI no se opone a ninguna de las definiciones que aparecen aquí y allá y tampoco pretende imponer ninguna. Quiere ser esencialmente práctica y ha sido redactada de modo que el lector se sienta cómodo con su lectura; en ella se exponen de la manera más sucinta posible cuestiones que pueden encerrar en sí mismas un desarrollo que podría ser mucho más extenso. Se apoya en las observaciones de sus servicios al haber éstos estudiado y analizado las iniciativas adoptadas a este respecto en todas las regiones del mundo, todas ellas diversas económica y geográficamente, como también en sus propias realizaciones al cabo de más de veinticinco años de una experiencia sobre el terreno capitalizada por unos expertos internacionales que han surcado el planeta de la subcontratación desde hace más de treinta años.

Esta Guía es, por consiguiente, la síntesis aún imperfecta de este activo y en él se sacan las lecciones de las experiencias y se proponen, bajo la sigla de la ONUDI, las fórmulas que contienen las mejores probabilidades de supervivencia en no importa qué país y contexto, puesto que tanto la lógica económica como las normas por que se rige se imponen a todos y en todas partes. La experiencia nos enseña que cada vez que se incumple alguno de los principios enunciados por la ONUDI, y ello por muy honorables que sean sus motivos, basándose en tal o cual peculiaridad local, la organización o el servicio de subcontratación así creado está condenado a un fracaso ineludible a más o menos corto plazo. En la ONUDI recae —por ser un punto focal neutro y objetivo— el privilegio y a la vez la responsabilidad de sacar las consecuencias y proponer una solución que no será la panacea universal, pero que constituirá una prenda muy seria con vistas al éxito y a la perennidad.

La puesta en marcha de unos dispositivos de organización racional y de promoción de la subcontratación en un país determinado entraña muchas precauciones y muchos conocimientos prácticos. Esta obra es una contribución de la ONUDI para informar y documentar a todas las partes interesadas con las que coopera:

- los socios capitalistas (gobiernos, instituciones, bancos y agencias)
- los programas de cooperación de los países donantes
- los responsables (nacionales e internacionales) del desarrollo económico
- los Gobiernos nacionales y sus Ministerios
- los operadores económicos

- las organizaciones profesionales, federaciones y asociaciones de industrias, generales y por sectores
- los industriales y contratistas
- los expertos y consultores nacionales e internacionales

con el fin de que todos, en el marco de las tareas que lleva a cabo la ONUDI, puedan dialogar y cooperar utilizando los mismos términos prácticos, los mismos principios, las mismas reglas y los mismos instrumentos.

Este es el papel que esta modesta obra se propone asumir, ya que se trata de una simple guía susceptible de documentar además a personal docente y a estudiantes. Un manual de referencia exhaustivo supone una obra mucha más consecuente y que va mucho más allá del objetivo que se ha fijado la ONUDI en esta fase y que consiste en vulgarizar lo más ampliamente posible, mediante un desarrollo armonioso y eficaz de las economías, los beneficios que procura una organización eficiente de la subcontratación y la coparticipación.

¿Estrategia o táctica?

Teniendo como punto de mira los objetivos que se fija su empresa, el Presidente del Grupo Petrolífero TOTAL, Serge TCHURUK, declaraba: "La estrategia consiste en hacer posible lo que es necesario. Una estrategia que fluctúa a merced de las circunstancias es una táctica".

Esta cita adquiere todo su significado cuando se trata de explicar la razón que subyace en esta obra. Lo que se propone es contribuir a formar la definición de la estrategia de desarrollo de las economías de numerosos países, comprendidos aquéllos que se consideran industrializados y que por lo que puede verse el avance con que contaban en lo que se refiere a promoción y organización racional de la subcontratación se reduce cada vez más al no disponer de unos instrumentos coherentes y compatibles. Todos estos países poseen numerosísimas fórmulas locales que son incompatibles entre ellas e incompatibles evidentemente con sus países vecinos.

Gracias a la ONUDI, en lo sucesivo los países en desarrollo pueden apoyarse en unos instrumentos normalizados y disponer así de organismos locales capaces de cooperar entre ellos y, naturalmente, con los países vecinos y hasta entonces beneficiarios de unas mismas aportaciones. Todos los países que serán capaces mediante una estrategia adaptada de dotarse de un dispositivo coherente de promoción y organización racional de la subcontratación harán que sea posible lo que es necesario, si no indispensable, a saber: disponer de una urdimbre de empresas complementarias, creadoras de empleo, técnica y económicamente aptas para responder a las necesidades del mercado nacional y también de los mercados periféricos y más alejados. Además, a la vista de las dificultades con que tropiecen, arduas y delicadas, sabrán cómo utilizar la buena táctica y ello gracias a esta guía y a las aportaciones de la ONUDI, lo que les evitará perderse por caminos tortuosos y onerosos.

Índice

	<i>Página</i>
Preámbulo	iii
¿Teoría o práctica?	iii
¿Estrategia o táctica?	iv
Prefacio	1
Érase una vez la subcontratación... ..	1
Introducción	5
Presentación de las cinco partes de esta obra	5

Primera parte

Subcontratación/alianzas industriales

I. Recordatorio	9
A. La industria y la subcontratación	9
B. Las PME/PMI y su función	11
C. El jefe de empresa de las PME/PMI	12
D. El jefe de empresa y la subcontratación	13
II. Subcontratación	14
A. Vector universal de desarrollo	14
B. Lugar que ocupa la subcontratación	14
C. Definición de la subcontratación	15
D. Tipos de subcontratación	17
E. Campo de aplicación	18
F. Certificación: una necesidad vital Certificación de las normas y la calidad, y aprobación	20
G. La subcontratación en la industria automotriz	20
III. Alianzas industriales	22
Tipos de alianzas industriales	22

	<i>Página</i>
IV. El subcontratista	25
A. El subcontratista ocasional	25
B. El subcontratista cuasi integrado	25
C. El subcontratista de vocación	26
V. El contratista principal	27

Segunda parte

La organización de la subcontratación

I. ¿Por qué es necesaria una organización racional de la subcontratación?	31
A. Las razones fundamentales	31
B. Las perspectivas de la subcontratación	32
C. ¿Cómo realizar la subcontratación?	34
D. ¿Qué es un centro de Promoción (o Bolsa) de Subcontratación y Alianzas Industriales, o una BSA?	37
II. Los servicios prestados por el centro de promoción o BSA	40
A. A nivel de la empresa	40
B. A nivel de la provincia y la nación	40
C. A nivel internacional	41
III. Las bolsas (o centros de promoción) de subcontratación y alianzas industriales: de los orígenes hasta nuestros días	42
A. Como nace la idea	42
B. La denominación	42
C. La evolución	42
D. Los diferentes tipos de BSA operativas y eficaces	44

Tercera parte

La ONUDI y la promoción de la subcontratación y las alianzas industriales

A. Subcontratación y alianzas industriales	49
B. Estrategia y enfoque de la ONUDI	49
C. Políticas y programas de los poderes públicos	50
D. Mecanismos institucionales: los Centros de Promoción (o Bolsas) de Subcontratación y Alianzas Industriales	51
E. Metodología de la ONUDI	52
F. Promoción y redes internacionales	53
G. El Club SPX	53
H. El peritaje y la capacitación de la ONUDI	53

Cuarta parte

Los Centros de Promoción (o Bolsas) de Subcontratación y Alianzas Industriales de la ONUDI

I. Las bases esenciales	57
A. Los principios fundamentales (o éticos)	57
B. La deontología (profesional)	58
C. La metodología	58
D. La sensibilización	59
E. Los mandos (o "ingenieros-animadores")	60
II. Los aspectos institucionales	62
A. El marco institucional	62
B. El dispositivo según el tipo de país	62
C. La misión de la institución	64
D. La dimensión estructural	65
E. Los sectores de aplicación	66
III. Los aspectos estructurales	67
A. Localización	67
B. Zona geográfica de intervención	67

	<i>Página</i>
C. Número de afiliados en relación con el número de mandos de la BSA .	67
D. Redes entre BSA	68
E. Organigrama: tres opciones	68
F. El personal	68
G. Locales y equipos	71
H. Disposiciones financieras	72
IV. Los aspectos operativos	73
A. Permanencia y horarios	73
B. Los nueve tipos de intervención	73
C. Función de las listas de control ("check list")	76
D. Los instrumentos normalizados	76
E. Cuadro de mandos (y carga de trabajo)	76
V. La perennidad de las BSA	78
A. Los mandos de la BSA	78
B. La base institucional de las BSA	78
C. Las modalidades de financiación de las BSA	79
D. Flexibilidad y adaptabilidad de las BSA respecto a los cambios que se produzcan en las condiciones y el entorno	80

Quinta parte

Las etapas de la instalación

I. Como instalar una BSA	83
A. Estudio de viabilidad	83
B. La asistencia preparatoria	87
C. La asistencia para la constitución	90
D. La asistencia al funcionamiento operativo	92
E. La asistencia en forma de apoyo a las PMI subcontratistas	93
Conclusión	94
Anexos	95

Prefacio

"Érase una vez la subcontratación..."

Después del advenimiento de la era industrial y el tumulto de las guerras mundiales, después de las mutaciones y conquistas sociales consiguientes, las necesidades de la organización racional de la producción industrial pusieron de manifiesto el carácter imperativo de la subcontratación durante la segunda guerra mundial, y más tarde durante los esfuerzos de reconstrucción de los años 50. Desde entonces la subcontratación atraviesa por una evolución constante prácticamente cada diez años. La subcontratación no ha estado siempre presente en las mentalidades industriales. Algunos de los valores subyacentes en dicha época se oponían a ello. Los constructores tenían a gala hacerlo todo en sus propios talleres. Por razones de índole ética y también por otras que tenían que ver con el secreto de la fabricación, la política seguida era la de la puerta cerrada. Era imposible desplazarse en las fábricas de un taller a otro sin motivo justificado y sin autorización previa. A la vista de los progresos de toda índole que iban produciéndose resultó imposible mantener esta concepción del trabajo tanto en éste como en otros casos ya que la necesidad acabó imponiéndose como ley.

Los años 40

La guerra – La Necesidad se convierte en Ley

No cabe duda de que fue durante la Segunda Guerra Mundial cuando se generalizó la práctica de la subcontratación. Los Estados y las fuerzas armadas, impelidos por la necesidad, recurrieron a los especialistas en todos los sectores económicos para organizar y reorientar su aparato productivo con miras a hacer frente a las necesidades de la guerra: la siderurgia y las construcciones metálicas y mecánicas para la construcción de armamentos, vehículos blindados, aviones de combate, ferrocarriles e incluso uniformes, así como la tela de los toldos y las tiendas pasando por el equipo eléctrico (y las T.S.H.) y la pólvora. Era la movilización general, comprendido el aparato de producción, con fines predeterminados. Era inútil hacer por sí mismo lo que otros, especialistas, podían hacer mejor y a precio más barato.

La Posguerra

En los años de reconstrucción que siguieron a la Segunda Guerra Mundial se recurrió a los mismos estímulos de movilización general de la economía, aunque ahora en forma de construcción civil, obras, redes de transportes, puentes y caminos, edificios industriales y de vivienda, etc.

Los años 50

Concentración y dispersión

El sector automotriz es el que más impronta ha dejado en las mentes y la memoria. En los años 50 pudo verse la desaparición de numerosas marcas conocidas en los Estados Unidos, Europa y otras partes del mundo. El fenómeno se aplicó a otros sectores: los

fabricantes de materiales para los ferrocarriles, de máquinas herramienta, de mecanismos de toda índole, los constructores de aviones, barcos, máquinas agrícolas, etc. No todas las empresas desaparecieron de manera sistemática. Muchas de ellas se convirtieron en subcontratistas, de capacidad o de especialidad, según el ámbito en el que más destacaban.

Los años 60

Búsqueda de la productividad

Al comprobarse que ya no era posible hacerlo todo de manera integrada, al ser cada vez más caras las inversiones, fue necesario utilizar al máximo las capacidades existentes:

- los hombres, allí donde había penuria de mano de obra calificada, las máquinas e instalaciones que escaseaban y eran caras.

Las "Bolsas de subcontratación" nacieron en 1961 y han ocupado un lugar eminente con vistas a:

- proceder al inventario de las capacidades existentes,
- darlas a conocer,
- poner en contacto a los industriales entre ellos.

De este modo se concienció cada vez más tanto a los contratistas principales como a los subcontratistas, siendo cada vez mayor la necesidad de especialización.

Los años 70

El saber hacer y el saber darlo a conocer

De auxiliares, los subcontratistas se han convertido cada vez más en motores situados en el corazón del proceso de producción industrial mediante los progresos realizados en el dominio de determinadas técnicas. De manera paulatina, han acabado siendo ellos los que dan las directrices.

Los años 70 llevan la impronta de la promoción de la subcontratación como puede verse con la creación de los primeros grandes salones especializados. En este marco promocional cabe mencionar la creación de las cartas de subcontratación que tienen como finalidad integrar un código deontológico en un mercado difícil por su carácter interdependiente resultante de las relaciones entre contratistas principales y subcontratistas.

Los años 80

En adelante no hay que hablar de subcontratistas sino de coparticipes

La evolución de los mercados, técnicas, estrategias, mentalidades y, en consecuencia, de las necesidades inherentes, modifica el comportamiento de los operadores industriales. La noción de alianzas industriales sustituye cada vez más a la de cliente-proveedor. El campo de aplicación es muy vasto. Las alianzas industriales pueden abrazar todo tipo de relaciones. No quiere decirse con ello que las alianzas industriales sean la panacea universal.

Además, en los años 80 aparece una nueva oleada de "deslocalizaciones", relanzándose así la problemática de la transferencia internacional de las unidades de producción.

No cabe, sin embargo, hablar propiamente en este caso de subcontratación. En cuanto a la deslocalización, es cierto que se trata de utilizar las capacidades existentes, pero son capacidades de mano de obra a bajo precio remunerativo, lo que reviste un carácter precario, a falta de conformarse a las normas éticas. Tarde o temprano aumentarán los precios y harán que sean caducos unos acuerdos que no se basen en otros valores.

Los años 90

El seguro basado en la calidad

- Después de haber buscado unas capacidades de producción en volumen,
- Después de haber buscado unos especialistas más o menos avezados, lo que busca la industria es la calidad elevada al rango de gestión de la calidad total, lo que se caracteriza por los tres ceros siguientes:
 - Cero faltas (o calidad total)
 - Cero retraso (o justo a tiempo)
 - Cero almacenamiento (o flujos tensos)

En lo que respecta a los dos últimos, se trata de una exigencia cuyo precio lo soportará inevitablemente el subcontratista, lo que no hace sino actualizar viejas querelas.

El seguro basado en la calidad es un factor determinante en las relaciones de subcontratación del actual decenio. Se trata de un verdadero pasaporte económico.

La subcontratación del año 2000

Puesto que más de la mitad de la tierra se halla desprovista de lo esencial, la subcontratación del año 2000 no podrá por menos que situarse en el centro de las preocupaciones. Es cierto que una parte muy importante de la industria recurrirá a la subcontratación a nivel planetario para la conquista de la competitividad, de los mercados y de los equipos de alta tecnicidad. Se esboza ya un programa Europa-Estados Unidos para el avión del futuro y también alianzas estratégicas con vistas al automóvil "mundial".

En lo que se refiere a las PMI, la subcontratación será internacional y dejará de basarse en los costes de mano de obra llegándose a un reparto más justo. Unos aportarán nuevos mercados y otros conocimientos técnicos. No cabe hacerse, sin embargo, demasiadas ilusiones: el ideal no está todavía al alcance de nuestras manos. Pero unos y otros tendrán que emprender el mismo camino realista para el logro del éxito. Se trata de una necesidad que, como las demás, se convertirá en ley y, de no ser así:

- los unos no colmarán nunca el foso tecnológico que los separa de los otros y que no hará sino amplificarse,
- los otros se quedarán sin trabajo por falta de mercados.

Tendrán que entenderse sobre el reparto de los beneficios, lo que podrá hacerse sin demasiadas dificultades, ya que siempre es más fácil repartirse las riquezas que las penurias.

Introducción

Esta obra se compone de cinco partes:

Primera parte. **Subcontratación/alianzas industriales**

Esta parte tiene por objeto aproximar globalmente, con el fin de vulgarizarlos, los diferentes términos que se relacionan con los distintos conceptos o aspectos que atañen a la subcontratación y las alianzas industriales sin pretender con ello imponer nuevas definiciones ni un desarrollo exhaustivo, teniendo sobre todo en cuenta que ese tema es tratado de manera muy prolija y a menudo de muy diversos modos con arreglo a las diversas regiones de nuestro planeta.

Se trata de exponer de manera sucinta las actividades llevadas a cabo por la ONUDI para contribuir a la promoción, desarrollo y organización de la subcontratación y las alianzas industriales, sobre todo en las Subdivisión de las PME/PMI.

Segunda parte. **La organización de la subcontratación**

En esta parte se resume el camino seguido por la argumentación y las realizaciones, explicándose el porqué y el cómo, y brindando definiciones específicas a partir de la experiencia acumulada en los diferentes ámbitos.

Este es un tema en constante evolución que no puede encararse de manera estática. Las empresas desaparecen porque hay otras que nacen, o bien se expanden obedeciendo a una mejor productividad, a una calidad más rebuscada, a unos precios más competitivos, a servicios más rápidos y que se brindan más a tiempo, gracias a unos equipos mejores, a unos mejores colaboradores, más calificados, más motivados, gracias a una organización mejor, a una acción comercial mejor adaptada y más dinámica. Es esta búsqueda de lo óptimo, de lo más competitivo y de lo más eficaz lo que se ha plasmado en la elaboración de estructuras y medios capaces de ayudar a las PME/PMI y quienes formulan las órdenes de pedido a que se conozcan mejor y cooperen conjuntamente mejor.

Tercera parte. **La ONUDI y la promoción de la subcontratación y las alianzas industriales**

En esta parte se pone de relieve la función peculiar que desempeña la ONUDI desde hace muchos años en el ámbito del desarrollo industrial gracias al vector eficaz y universal de la subcontratación y las alianzas industriales (adaptado sobre todo al desarrollo de las PMI). En esta parte se ponen de manifiesto las perspectivas y los medios que la ONUDI puede aportar a corto, mediano y largo plazo para ayudar y respaldar las estrategias nacionales, regionales e internacionales que se propongan recurrir a ella. Se recapitulan asimismo las realizaciones actuales de la ONUDI en muchos y diversos países.

Cuarta parte. **Los Centros de Promoción (o Bolsas) de Subcontratación y Alianzas Industriales de la ONUDI**

Teniendo en cuenta sus realizaciones, los éxitos y los fracasos, sus estudios e investigaciones, en esta cuarta parte se exponen los diferentes aspectos sobre los que se apoya la ONUDI para proponer e instalar esos Centros (o Bolsas) en función de los mismos principios e idénticos instrumentos, y permitiendo así una armonización nacional cuando se trata de países de grandes dimensiones geográficas, regional cuando de lo que se

trata es de permitir la comunicación y los intercambios entre países limítrofes, e internacional cuando las necesidades justifican transacciones a escala planetaria. El desarrollo tiene que ver con los aspectos institucionales, estructurales y operativos.

Según las necesidades, al final de los diferentes capítulos se mencionarán los factores inherentes al fracaso, así como las consecuencias derivadas de las derogaciones que puedan hacerse a los conceptos que propone la ONUDI.

□ Quinta parte. **Las etapas de la instalación**

Al llegar a esta fase en la presente obra se resumen las diferentes etapas por las que hay que pasar para concebir y realizar la puesta en marcha de la organización y promoción de la subcontratación en función de las realidades de los países interesados. Si bien las bases y los instrumentos deben ser similares, si no idénticos, en el plano institucional y operativo, de un país a otro, en el plano estructural es indispensable efectuar algunas adaptaciones en función del marco en el que se sitúa un país determinado. Es fácil comprender que una organización de la subcontratación no puede realizarse por simple reproducción y que es necesario a la vez que corresponda a las necesidades de la economía en presencia y sea objeto de una puesta en marcha que se apoye en una capacitación idónea de los diferentes operadores nacionales. Si en todos los países se cuenta con mandos competentes en todos los ámbitos, al menos en teoría, no es menos cierto que será indispensable un ajuste en lo que respecta a la capacitación.

Pese a perseguir los mismos objetivos el dispositivo es efectivamente distinto según se trate de un país industrializado, de un país de economía en transición, de un país en desarrollo rápido, de un país menos adelantado, y según que, por sus dimensiones, abarque zonas geográficas desproporcionadas. Basta comparar Brasil con Paraguay, la India con Mauricio o la China con Singapur.

□ **Conclusión**

Es obvio, y para concluir, que esta guía no es sino un esbozo de verdadero manual operativo de Bolsas de subcontratación y alianzas industriales y de un manual de viabilidad, verdadera obra de referencia que permitiría profundizar en todos los aspectos que aquí se abordan y desarrollarlos. Esta será la próxima etapa a seguir a partir de las numerosas realizaciones que lleva a cabo actualmente la ONUDI. Con esta guía se recuerda al mismo tiempo que los mejores instrumentos sólo son eficaces si se ponen en manos de personas competentes. La ONUDI puede también, y sobre todo, contribuir a la selección y a la capacitación del personal.

□ **Anexos**

Los anexos representan una pequeña parte de la documentación creada o acumulada a este respecto por la ONUDI, la cual forma parte de las aportaciones integradas a los proyectos realizados sobre el terreno.

Primera parte

Subcontratación/alianzas industriales

Recordatorio

A. La industria y la subcontratación

La evolución de la subcontratación va indisolublemente unida a la historia de la industria: a título de ejemplo recurriremos a la industria automotriz que, si bien no representa toda la industria, constituye un símbolo que tiene el mérito de grabarse profundamente en nuestra mente por su carácter peculiar y su utilización universal.

La industria artesanal

Después de su invención, en la fase de desarrollo, el automóvil ha sido vulgarizado por numerosos constructores, sobre todo en Europa, Estados Unidos y Japón. En su origen la fabricación del automóvil se realizó de modo prácticamente artesanal y a la medida, y cada una de sus piezas o repuestos se fabricaba a mano o sirviéndose de máquinas rudimentarias, sin que ninguna de ellas fuera intercambiable.

Fue también la época de los secretos de fabricación y la cooperación entre empresas no solo no existía sino que entre ellas reinaba un ambiente de desconfianza exarcebada. Lo que decimos del automóvil puede también aplicarse a todas las otras fabricaciones.

La industria de las fabricaciones en masa

Bajo la presión de las leyes del mercado y de las economías de escala, la industria experimenta una primera revolución con las fabricaciones en masa. Esto fue necesario para satisfacer, primero, las necesidades importantes del desarrollo de las infraestructuras durante el siglo pasado (ferrocarriles, puentes, minas, viviendas, etc.) y, después de la Primera Guerra Mundial (1914-1918), como consecuencia de unas enormes necesidades materiales.

Algo antes de 1914, FORD emprendió las fabricaciones en serie e instaló la primera cadena de montaje del automóvil: la FORD T o primer automóvil industrial. El proceso se había iniciado y esa fue la edad de oro de lo que se ha convenido en llamar Taylorismo en lo que lo más importante, con el fin de realizar economías de escala, era fabricar las mayores series posibles para hacer frente a una demanda cuantitativa y, al mismo tiempo, disminuir los costes de producción.

El orgullo de los industriales de esa época consistió en fabricarlo todo ellos mismos, y de ahí esa integración a marchas forzadas. FORD en Estados Unidos poseía las minas de carbón que permitían la elaboración del acero utilizado en sus fabricaciones, llegando incluso a emprender la plantación de helveas, árboles que producen el caucho, en Brasil para disponer de la goma necesaria para los neumáticos y otros repuestos de caucho.

La aparición de la industria de la subcontratación

En esa fase los constructores importantes empezaron a elaborar en sus empresas "normas internas" con objeto de racionalizar el surtido de repuestos y compuestos que necesitaban como, por ejemplo, en lo que se refiere a tornillos y tuercas. Las diferentes innovaciones llevaron a la fabricación de compuestos como en el caso de los rodamientos de bolas. De manera paulatina los imperativos de la producción y la competitividad llevaron a los constructores a invertir en unos equipos cada vez más rentables en todos

los terrenos, suscitando el advenimiento de "especialistas" que a su vez sugirieron unos compuestos "normalizados". La normalización se puso en marcha en todos los países industrializados. Así nace la práctica de los aprovisionamientos fuera de las empresas.

La Segunda Guerra Mundial (1939-1945) aceleró todavía más las necesidades industriales para sostener el esfuerzo bélico en una primera etapa y para la reconstrucción de los países que habían sido víctima del conflicto mundial en una segunda etapa. Es en este marco en el que empieza a generalizarse la subcontratación. Primero para hacer frente a las enormes necesidades de materiales de combate, transporte, infraestructuras, navíos de guerra, etc., con una capacidad de fabricación nacional limitada. Después con vistas a la reconstrucción posbélica y más tarde en lo que se refiere a la reparación de los equipos ya ampliamente vulgarizados, como es el caso de la maquinaria agrícola. Los artesanos herradores acabaron transformándose en artesanos reparadores, incluso en mecánicos, cerrajeros y caldereros, siendo necesario que se equiparan de manera consecuente.

De este modo, a partir de las PME/PMI, se desarrolla un proceso de industrialización que en los años 50 se atendrá al proceso siguiente:

- Fase 1: Reparación y mantenimiento
(soldaduras, recebamientos, reparaciones, refabricaciones simples)
- Fase 2: Fabricación de piezas de recambio y utillajes consumibles
- Fase 3: Fabricación de piezas separadas
(series pequeñas y medianas para tareas y materiales nuevos)
- Fase 4: Fabricación de subconjuntos
(manufacturas, montajes, pruebas)
- Fase 5: Fabricación de productos terminados
(estudios, fabricación, comercialización)

Poco a poco los industriales se vieron confrontados a unos imperativos de la competitividad que les llevaron a buscar una productividad óptima. Es a partir de ahí que aparece la subcontratación cada vez más extendida en razón tanto de las capacidades más disponibles como de la especialización, con el fin de lograr la mejor adecuación posible a los mercados de acuerdo con los precios, la calidad y los plazos de entrega. Esta evolución se aceleró cada vez más y llevó consigo una nueva revolución:

La industria de fabricaciones flexibles y a tiempo justo

En los años 60 los industriales japoneses que habían estudiado las características de la producción en los países occidentales, especialmente, en los Estados Unidos, reconocieron los inconvenientes de la fabricación masiva, desarrollando de manera sistemática un nuevo modelo de producción basado en la calidad, la especialidad y el tiempo justo. Esto les confirió una productividad y competitividad reconocidas que los industriales de todo el mundo hicieron suya, práctica seguida a partir de los años 80. Esto llevará a su vez a la elaboración de normas internacionales y al desarrollo de una multitud de empresas de subcontratación de capacidad, de especialidad, de servicio, de mantenimiento, de reagrupación, con vistas al aprovisionamiento de los compuestos y, por último, al advenimiento de la alianzas industriales en todas sus formas, como también la deslocalización.

Los industriales recurren a toda una serie de subcontratistas de primero, segundo y tercer nivel; el último recurre incluso al trabajo a domicilio. Los japoneses conquistaron una serie de partes de mercado consecuentes en todas las partes del mundo. En los Estados Unidos, la NASA ha llevado a cabo su programa de conquista de la luna con el concurso de decenas y decenas de millares de subcontratistas. En Europa la alianzas industriales y la subcontratación se han impuesto en todas las naciones. El

programa espacial "ARIANE" asocia a toda una serie de sociedades importantes de subcontratistas de diversos países. Lo mismo ocurre con el programa "AIRBUS-INDUSTRIE" que cuenta con numerosos subcontratistas, incluso en los Estados Unidos, y lo mismo puede decirse de la construcción de los "Trenes de Alta Velocidad" (TAV) y de "EUROTUNNEL" o túnel submarino del Canal de la Mancha.

Las razones vienen dadas por imperativos económicos de competitividad. Un país aislado, y con mayor motivo todavía una empresa, no contará ya con los medios de invertir en todos los ámbitos necesarios para la realización de tales programas. Lo que se impone a los más grandes se impone a las empresas pequeñas y medianas que no cuentan con medios para reunir todos los equipos y competencias que son necesarios para hacer frente a los imperativos de sus mercados. De ahí la necesidad en que se ven de recurrir a la subcontratación especializándose para poder así invertir de manera rentable y adquirir los conocimientos técnicos indispensables, reagrupándose para hacer frente de forma eficaz a las necesidades imperantes.

B. Las PME/PMI y su función

En los países industrializados el peso económico de las PME y PMI es muy importante. Representan entre el 50 % y el 70% del producto nacional bruto, el 70% del empleo y el 30% de las exportaciones directas, aunque contribuyen mucho más cuando se convierten en proveedores de los grandes grupos exportadores.

Si son muchas las similitudes entre las PME y las PMI, son también fundamentales las diferencias que las separan en razón del apoyo que necesitan y al que tienen que recurrir con la ayuda de instituciones idóneas. Por ejemplo, el desarrollo de las PMI de transformación de los metales, de fabricaciones metálicas, plásticas, eléctricas o electrónicas, tiene muy poco que ver con las PME de la pesca o de la repostería. A este respecto puede decirse que si bien las PMI desempeñan unas funciones similares a las PME, no cabe hablar de reciprocidad.

Por este motivo, no es posible mezclar los géneros cuando de lo que se trata es de cómo hacer frente y de la mejor manera posible a las necesidades reales de una u otra categoría. Para ilustrar esta diferencia cabe observar, por ejemplo, que basta con una semana para capacitar a una obrera de la confección, mientras que para capacitar a un fabricante de herramientas serán necesarios seis años como mínimo. Cabe también observar que un empleo en la industria (PMI) engendrará de tres a cuatro empleos periféricos (PME).

Las crisis estructurales y la tasa elevada de desempleo por que atraviesan actualmente los países industriales nos enseñan muy a las claras que las empresas pequeñas o medianas (PME) constituyen unos motores económicos de alto rendimiento. Las administraciones y las empresas públicas empeñadas en un proceso radical de privatizaciones y de reestructuración abocan al desempleo a muchos de sus trabajadores. Por lo demás, las grandes empresas víctimas, por una parte, de la depresión económica y que sacan partido, por otra, de la robotización proceden a una fuerte reducción de sus plantillas. En cambio las PME dotadas de una gran flexibilidad y capaces de reaccionar con prontitud a la aparición de nuevas parrillas y al progreso de las técnicas serán capaces de crear puestos de trabajo. Dado que el desempleo es uno de los grandes problemas sociales de este fin de siglo, es hoy más importante que nunca promover la creación y el desarrollo de las PME y contribuir a que puedan abrirse camino a través del fárrago de reglamentos y obligaciones para acceder a los nuevos mercados, conseguir las financiaciones necesarias y adquirir la tecnología que se impone. Para todos los países del mundo, la estrategia del desarrollo, como también la durabilidad económica, se asientan obviamente en la existencia de un tejido de PME/PMI productivas. Esta estrategia será eficaz y segura si facilita su eclosión y promoción.

La estrategia de desarrollo y promoción de las PME/PMI no solo interesa a los Estados sino también a los grandes grupos industriales, y ello para su propio beneficio. Si las grandes empresas están preparadas a todas las formas de colaboración industrial con terceras empresas sobre la base de sus estrategias y dispositivos de gestión y comercialización, las empresas pequeñas y medianas carecen de la dotación que sería deseable para favorecer esta colaboración y merecen al respecto que se les preste una atención y ayuda especiales. Como su experiencia de los mercados exteriores es limitada y su reticencia ante los riesgos que entraña por lo general más fuerte que en el caso de las grandes sociedades transnacionales, es evidente que las PME necesitan unos servicios de apoyo adaptados, especialmente en las actuales condiciones de aprovisionamientos a escala mundial. Tienen que poder acceder a unos mecanismos de apoyo institucionales que les permitan procurarse la información necesaria sobre los adelantos tecnológicos, las fuentes de financiación, los nuevos mercados, las patentes y licencias extranjeras, etc., para tener acceso a ellos y poder concertar unos acuerdos de cooperación industrial duraderos. Al contribuir al desarrollo del sector de las PME/PMI, es indudable que esta ayuda favorece el proceso de industrialización en su conjunto. Hay que decir que las PME/PMI sienten un verdadero apego por la neutralidad con que actúa la ONUDI en su calidad de asesor e intermediario imparcial.

C. El jefe de empresa de las PME/PMI

El jefe de empresa de una PME/PMI, además de los riesgos financieros con que se enfrenta, tiene que hacer también frente a múltiples problemas que deberá resolver personalmente, ya que no puede apoyarse en un estado mayor operativo como sucede en las empresas importantes. Reúne a la vez las funciones de director administrativo, técnico, comercial, de recursos humanos, de responsable de los aprovisionamientos, la producción, la venta y la comercialización, sin olvidar la función de investigación y desarrollo que también tiene que asumir conjuntamente con el resto.

Es indispensable que pueda apoyarse en toda una serie de dispositivos de apoyo ante los cuales podrá conseguir consejos, servicios y ayudas, así como capacitación y financiación. Algunos de estos dispositivos pueden ser polivalentes y aplicarse a todo tipo de PME/PMI como, por ejemplo, en lo que se refiere a la gestión, a la comercialización, a cuestiones de índole social, etc. En cambio, para otros apoyos muy especializados, sobre todo en el aspecto técnico, tendrá que hacerse con unas competencias más afinadas y necesitar el concurso de especialistas o elaborar acciones específicas mediante alianzas con empresas o, por ejemplo, con el "Groupement d'Intérêt Économique (G.I.E.)".

Llega el día en que algún técnico, comerciante, contable o persona independiente decide crear su propia empresa. Con frecuencia lo que privilegia al obrar así serán los aspectos vinculados a su formación de origen y dejará en un segundo plano otras funciones sacrificadas así a una carencia de competencia y motivación. Hay otra categoría de jefes de empresa y es la de los financieros. Su motivación es fundamentalmente distinta de la anterior y se emparenta con la de los comanditarios. Mientras que en el primer caso lo que se tiene en cuenta es la perennidad de su empresa, los financieros tienden ante todo a obtener unos beneficios rápidos y, por consiguiente, actúan más por especulación que por vocación industrial. Por último, está la categoría de los alumnos salidos de las grandes escuelas a los que no les faltan ideas, aunque cuentan con muy poca o ninguna experiencia práctica, lo que justifica la creación de viveros de empresas.

El jefe de una PME/PMI es por lo general un individualista empedernido, y hasta podría decirse encarnizado. Será muy difícil que se confíe y contemple la posibilidad de cooperar con otros jefes de empresa, sobre todo si se trata de competidores, aunque hay que decir que existen operaciones de cooperación muy eficaces que conciernen precisamente a jefes de empresa en principio competidores entre sí. Nace de este modo la

necesidad capital de mostrarse diplomáticos y avisados para crear esas sociedades mercantiles que son los G.I.E. (Grupos de Interés Económico) o alianzas estratégicas que nacerían abocadas a un fracaso irremediable si sólo congregaran individualidades muy poco dispuestas a someterse a una acción concertada de signo plural. De ahí la necesidad de vinculaciones, instituciones y sus colaboradores, que cumplen las condiciones indisociables de competencias técnicas polivalentes, psicología industrial, dinamismo y disponibilidad, y de neutralidad y confidencialidad, con vistas a captar y justificar su confianza.

Esto es precisamente lo que son los "Centros de Promoción (o Bolsas) de Subcontratación y Alianzas Industriales" (BSA), que describiremos más adelante.

D. El jefe de empresa y la subcontratación

En su fase emergente, el término subcontratación tenía un carácter relativamente peyorativo y suponía una determinada implicación en la mente de los jefes de empresa. A este respecto han sido grandes los progresos realizados sin que, no obstante, se hayan salvado todas las barreras. Por parte de quienes dan las directrices, el subtratista sigue siendo todavía considerado como un socio inferior, y de ello se resienten los comportamientos. Para los subcontratistas, los contratistas principales aparecen como unos explotadores, lo que se refleja a su vez en los comportamientos. Los incidentes a que esto ha dado lugar han repercutido ampliamente sirviendo como un ejemplo a no seguir. En lo que se refiere a la organización y promoción de la subcontratación, son muchos todavía los esfuerzos que hay que hacer en el plano psicológico para que unos y otros cooperen en un mismo pie de igualdad como socios de pleno derecho.



Subcontratación

A. Vector universal de desarrollo

Las diferentes relaciones que pueden establecer entre ellas las PME/PMI, o con las grandes empresas y las empresas públicas, son indispensables para su crecimiento y competitividad. La organización de esas relaciones, tanto hacia arriba en lo que respecta a suministradores y subcontratistas y hacia abajo en lo que se refiere a los circuitos de distribución y de comercialización, es capital.

La subcontratación y otras formas de aprovisionamiento son medios modernos de organizar la producción industrial. Hay nuevas formas de subcontratación industrial denominadas "asociaciones industriales" que se basan en la complementariedad de grandes empresas de ensamblaje o que imparten directrices con numerosas PME/PMI subcontratistas o especializadas en los suministros, y también en la necesidad de asociarlas en todos los estadios del ciclo de producción (desde la concepción, los ensayos y los prototipos). Además, las PME/PMI cooperan frecuentemente entre ellas con el fin de completarse mutuamente en el ciclo de producción constituyendo asociaciones o agrupaciones de fabricación o, de manera cada vez más frecuente, redes de empresas. Estas nuevas formas tienden a ser cada vez más estables y duraderas porque suponen un reparto más equitativo de las responsabilidades (riesgos y beneficios) entre los diferentes socios. Además, estas relaciones de subcontratación y alianzas industriales hacen que puedan concentrarse en su ámbito de especialización.

Con el fin de incrementar las probabilidades de éxito estas nuevas formas de relaciones recurren con frecuencia a otros tipos de relaciones complementarias, como el suministro a cargo del empresario que imparte las instrucciones de materias primas especiales, equipos complejos, vaciados, ayuda técnica, ayuda en materia de capacitación, de conocimientos técnicos y de acuerdos sobre licencias, e incluso en determinados casos participaciones en el capital de la empresa o inversiones comunes. En estos casos las relaciones tradicionales de subcontratación se convierten en alianzas industriales de pleno derecho.

B. Lugar que ocupa la subcontratación

La subcontratación industrial está omnipresente y constituye un vector poderoso e indispensable para el desarrollo. La subcontratación forma parte integrante del desarrollo económico mediante el incremento de la productividad que engendra. Las PMI constituyen el soporte fundamental. Estas últimas estarán llamadas a operar en distintos niveles, hacia arriba y hacia abajo de las grandes empresas y también entre ellas, de acuerdo con las especialidades con que cuentan, como unidades de producción subcontratistas o como proveedores o abastecedores especializados o auxiliares.

La subcontratación es parte esencial de todo un conjunto integrado en una política general que requiere unos medios adaptados a este fin. A este respecto hay que proceder con método en un ámbito en el que es mucho lo que queda por crear u organizar. Uno de los instrumentos esenciales con que hay que contar con vistas a promover y organizar de manera racional las relaciones de subcontratación entre unidades de producción complementarias es una estructura de información, interesamiento, promoción y organización habitualmente denominada Bolsa (o Centro de Promoción) de Subcontratación y Alianzas Industriales (BSA).

Ésta tiene que ser el instrumento y la expresión de la solidaridad necesaria entre todas las fuerzas vivas de la industria de un país: las empresas, las asociaciones profesionales representativas, los poderes públicos y también las instituciones y las grandes escuelas afines. De diez empleos creados o fortificados en una pequeña unidad de subcontratación podrán depender el día de mañana decenas, si no centenas, de puestos de trabajo en algunas empresas complementarias o periféricas.

Habrà que dar aquì algunas cifras para situar a la subcontratación en las economías modernas. Según un estudio de la Comisión de la Unión Europea realizado en 1992, la subcontratación europea representa el equivalente de 200.000 millones de dólares, de los que 127.000 millones corresponden a la subcontratación industrial, mientras que el 70% de las PMI son subcontratistas. De este estudio cabe también recalcar lo siguiente:

Los criterios de elección de los subcontratistas son:

- 90% la calidad
- 70% los precios
- 70% la proximidad
- 70% los plazos
- 50% la talla de la empresa

El origen geográfico de los subcontratistas se desglosa como sigue:

- 70% regional
- 20% nacional
- 10% internacional

La tasa de crecimiento anual medio de la subcontratación correspondiente al período 1988/1994 se desglosa como sigue:

- 15% de la cifra de negocios por término medio
- 30% es estable y
- 70% en aumento

Los tipos de subcontratación:

- 65% de capacidad
- 35% de especialidad

En un análisis efectuado en el Japón se destaca el hecho de que la política de subcontratación se justifica de la manera siguiente:

- los precios para el 36%
- la calidad para el 28%
- los conocimientos técnicos para el 22%
- los plazos de entrega para el 14%

C. Definición de la subcontratación

En numerosas ocasiones se ha intentado definir lo que es la subcontratación. En verdad, la subcontratación, por su aspecto general, es una madeja sumamente enredada aunque en lo fundamental su razón de ser esté por encima de toda demostración. El término abarca una gama tan amplia de relaciones a nivel industrial que no es posible definirla de manera sucinta.

Pese a todo cabe intentarlo recurriendo al atajo más sencillo: "Subcontratar consiste en hacer hacer más bien que en hacerlo uno mismo, con el fin de obtener los mejores resultados económicos" (estando estos últimos en función de los costes, la tecnicidad, la calidad, los plazos, etc.).

En cambio, resulta mucho más fácil definir quien no es subcontratista. Es la empresa que dedica exclusivamente todos sus medios de concepción y producción a sus

propias fabricaciones y éstas se venden a los consumidores a través de su propia actividad comercial. Estas empresas son los "constructores" que operan de manera integrada. Además, para el constructor, ninguno de los clientes tiene que representar por sí solo más del 50% de las partes de mercado; de otra manera asumiría la posición del taller cuasi integrado con su cliente y se convertiría de hecho en subcontratista. En la práctica se ha comprobado que todo el mundo es más o menos subcontratista de todo el mundo y que la cadena de producción se organiza en forma piramidal. En la Unión Europea entre el 50% y el 80% de los subcontratistas son a su vez contratistas principales.

En la transformación de los metales se establece, pese a todo, la distinción entre tres grandes familias de problemas de subcontratación en las que siempre se encuentran artesanos y pequeñas, medianas y grandes empresas. Esta clasificación es forzosamente imprecisa. Se superpone a muchas otras clasificaciones. No tienen otra finalidad que intentar circunscribir el problema.

- Las operaciones de subcontratación que consisten en vender operaciones o técnicas particulares, por ejemplo:

Tratamiento térmico, revestimiento de superficies; rectificación; tallaje; cepillado y cualquier otro tipo de operaciones efectuadas en máquinas o instalaciones más o menos especializadas o de capacidades dimensionales más o menos grandes. En este caso no puede hablarse casi nunca de suministro de materias primas.

- Las operaciones de subcontratación que consisten en fabricar piezas separadas. Estas producciones son:

Utilizables algunas veces tal cual:

Piezas separadas de mecánica, piezas separadas de escote, utillaje, etc. Algunas veces se trata de piezas que requieren operaciones ulteriores una vez salidas de la forja, la lámina, el corte, el revestimiento, etc., o la fundición.

- Las operaciones de subcontratación que consisten en realizar subconjuntos o conjuntos destinados a otra empresa que se encarga de la comercialización.

Producciones no catalogables: (subcontratación "en sentido estricto")

Armazón, calderería, conjunto de mecánica general, etc.

Producciones catalogables: (suministro o aprovisionamiento)

Compuestos, accesorios de máquinas, máquinas completas, etc.

Una misma empresa puede interesarse en todo o parte del conjunto de las tres familias de problemas a que hemos aludido. Ahora bien, según la prioridad que dé a tal o cual categoría será posible definir su "perfil" y conocer mejor la naturaleza de los problemas específicos a los que se enfrenta.

Nadie puede impedir que haya constructores o montadores o ensambladores que adopten criterios divergentes y dediquen parte de sus medios de producción a la subcontratación por cuenta de otros constructores y subcontratistas. En consecuencia, todo el mundo compite con todo el mundo y todo el mundo es a la vez sujeto activo y pasivo de la obra. En lo tocante a determinados problemas, en la práctica, el artesano compite con una gran empresa, el taller especializado de pequeña y mediana importancia con el taller integrado en un gran grupo, etc.

La AFNOR (Asociación Francesa de Normalización) daba en 1987, en su fascículo X 50500, la definición más admitida y reciente en Francia:

"La subcontratación consiste en una o varias operaciones de concepción, elaboración, fabricación, puesta en servicio o mantenimiento del producto considerado, que una empresa, que es la que formula la orden de pedido, confía a otra empresa receptora de las directrices y que tiene que conformarse exactamente a ellas ateniéndose a las especificaciones técnicas anotadas en último término por quien las imparte".

D. TIPOS DE SUBCONTRATACIÓN

Subcontratación de capacidad

Este tipo de subcontratación se divide a su vez en tres secciones.

En cuanto a las dimensiones

Tal o cual empresa equipada para realizar determinadas obras puede tener que enfrentarse alguna vez, ya sea para satisfacer una demanda ocasional u obedeciendo a una ampliación de su gama de producción, a un pedido que rebasa la capacidad dimensional de alguno de sus equipos. Confrontada a este tipo de problemas la empresa deberá plantearse si debe invertir en un nuevo equipo o si tiene que buscar otra empresa que pueda efectuar por ella las obras que no puede integrar.

A estas alturas se plantea la correlación entre los plazos de realización y los plazos exigidos por su mercado. La instalación de un nuevo equipo, y dejados de lado los imperativos de la financiación y amortización, dará lugar a unos plazos que pueden ser incompatibles, y tal vez a unos costes prohibitivos para la competitividad. La subcontratación, por su parte, dará lugar a otras alternativas sin duda preferibles, relativas al precio, la calidad y también los plazos, siendo necesario hallar el equipo y la competencia disponibles en el momento mismo en que así lo exige el contratista principal.

En cuanto a la cantidad

Una empresa determinada equipada para satisfacer su mercado puede tener que responder a un pedido mucho más importante de lo que permiten sus capacidades en materia de personal. Esta empresa se verá confrontada al dilema consistente en aceptar el pedido o rechazarlo en beneficio de sus competidores. Para aceptarlo tendrá que responder a un doble interrogante: ¿hacerlo hacer o hacerlo por sí misma? Hacerlo por sí misma entraña de inmediato múltiples exigencias: financieras, técnicas, sociales, y requiere unos plazos consecuentes. Hacerlo hacer entraña la búsqueda de subcontratistas técnica, cronológica y económicamente aptos.

En cuanto al conocimiento técnico

En teoría, y disponiendo de equipos similares, dos, tres o cuatro empresas podrían efectuar las mismas obras. En la práctica si una trabaja para la industria aeroespacial, otra para los equipos de obras públicas o maquinaria agrícola, la tercera para el material de imprenta y la cuarta para la industria agroalimentaria, resultará difícil que sean intercambiables. Es el conocimiento técnico lo que las diferencia en cuanto a las dificultades técnicas y también los resultados económicos. Ante un imperativo de esta índole habrá que hallar el subcontratista o socio capaz de realizar la tarea específica.

Esta evolución desemboca en el segundo aspecto de la subcontratación.

Subcontratación de especialidad

Puede referirse ya sea a productos terminados o a compuestos y suministros especializados, ya sea a operaciones de más o menos alta tecnicidad, lo que requiere unos equipos casi siempre muy especializados y adaptados a las tareas que hay que efectuar, un personal especialmente calificado y dotado de una habilidad irremplazable, todo ello respaldado por un gabinete de trabajo y de investigación que esté incesantemente al acecho de los perfeccionamientos y evolución de las necesidades del ámbito de la empresa.

Subcontratación de servicios

El entorno de las empresas las lleva a tener que hacer frente a unos imperativos cada vez más numerosos y diversificados en lo que se refiere a la legislación del trabajo y del comercio, la gestión financiera o contable, la informática, la ecología, los transportes, los seguros, el empaquetado, los aranceles, la fiscalidad, etc., y sobre todo en cuanto al mantenimiento y la reparación industrial. Es imposible que puedan ya integrar todas las competencias que se requieren y tendrán que recurrir cada vez más a despachos o empresas especializados. Los servicios industriales ocupan hoy un lugar considerable en los ciclos de producción y son parte integrante de la familia subcontratista con sus contratistas principales y sus ofertas de servicio.

La evolución tecnológica lleva inexorablemente a la subcontratación de múltiples tareas que hasta entonces estaban integradas en las empresas. Este tipo de subcontratación requiere una calificación y una organización específica en las que las capacidades de las bolsas de subcontratación y alianzas industriales pueden prestar de manera permanente servicios muy importantes, especialmente a quienes imparten las directrices.

En lo que se refiere a la subcontratación en materia de mantenimiento, se trata de una mezcla de servicios, capacidad y especialidad. Este aspecto de la subcontratación es un dominio muy amplio regido por sus propias reglas que se traduce de manera inexorable en la pregunta fundamental planteada una y otra vez: ¿Hacer o Hacer-Hacer? También en este caso el juez supremo será el criterio económico que integra los costes directos de las operaciones de mantenimiento: arreglo, reparación, reemplazo, sustitución, mejora, prevención, renovación, etc., a los que vienen a sumarse los costes indirectos: los minutos, las horas, los días y las semanas de inmovilización del equipo que hay que mantener en estado de producción.

E. Campo de aplicación

El campo de aplicación general

Según el estudio realizado por la asamblea de las cámaras francesas de comercio e industria en 1994, el mercado de la subcontratación industrial se distribuye en ese país del modo siguiente:

Trabajo de los metales y terminado:	2,2%
Producción mediante la formación de los metales:	17,0%
Fundición:	14,7%
Utillajes y modelos:	3,9%
Transformación de los plásticos:	14,4%
Transformación del caucho:	6,2%
Electrónica:	10,2%
Confección — cuero:	7,1%
Asuntos diversos:	4,3%

En la situación actual, y aunque el principio sea válido en lo que se refiere a todos los sectores económicos, los hay que revisten un interés mayor, como la transformación de los metales, los plásticos, la electrónica, que representan el 88,6% del mercado total. Como ejemplo cabe mencionar el hecho de que, para fabricar un automóvil, que contiene alrededor de 10.000 piezas, compuestos y maneras de proceder, 9.980 han sido subcontratadas o entregadas a partir del exterior.

El campo de aplicación de estos sectores es sumamente amplio y diversificado y se compone de "familias" que pueden ser consideradas como subsectores habida cuenta de

la importancia que revisten en tecnología y necesidades, de lo que daremos los ejemplos siguientes:

- Fundición (aceros, colados, metales no ferrosos, inox, etc.) y dentro de cada materia una gama muy amplia de matices y procedimientos,
- Forja, estampado, moldeado (comentarios idénticos a la fundición),
- Calderería, chapistería, cerrajería, soldadura mecánica (ídem),
- Recortadura, moldeadura (ídem),
- Mecánica general (la gama es amplia y compleja),
- Tratamientos de superficies, tratamientos térmicos,
- Técnicas y procedimientos nuevos, materiales compuestos,
- Electricidad industrial, electrónica,
- Plásticos, cauchos y compuestos.

Los servicios como:

- Asistencia informática,
- Gabinetes de estudio,
- Servicios de control y pruebas,
- Laboratorios diversos,
- Empaquetado, transportes,
- Promoción, publicidad, etc...

Campos de aplicación para utillajes y piezas de recambio industriales

Hay que mencionar de modo muy especial el campo de aplicación de los utillajes y de las piezas de recambio industriales.

- El dominio de los utillajes supone e impone el de los aprovisionamientos y la preparación de las **materias primas necesarias**, muy diversas según sean las aplicaciones. Este es el ámbito de los aceros especiales. Un acero que posea las características que permitan obtener los mejores resultados para un utillaje determinado puede ser completamente inadaptado a otros utillajes determinados. Prácticamente cada tipo de utillaje exige una materia específica y unos tratamientos inherentes a la misma.
- En la fabricación de utillajes se utilizan numerosas piezas que pueden ser también afines a otros muchos modelos e incluso a varios tipos de utillajes. Estas piezas o **compuestos normales** se fabrican en series pequeñas, medianas o grandes de conformidad con su naturaleza y ateniéndose a los mercados a los que se destinan, y figuran en catálogos de empresas especializadas que suministran frecuentemente al por menor a los fabricantes de herramientas para que éstos saquen provecho de unos precios de coste competitivos.
- Cabe también mencionar los utillajes **específicos** (para las fabricaciones mecánicas, metalúrgicas y plásticas, etc.): se trata de herramientas especiales como moldes, piezas de desgaste, operaciones técnicas para utillaje, etc.

Mantenimiento

El campo de aplicación del mantenimiento en el sector de la subcontratación y las alianzas industriales es considerable. La serie de competencias y capacidades de la subcontratación a este respecto es múltiple. De la buena organización y eficacia de la

subcontratación en este ámbito pueden depender sectores enteros de la economía de un país en desarrollo. A falta de subcontratistas especializados, los industriales sometidos a las exigencias del mantenimiento tendrán que integrar esta función a sus estructuras a unos precios de coste excesivos, como también importar las piezas y compuestos a costes prohibitivos. El mantenimiento ocupa un lugar privilegiado en la estrategia de desarrollo. Los equipos se benefician con los progresos tecnológicos y el mantenimiento exige competencia y conocimientos prácticos, por lo que es necesaria la fabricación de piezas de recambio y utillajes rentables; de otra manera los remedios serán peores que la enfermedad. Por ejemplo, la introducción de una pieza de recambio de mala calidad en una cadena cinemática acarreará un deterioro todavía más importante.

Habida cuenta de todo ello, la organización de la subcontratación reviste una importancia considerable para disminuir los costes de mantenimiento y reducir el tiempo de inmovilización de los equipos. Esto se aplica al sector de la transformación de los metales y a todas las industrias afines, como también a todos los demás sectores industriales que dependen de los primeros para la fabricación de máquinas, instalaciones y equipos de producción y, sobre todo, para su mantenimiento y mejoras sucesivas.

F. Certificación: una necesidad vital

Certificación de las normas y la calidad, y aprobación

La certificación se afirma cada vez más a medida que transcurre el tiempo en el paisaje industrial y constituye uno de los elementos fundamentales de la subcontratación. Una certificación sería basada en las normas internacionales en vigor, ISO 9000 (Organización Internacional de Normalización) y de sus vertientes sucesivas (ISO 9001, 9002, 9003).

La certificación de la empresa es uno de los instrumentos del desarrollo económico internacional, la garantía de la calidad expresada en un lenguaje común que permite a las diferentes industrias dialogar entre ellas salvando así el obstáculo que representan las fronteras. La certificación de una empresa según las normas ISO 9000 constituye un verdadero pasaporte para las actividades de subcontratación.

A estos certificados se debe añadir la aprobación dada por los grandes contratistas. En efecto, la calidad digna de confianza y duradera se convierte en el principal criterio de selección que tienen en cuenta los grandes contratistas al elegir a sus subcontratistas.

Esta aprobación concedida al cabo de largos períodos de estudios, pruebas y análisis, y después de la certificación, se somete a una clasificación rigurosa que va de A en el estadio superior hasta el rechazo puro y simple en último extremo. Esta tipología de la aprobación es por lo general bien conocida y constituye el índice de la calidad de las empresas.

Ahora bien, el punto de referencia no lo es todo: hay que tener también presente el espíritu con que se aplica. La garantía de la calidad debe seguir siendo el índice de confianza que vincula al cliente con el proveedor. Los auditores de certificación tienen que ser rigurosos sin por ello intervenir en los problemas internos de las empresas, ya que son éstas, hoy como ayer, las que deben continuar administrando libremente su calidad, del mismo modo que administran sus finanzas y su plantilla de personal.

G. La subcontratación en la industria automotriz

Puede decirse que se trata del buque insignia del mundo económico e industrial. Su peso específico corresponde bien a su importancia habida cuenta de lo que pesa el sector del automóvil en la economía de los países industrializados. Aunque parezca paradójico, no es ni con mucho representativa de la subcontratación. Este es un sector que se vale

por sí solo y que abarca múltiples artes y oficios y responde a las necesidades de otros muchos sectores y, entre ellos, el del automóvil. La subcontratación se rige por sus propias reglas y tiene sus propios imperativos. Lo que está en juego es de tal índole que el subcontratista de la industria del automóvil está prácticamente vinculado a sus contratistas principales. Se trata de una cuasi-integración.

Cuando un gran grupo industrial del automóvil decide crear una fábrica de montaje fuera de sus bases tradicionales, entre sus preocupaciones de toda índole figura en buen lugar la de encontrar subcontratistas que respondan a sus necesidades. Una bolsa de subcontratación y alianzas industriales puede hacerle ganar mucho tiempo.* Ahora bien, cuando el mismo grupo y por razones estratégicas que le son propias decide cerrar seis de las fábricas que tiene repartidas por el mundo, ¿qué es lo que sucede con sus subcontratistas cuasi integrados? Y cuando otro grupo, obligado por la competitividad, decide quedarse con la mitad de sus interlocutores subcontratistas, ¿qué es lo que sucede con la otra mitad?

La subcontratación en la industria automotriz es un mundo aparte integrado en un sector muy peculiar y de difícil intervención excepto para los propios constructores que cuentan con los servicios idóneos en materia de aprovisionamiento, de selección y de promoción de los proveedores. Este es uno de los motivos por los que la organización racional de la subcontratación sólo atañe de manera muy marginal al sector del automóvil. A este respecto, vale la pena visitar algún salón especializado de la subcontratación. Es cierto que se verá cómo el automóvil ocupa en él un lugar preferente, aunque sólo representará una parte ínfima de la gama de las capacidades, especialidades y servicios que allí se brindan.

*El estudio de parrillas tecnológicas, la identificación de familias de subcontratistas y proveedores, mediante estudios estratégicos (calidad/coste/fiabilidad).



Alianzas industriales

El término "subcontratación" ha gustado siempre poco debido a las características de índole jerárquica, autoritaria y episódica que vinculan al que imparte las directrices con el subcontratista. La subcontratación, industrial u otra, ha entrañado con frecuencia y de manera muy especial en los años 60, un aspecto peyorativo de explotación de una mano de obra semicalificada y barata. Hoy en día sabemos que las relaciones de la subcontratación industrial encierran una realidad mucho más vasta y compleja que es la expresión mucho más moderna y eficaz de organizar la producción industrial recurriendo a diversas unidades autónomas de producción.

Sin embargo, a medida que esta práctica evoluciona y se generaliza, se impone la necesidad progresiva de instaurar relaciones más duraderas y equilibradas entre dos o más socios industriales, relaciones que reflejan mejor las exigencias del mercado. Con el fin de colmar esta necesidad la ONUDI viene defendiendo desde 1985 el concepto de "alianzas industriales", que se refiere a un modo moderno de subcontratación basado en la especialización y el dominio tecnológico de los subcontratistas y que desemboca en unas relaciones entre empresas horizontales, durables y estables, con un reparto equitativo de las responsabilidades entre los socios industriales en presencia.

Los desafíos económicos son hoy de tal índole que las relaciones de subcontratación ya no pueden circunscribirse a las simples órdenes de pedido, por más perfeccionadas que éstas sean, ni tampoco a contratos más equitativos entre ambas partes, la de los que imparten las directrices y la de los subcontratistas. Ha llegado la hora de las alianzas industriales.

Han sido abundantes las definiciones que han ido surgiendo al amparo de este vocablo y no cabe duda de que todas tienen su sitio, aunque no todas pueden aplicarse en todos los lugares. En el ámbito que nos interesa las alianzas industriales son una forma de subcontratación más evolucionada en virtud de la cual los que imparten las órdenes de pedido y los subcontratistas se refuerzan mutuamente en un marco de colaboración más profundo y más amplio.

En lo que respecta a la subcontratación pura y simple, el que formula las órdenes de pedido se compromete a confiar un trabajo perfectamente definido y a pagarlo al precio convenido. El subcontratista, por su parte, se compromete a entregar el trabajo previsto a cambio del precio convenido, a la hora y en el momento estipulados y en la cantidad y calidad requeridas. En las alianzas industriales, cada una de las dos partes procurará, mediante la calidad de las relaciones establecidas, que la otra saque provecho de todos los datos y antecedentes posibles, ayudándole así a progresar técnica, económica y correctamente en todos los ámbitos.

Tipos de alianzas industriales

En su sentido más amplio el término de alianzas industriales se ha utilizado alguna que otra vez en francés para traducir del inglés el término "joint-venture". En nuestro caso no se trata de esta interpretación sino de la que se refiere en sentido estricto a un modo de reparto o división de la producción industrial, es decir, la subcontratación industrial, mientras que la expresión de "joint-venture" se refiere a menudo a alguna empresa "filial" de dos empresas "matrices". La alianza industrial tiene más bien que ver con el concepto de "alianza estratégica" o de "especialización flexible", que se utilizan de vez en cuando. Por nuestra parte creemos que el concepto de "Alianzas Industriales" las rebasa y al mismo tiempo las incluye, al obedecer a la riqueza de su contenido y por

la universalidad de su aplicación, de modo que trasciende a su vez otros conceptos a veces utilizados como: "relaciones hacia arriba", "gestión de los aprovisionamientos", "reparto de la producción" o "producción bajo contrato".

- Alianza industrial en su sentido más amplio* (Cooperación industrial)
Cualquier forma de cooperación entre empresas basada en la complementariedad de los recursos, medios, objetivos, y en beneficio recíproco de las partes en presencia.
- "Joint-Venture"* (Empresa mixta)
Empresa filial emanante de la creación (o de la participación mayoritaria en el capital) de dos o más empresas.
- Alianzas Industriales hacia arriba o hacia abajo*
Acuerdo de aprovisionamiento y distribución
- Subcontratación industrial (alianzas industriales de producción)*
Subcontratación de capacidad, de especialidad o servicio, así como las alianzas industriales de subcontratación, estable y equilibrada. En este caso, ¿de qué manera favorecer las alianzas industriales evitando al mismo tiempo la integración de los subcontratistas entre los que imparten instrucciones o directrices?
- Alianzas estratégicas*
Cooperación entre empresas que compiten entre ellas por lo general con el fin de llegar a una entente o a un reparto de los mercados. Esta cooperación abarca las alianzas estratégicas entre empresas de subcontratación
- Especialización flexible*
Una nueva modalidad de describir la subcontratación de especialidad entre PME/PMI (eficiencia colectiva, complementariedad, economía de escala colectiva). Sin embargo hay que procurar no caer en la trampa de las cooperativas de producción.
- Deslocalización (en razón por lo general de unos costes de producción menores).*
La deslocalización no tiene buena prensa habida cuenta del desempleo que se padece en los países industrializados. Pese a ello se trata de una forma de alianzas industriales que contiene aspectos positivos para los que formulan órdenes de pedido del país de origen y que pueden mantener su lugar en el mercado, y también para los subcontratistas del país, que tienen acceso a empleos, así como algunas veces para los subcontratistas del país de origen que establecen nuevas relaciones o "alianzas estratégicas" (proveedores de servicios de equipo, de salida de mercancías). Teniendo en cuenta los problemas políticos inherentes a esta forma, habrá que tener casi siempre mucho cuidado en servirse de ella.

No cabe duda que esta tipología sigue siendo bastante incompleta.

La ONUDI ha permitido concentrar sus programas en las formas de **alianzas industriales PMI Norte-Sur** (es decir, alianzas industriales entre empresas de países industrializados y de países en desarrollo).

Muchas de las empresas o fábricas que desaparecen en los países industrializados colmarían de felicidad a las jóvenes empresas de los países en desarrollo. Como lo que está en juego es relativamente poco en valor absoluto el fenómeno apenas se conoce. Las PMI, pese a los pocos medios de que disponen, pueden desempeñar un papel eminente a este respecto. La existencia de una red de Bolsas de subcontratación y alianzas industriales contribuiría a lanzar una fórmula de alianzas industriales idónea en este ámbito particular.

En los países industrializados la duración de los productos es tal que acarrea la desaparición de numerosas empresas y al mismo tiempo la creación de un número casi idéntico de nuevas empresas capaces de colmar las nuevas necesidades. Y cuando las empresas no desaparecen lo que cesa es a menudo toda una línea de sus productos reduciendo de este modo a cero el material, los conocimientos técnicos, el utillaje y a veces las existencias.

Las PMI pueden encontrar las fórmulas de alianzas industriales que coadyuven a su riqueza recíproca. El primer criterio es el del mercado. Si no hay mercado no habrá ninguna fuente equitativa de alianzas industriales. Cada socio aportará el suyo. Por ejemplo, la PMI del Norte que tiene acceso a centenares de millones de consumidores para los que tal vez existan parrillas de fabricación imposibles de utilizar económicamente sin el concurso de factores de producción menos onerosos. La PMI del Sur cuenta con la mano de obra y no tiene acceso al mercado del Norte, aunque sí lo tiene a su propio mercado, más débil desde el punto de vista de la cantidad, pero real, prácticamente inaccesible a la PMI del Norte.

El intercambio a partes iguales puede no ser realizable, pero lo que sí existe es el hueco. La PMI del Norte domina unas técnicas todavía imposibles de implantar en el Sur y pierde mercados del Norte por no poder dar a basto a una demanda a precios más competitivos. En lugar de perder sus mercados, la PMI del Norte sacará partido recurriendo a algún socio del Sur que además podrá abrirle nuevos mercados, ciertamente más limitados, pero reales, en otras dos vertientes:

- Prolongar la duración de productos en vías de desaparición en el Norte pero de plena actualidad en el Sur, a menudo de exportación imposible al precio de coste en el Norte, pero que podrán fabricarse y difundirse en el Sur con el equipo y los conocimientos técnicos que aporte la PMI del Norte.
- Conseguir pedidos para la PMI del Norte para productos delicados de fabricación a menudo imposible en el Sur por razones técnicas. La solvencia de la empresa del Sur está hasta cierto punto garantizada por sus propias aportaciones.

Las bases de unas alianzas industriales de esta índole se articulan en torno a:

- Un reparto de la producción (subcontratación), y además
- Un cuasi-intercambio de mercado,
- Una transferencia de tecnología y de conocimientos técnicos Norte-Sur.
- Una participación simbólica y recíproca en el capital social con el fin de concretar formalmente los vínculos entre los dos socios, lo que permitirá, por ejemplo, el intercambio de un administrador entre uno y otro. (El patrón de la PMI del Norte entrará en el Consejo de Administración de la PMI del Sur y viceversa), con la finalidad de garantizar la seriedad de las intenciones de ambos socios (garantía de una buena ejecución).

Tentativa de la ONUDI con vistas a definir la alianza industrial

Relaciones de subcontratación (y de abastecimiento) de especialidad completadas mediante otras formas de cooperación (técnicas, tecnológicas, financieras, comerciales, de gestión, suministro de equipos, de asistencia y de participación) con vistas a incrementar el éxito potencial y los resultados de los socios considerados y garantizar las relaciones estables y duraderas entre los socios en beneficio recíproco de ambos.

Éste es frecuentemente el caso de los acuerdos internacionales de alianza industrial Norte-Sur entre PMI, como el antes descrito, especialmente para acceder a nuevos mercados o a nuevas tecnologías, de más difícil acceso aisladamente.

IV.

El subcontratista

Son dos los tipos de subcontratista:

- El subcontratista de vocación que brinda permanentemente sus medios de producción al servicio de otras empresas: es lo que corresponde frecuentemente a la subcontratación de **especialidad o estructural**.
- el subcontratista ocasional, que está dispuesto, en función de la coyuntura, general o particular (actividad estacional por ejemplo), a poner parte de sus medios de producción al servicio de sus colegas o competidores. Esto corresponde a la subcontratación de **capacidad o conyuntural**.

Uno y otro pueden ser dueños de técnicas más o menos sofisticadas, pero son fundamentalmente diferentes y los problemas dimanantes de sus actividades deben estudiarse por separado.

Sin embargo el "estatuto" del subcontratista puede revestir formas diferentes.

A. El subcontratista ocasional

A este respecto todo el mundo puede ser subcontratista de todo el mundo. Un taller integrado de un gran grupo industrial puede efectuar un trabajo "a la medida" para un pequeño industrial. Una fábrica que formule la orden de pedido puede repentinamente verse confrontada a una coyuntura desfavorable por causa de fuerza mayor (incendio, inundación y otras intemperies, explosión, revolución, etc.), liberando así un potencial importante de sus capacidades de producción y estando de esta forma en situación de brindar sus capacidades y especialidades. Este es el ámbito de la subcontratación que podemos calificar de reparación de averías.

En los países de economía en transición (de un sistema de economía planificada a otro de economía de mercado), los grandes consorcios industriales, integrados en vista de la desaparición de los pedidos de Estado y de las tribulaciones de la reconversión, buscan con frecuencia trabajar en la subcontratación para la industria extranjera o para otras industrias nacionales con miras a incrementar las tasas de utilización muy débiles de la capacidad instalada, rentabilizándola.

B. El subcontratista cuasi integrado

Lo más frecuente es que aparezca tras las huellas de los grandes constructores: aeronáutica, automóvil, electrónica. Abunda también en determinados países, como Japón, donde corresponde a la cultura industrial, siendo un elemento constitutivo del modelo japonés. Encarna la figura de "proveedor único" y forma pareja con el "cliente exclusivo".

En este caso, la capacidad de producción de la empresa se ve afectada al 100% por un solo contratista principal o por un solo sector económico: por ejemplo, el del automóvil. Este estatuto facilita la labor del subcontratista así como su función comercial, que se reduce a su más simple expresión. Sin embargo, es muy vulnerable ya que estará a la merced de los caprichos y la fidelidad de quien formula la orden de pedido. Los reverses de este último repercutirán en el subcontratista llevándole prácticamente a desaparecer o, cuando menos, a tener que reducir considerablemente sus actividades.

C. El subcontratista de vocación

En este caso la empresa domina perfectamente su especialidad profesional y también su mercado (por su propia acción comercial). Para garantizar lo mejor posible su continuidad procurará no ser tributario de un solo cliente ni de un solo sector económico, para lo cual tendrá que diversificar su clientela ateniéndose sin embargo a su especialidad.

Aislado, el subcontratista de vocación evita toda carga de trabajo que supere el 30% con respecto a un solo cliente. Para garantizar su seguridad a estos efectos tendrá que realizar verdaderos esfuerzos de promoción y comunicación con el fin de diversificar constantemente su clientela. Tendrá que disponer de una documentación en la que se expongan sus medios y sus resultados, tendrá que exponer en salones especializados, apoyarse en la rutina del puerta a puerta y visitar a la clientela potencial.

V. ■

El contratista principal

Ya se ha dicho que al principio el contratista principal era *a priori* una gran empresa, mientras que el subcontratista era una PME/PMI. En la actualidad se trata de un concepto pasado de moda. ¡Hoy en día, el 50% de quienes formulan las órdenes de pedido son a su vez subcontratistas! La construcción piramidal de las relaciones entre empresas en la cadena de producción industrial (sobre todo en determinados sectores) nos enseña que la mayoría de empresas en el ámbito de la producción en cadena son a la vez contratistas principales y subcontratistas (o proveedores). La noción de grandes empresas merece también un examen detallado.

La dimensión de la empresa en lo que atañe a su plantilla de personal es menos pertinente que el lugar que ocupa en su mercado. Una PMI líder a escala mundial, en un ámbito muy especializado, se considera que es más importante que una gran empresa que cuenta con una plantilla de 200 asalariados. El contratista principal se define en función de lo que hace hacer y no de lo que hace por su propia cuenta. Las PMI/PME, que representan el 70% del empleo de un país, revisten al menos tanta importancia como los grandes grupos en cuanto a potencial de subcontratación y de integración.

Por consiguiente, es fácil imaginar en la economía moderna en que vivimos, y que se basa parcialmente en la búsqueda de la productividad, que uno de los medios más eficaces que se requieren es la organización racional de la subcontratación.

Segunda parte

La organización de la subcontratación

¿Por qué es necesaria una organización racional de la subcontratación?

A. Las razones fundamentales

Los medios de producción son cada vez más onerosos y, en consecuencia, escasos, y, de modo paradójico, puede comprobarse con frecuencia que muchos de ellos se utilizan de manera imperfecta. Es frecuente que, aunque sólo sea por falta de información, se busque lejos lo que podría realizarse muy cerca (dejando de lado toda consideración relativa al precio).

El que en una empresa existan disponibilidades no quiere decir forzosamente que sean el resultado de una inversión anárquica ni tampoco de una mala gestión comercial. Ello puede obedecer al hecho de que se produzcan golletes de estrangulamiento o penurias. También puede obedecer a fluctuaciones imprevisibles de la carga de trabajo en razón, por ejemplo, de la situación estacional. Los contratistas no pueden por sí solos y en razón de su aislamiento estabilizar y mejorar esas fluctuaciones. En esta fase, que rebasa el marco de la empresa, es comprensible que debido a causas especiales algunas zonas geográficas padezcan una coyuntura a la baja mientras que otras, en cambio, se vean sometidas a altas presiones y su interés estribará en intentar equilibrar su producción.

La organización racional de la subcontratación no influye en nada en la coyuntura general. En períodos de baja coyuntura son escasos los contratistas principales y numerosos los subcontratistas; de manera inversa, en períodos de alta coyuntura abundan los pedidos mientras que las ofertas son insuficientes. En realidad, son pocos los medios fiables por los que los industriales de una misma provincia, o de una u otra provincia, pueden tener conocimiento de los medios de producción disponibles a los que podrían recurrir llegado el caso. Con mayor razón lo mismo ocurre dentro de un país, de un país a otro y de un continente a otro.

Resumamos sucintamente las razones fundamentales por las que hay que promover una organización racional de la subcontratación. Se trata de las siguientes:

- La evolución de las técnicas que lleva a las empresas a enfrentarse con los problemas cuya solución requiere medios intelectuales, financieros y técnicos cada vez más difíciles de adquirir. **Lo más fácil es recurrir a la subcontratación.**
- Para no tener que ir a la zaga no todo el mundo puede seguir actuando como solía hacer en el pasado. De ahí la **necesidad de la especialización** que entraña forzosamente el recurso a la subcontratación para todo lo que no es prioritario.
- Resulta **mucho más económico** recurrir a la ayuda exterior que hacerlo todo por propia cuenta cuando ni los equipos ni los recursos humanos están adaptados a unas fabricaciones que, por añadidura, sufren los rigores de una competencia cada vez más viva.
- Toda empresa tiene que dedicar sus medios financieros, técnicos y humanos a los ámbitos en que sobresale en lugar de dispersarse en aquellos que otros dominan mejor por ser esa su vocación. De este modo, **la empresa invierte allí donde más gana**; reforzándose realmente al recurrir a otras ampliará considerablemente su potencial a todos los efectos. Al subcontratar, la empresa gana en **competitividad**.

- La constatación y evaluación de las pérdidas ocasionadas por la falta de informaciones fiables y rápidas al respecto. Es preferible, y **más eficaz**, no ir a buscar demasiado lejos lo que puede hacerse mucho más cerca.

Si bien cada una de las empresas es dueña de desempeñar una acción comercial que le sea propia, en vista de obtener la carga óptima de sus medios de producción, no deja por ello de ser menos oportuno prever en el marco de tales mutaciones la creación de asociaciones adaptadas. Esta especialización y este conocimiento de las posibilidades exteriores no pueden adquirirse de buenas a primeras y sin la ayuda de organizaciones competentes.

Esta necesaria evolución de las empresas integradas las lleva a modificar profundamente sus estructuras internas y su concepción del mercado. Es obvio que los vínculos de interpenetración de todas esas actividades no pueden abandonarse a la sola inspiración del momento. Hay que vulgarizar la noción de **contrato de subcontratación** que apenas se practica hoy en día. Los únicos contratos utilizados no son en realidad más que las órdenes de pedido, por lo general muy vagas, que el contratista principal formula y que el subcontratista acepta. Es evidente que el subcontratista sólo podrá prestar un mejor servicio a quien formula la orden de pedido cuanto más sólidas sean las garantías que obtenga de este último e inversamente. El interés bien entendido de uno y otro aboga en favor de tales dispositivos.

En una economía moderna, es decir, ampliamente abierta a las penetraciones extranjeras, al acceso a los mercados exteriores, los industriales tienen que mejorar imperativamente **su competitividad** en todos los ámbitos. Para ello es importante que pongan en obra todos los medios capaces de contribuir a mejorar, entre otras cosas, la productividad. La organización racional de la subcontratación se presenta como un instrumento especialmente bien adaptado para el logro de este objetivo.

B. Las perspectivas de la subcontratación

En cuanto a la productividad

La organización de la subcontratación permite un incremento muy sensible de la productividad y, por consiguiente, de la rentabilidad. Siendo su objetivo principal la contribución a la utilización **óptima**, más completa* y la más racional** posible de las capacidades de trabajo existentes, desembocará en una gama de servicios inéditos que sólo será posible brindar de este modo, explotando todas las perspectivas dimanantes de su realización.

En cuanto a la gestión

La gestión permite descubrir las lagunas para favorecer la adopción de soluciones en todos los terrenos: seguro de calidad, organización, formación, promoción, comunicación, servicios industriales, etc. Sin pretensión alguna cabe afirmar que estos servicios constituirán esencialmente la base de una verdadera **promoción industrial técnica** de las empresas que se interesarán en ello.

En cuanto a las inversiones

La escasez de información repercute grandemente en las inversiones, e incluso las condiciona. Por ejemplo, un industrial puede verse abocado a comprar un material que sabe que no podrá utilizar a tiempo completo para sus propias necesidades. Si no hay una **organización** que tome en consideración las disponibilidades de ese material que, fuera

*Utilización más completa significa: carga en horas de trabajo capaz de obtener la mejor amortización.

**Utilización racional significa: especialización (por ejemplo no fabricar corrientemente piezas de 500 mm de longitud en máquinas de 6.000 mm de capacidad).

de toda consideración extraeconómica, impedirá que otro industrial de su vecindad proceda poco después a una operación análoga, que no hará sino sumarse a las otras ya subutilizadas. El que puedan ponerse previamente en contacto antes de efectuar la segunda inversión les permitirá explotar conjuntamente el primer material, de este modo, aumentar su competitividad recíproca y la del país.

En cuanto a la sustitución de las importaciones

La competición económica enfrenta tanto a los Estados como a las empresas. Son muchos los esfuerzos que se hacen con vistas a favorecer las exportaciones y muy pocos los que tienen por objeto las economías de importación. A pesar de todo, toda divisa que se ahorre a la importación tiene el mismo valor que la divisa que se gana mediante la exportación. No hay por qué importar lo que puede obtenerse localmente. Al favorecer un mejor conocimiento tanto de las necesidades como de las capacidades y al establecer las relaciones pertinentes, la organización de la subcontratación contribuye muy eficazmente a la integración nacional sustituyendo las importaciones por la fabricación de los productos dentro del país en condiciones económicas de competitividad.

En cuanto a la vulgarización del seguro de calidad

Habida cuenta de la importancia que reviste la calidad, convertida en el primer criterio de selección de las empresas de subcontratación, además de servir de verdadero pasaporte para las relaciones industriales, es primordial promover la gestión de una calidad total. ISO 9001, 9002, 9003. ¿A qué carta tienen que quedarse las PME/PMI? La estructura de la subcontratación constituye una guía que ayuda a los jefes de empresa a conocer mejor los riesgos que les acechan y adoptar las mejores disposiciones para enfrentarse con ellos. A este respecto la organización de la subcontratación no está calificada para brindar ninguna certificación a las empresas sino que se limita a sensibilizarlas y a informarlas.

En cuanto a la investigación

Es frecuente poner de relieve la parte relativamente limitada de la investigación en la escala de las preocupaciones de los industriales, sobre todo de las pequeñas y medianas industrias (independientemente de cualquier consideración financiera que reviste su justa importancia). Si la investigación puede parecer onerosa a primera vista, su precio aumenta todavía más como consecuencia de la impermeabilidad voluntaria del tejido industrial a la vulgarización de los resultados obtenidos. La valorización de la investigación pasa por la difusión de esos resultados. Los esfuerzos que tengan por objeto contribuir a esa penetración serán de alguna manera una plusvalía aportada a la investigación. Cabe afirmar que el esfuerzo de investigación no será completo si no prevé los medios de poner al alcance práctico de los industriales, pequeños y medianos, los frutos que encierra. Gracias a la organización de la subcontratación, resultará posible colmar parcialmente esta laguna.

En cuanto a la descentralización

En materia de descentralización, al presentar a las provincias como conjuntos organizados en el plano técnico, la organización de la subcontratación permitirá, en función de este conocimiento mejor del tejido industrial existente, aportar su contribución a los trabajos preparatorios de las implantaciones proyectadas. Contribuirá además a romper el aislamiento en que con frecuencia se desenvuelven las PME/PMI alejadas de los centros de decisión y a colmar las diferencias que separan a las empresas implantadas cerca de las capitales de las instaladas en provincias a veces rurales, más o menos alejadas geográficamente pero también económicamente.

Observaciones importantes

- * En el caso de que una empresa de subcontratación sea muy especializada como sucede, por ejemplo, con el cortado de engranajes, los tratamientos térmicos, los revestimientos de superficie, etc., la posición que ocupa es muy especial con respecto a los constructores y a los subcontratistas poco o nada especializados, es decir, con respecto a la subcontratación coyuntural.
- * Las preocupaciones que puede sentir en cuanto a la carga de trabajo tienen poco que ver con la organización racional de la subcontratación que propone la ONUDI, tratándose sencillamente de las preocupaciones normales propias de toda empresa industrial, especialmente respecto de su **función comercial**. La organización de la subcontratación nada podrá hacer por ella para ayudarla en el plano de cargas o en lo que se refiere a su hoja de pedidos. Éstos dependerán del dinamismo y la competencia comercial de la empresa. En cambio, lo que sí podrá hacer es darla mejor a conocer e informarla de las nuevas exigencias.
- * Estas empresas son muy parecidas unas a otras y deben agruparse en organizaciones profesionales dinámicas y vivas que tengan por objeto ayudarlas a resolver sus problemas específicos, por ejemplo: definición del contrato, participación en común en ferias y salones, misiones de prospección comercial, viajes de estudio, etc. Estas empresas pueden formalizar en cierto grado esas acciones de cooperación a través de la constitución de G.I.E. (Grupos de Intereses Económicos) con la ayuda de la organización de la subcontratación.

C. ¿Cómo realizar la subcontratación?

La táctica

La subcontratación es una parte esencial de un conjunto que se inscribe en una política general que requiere medios apropiados. Presupone la necesidad de proceder con método en un ámbito en el que es mucho lo que queda por hacer u organizar. Uno de los instrumentos esenciales que hay que elaborar con vistas a promover y organizar de manera racional las subcontrataciones entre unidades de producción complementarias es una **estructura de información, de animación, de promoción y de organización** habitualmente denominada Centro de Promoción (o Bolsa) de Subcontratación y de Alianzas Industriales (BSA).

Es evidente que no tiene ningún sentido crear un servicio dedicado a los industriales sin la participación real de éstos, pero dado que los industriales sienten una aversión natural a revelar sus problemas, será primordial concebir un dispositivo que sea completamente neutral y que pueda de este modo inspirar confianza. Por este motivo la *organización de la subcontratación tiene que ser independiente, en especial respecto de la Administración y de los Poderes Públicos, cuya injerencia tanto temen los industriales, y de la que tanto desconfían, pero cuya función sigue siendo no obstante primordial.*

La táctica consiste en preparar la constitución de una estructura específica:

□ *Por los propios industriales*

Son quienes aportan la "sustancia", en este caso los pedidos y las ofertas. Son los primeros beneficiarios de la operación y les corresponde hacer el esfuerzo mínimo de interesarse en esta iniciativa. Entre otras cosas, tienen que facilitar las tareas de inventario y adquirir el reflejo de recurrir a los servicios que de este modo se les brindan.

□ *Por las Organizaciones Profesionales o las Federaciones de Industria o las Cámaras de Comercio y de Industria* (existentes o que habrá que crear) en las que se inscribe la actividad del subcontratista o del contratista principal.

Si se trata de un subcontratista permanente, la verdadera vocación de la organización profesional a la que se vincula se orientará naturalmente en pos de acciones que tengan por objeto perfeccionar la condición de sus miembros, orientándolos consecuentemente y ayudándolos en el estudio y el dominio de los problemas que constituyen para ellos un freno.

En lo que se refiere a los subcontratistas ocasionales, la organización profesional con la que se vinculan tendrá que disponer de un grupo de trabajo que se polarice en las cuestiones de subcontratación que más interesan a sus afiliados. En uno y otro caso la función de la organización profesional considerada se limita casi siempre:

- a sus miembros adherentes,
- a la profesión considerada,
- a cuestiones de orden general,

mientras que los Centros de Promoción y Organización (o Bolsas) de la Subcontratación se dirigen al conjunto del potencial industrial sin ninguna exclusiva.

En lo que se refiere a los contratistas principales, que pueden proceder de sectores tan diferentes como, por ejemplo, la siderurgia, el petróleo, las minas, la industria agroalimentaria, la construcción y las obras públicas, la química, etc., sus propias organizaciones profesionales no cuentan con los medios necesarios para disponer de algún servicio técnico de esta índole, que corresponde, no obstante, a las necesidades de sus afiliados. Al adherirse a la estructura "BSA", estos contratistas principales podrán tener acceso a esos nuevos servicios.

□ *Con el concurso de los Poderes Públicos*

Los servicios que presta una estructura de promoción y organización de la subcontratación dependen como se ha visto del interés particular de las empresas, del interés corporativo de sus organizaciones profesionales, y también del interés general, atributo de los poderes públicos, ya se trate, por ejemplo, del Ministerio de Industria, del Ministerio de las PME/PMI, de la Planificación, de Asuntos Económicos y otros, que son los que deben respaldar una mejor competitividad para incrementar las exportaciones, para realizar unas importaciones que sean más juiciosas, con vistas a los mercados del Estado que de este modo encontrarán proveedores más competentes y menos caros, con miras a la formación profesional, que tiene que adaptarse lo más posible a las necesidades de las empresas, etc. Del mismo modo que esta estructura no puede estar integrada en una administración, la participación de los poderes públicos será más que indispensable, desde diversas perspectivas, como, por ejemplo, legislativa, y consecuentemente de promulgación de textos que faciliten el logro de los resul-

tados que se persiguen, y para la atribución de ayudas materiales, financieras o en especie, ampliamente justificadas por los servicios prestados y que por razones de equidad no pueden correr totalmente a cargo de las empresas, tributarias por otra parte de contribuciones de toda índole.

La buena táctica será aquella que permita reunir simultáneamente estas tres grandes partes integrantes; de no ser así, la constitución cojeará de uno u otro pie y la perennidad será muy aleatoria.

El proceso básico

La primera condición que hay que cumplir es la del conocimiento de lo que existe, paralelamente a las necesidades. La segunda estriba en poder facilitar el intercambio de relaciones cuando es posible. La tercera consistirá en capitalizar las informaciones relativas a las investigaciones infructuosas y a los problemas con que se ha tropezado, técnica y económicamente. La cuarta condición estriba en suscitar acciones específicas que remedien esa situación.

□ *Inventarios*

Se trata de realizar el inventario sistemático de todos los medios y capacidades de producción y, seguidamente, el inventario de las disponibilidades existentes de todas las máquinas e instalaciones, visitando a este efecto las empresas consideradas. Partiendo del conocimiento de la vida de las empresas es natural que la eficacia de esos dos inventarios dependerá de su actualización, puesto que los equipos fluctúan de día en día y lo mismo ocurre con las disponibilidades. Esos inventarios de índole esencialmente técnica tendrán que ser interpretados, explotados y presentados en función de las necesidades que se hayan hecho sentir. Será necesario que el personal asignado a esta tarea sea especialmente competente.

La organización racional de la subcontratación pasa por el conocimiento más completo posible de las empresas desde una perspectiva técnica. Este conocimiento entraña algo más que la simple anotación nominal y cuantitativa. En efecto, dos empresas similares equipadas rigurosamente de manera idéntica pueden, no obstante, ser completamente dispares desde el punto de vista técnico, aunque sólo sea por la naturaleza de los trabajos que realizan (especialidad). Además, los problemas son con frecuencia urgentes y peculiares. Una organización de la subcontratación no podrá limitarse a la publicación, incluso de la manera más amplia posible, de esos inventarios, ya sea en forma informatizada o en forma impresa.

□ *Acto seguido, su explotación*

Con objeto de favorecer el desarrollo, una de las mayores riquezas con que cuentan las Bolsas de Subcontratación y Alianzas Industriales es el conocimiento de las necesidades comparadas con las capacidades disponibles, lo que lleva naturalmente a tomar las disposiciones necesarias. Esta tarea no puede realizarla ningún anuario. Será función indispensable e irremplazable de los ingenieros encargados del servicio.

A este respecto, la proximidad desempeña un gran papel; el peticionario no siempre describe correctamente los problemas y el apoyo de los técnicos que conoce facilitará sumamente todas las intervenciones deseadas. Este imperativo de conocimiento en su sentido más amplio condiciona unos vínculos permanentes y directos (distintos de los epistolares o informatizados). Por este motivo la organización racional de la subcontratación tiene que realizar un trazado del territorio que no sea ni demasiado grande ni demasiado pequeño, tal como se expone en la cuarta parte de esta guía.

Las estructuras en vigor son de tal índole en la mayoría de países, y el problema que se plantea tan específico, que hay que abogar por la creación de una unidad de recursos

humanos especialmente adaptada a esta tarea. De este modo, la organización racional de la subcontratación a lo largo y ancho de un territorio requiere una red de Bolsas de Subcontratación que abarquen la zona geográfica considerada y funcionen todas ellas de acuerdo con unos mismos principios y unos métodos idénticos (procedimientos, ficheros, codificaciones, etc...), con objeto de facilitar al máximo las relaciones entre ellas. Es obvio que este principio es adaptable a una red interpaíses. A este respecto, los medios burocráticos modernos permiten establecer vínculos seguros para realizar intercambios de información rápidos y precisos.

D. ¿Qué es un centro de Promoción (o Bolsa) de Subcontratación y Alianzas Industriales, o una BSA?

Principios y definición

La BSA es un centro de información técnica, de promoción y de puesta en relación sobre las capacidades, procedimientos y las especialidades de producción o de servicio industrial, que reviste una forma estructural autónoma que tiene por objetivo básico facilitar la aproximación entre las ofertas y las demandas de tareas de subcontratación y abastecimiento.

Demanda (Contratista principal y/o Compradores)

Quien formula la demanda es quien desee o se halla en la obligación de confiar al exterior las obras que hay que efectuar, ya sea por no poder realizarlas él mismo, ya sea porque las realiza mal o demasiado caras a consecuencia de los medios de que dispone.

Oferta (Subcontratista y/o Proveedor)

Los móviles del que somete la oferta son distintos:

- Para la rentabilidad de sus inversiones: amortización rápida de los bienes de equipo adquiridos, es decir, búsqueda de una utilización a tiempo completo de sus máquinas y consiguientemente, de su personal. El conocimiento de las demandas en la región representará para él un servicio prestado.
- Para la realización de sus inversiones con pleno conocimiento gracias a que sabe cuáles son las necesidades y los medios disponibles:
 - con vistas a integrarse en un conjunto sin alterar en lo más mínimo su independencia y considerando que los medios de este conjunto son la prolongación de los suyos propios,
 - con vistas a aumentar su producción y sus empleos sin realizar ninguna inversión,
 - con vistas a tener acceso a nuevos mercados,
 - con vistas a disponer de un servicio de relaciones públicas y comerciales al nivel más elevado y verse representado cuando se establecen contactos fuera de la región.

Primer principio

La Bolsa no puede pretender justificar su existencia por el solo hecho de que permite la absorción de las disponibilidades de sus adherentes de manera sistemática. En efecto, la Bolsa no es el refugio de los incapaces, tampoco es un servicio comercial, y no promete que a cambio de una adhesión brindará la posibilidad de que se realice una cifra de negocios proporcional a su intervención.

Segundo principio

La Bolsa no es un servicio de abastecimiento; no se sustituye nunca a los servicios especializados de las empresas, sino más bien al contrario, está a su servicio para ayudarlas en su búsqueda de proveedores técnica y cronológicamente aptos.

Tercer principio

La Bolsa no es un órgano de planificación regional. No interviene en los programas de fabricación de sus adherentes.

Cuarto principio

La Bolsa no suprime la libre competencia; más bien al contrario, mediante una información mejor, lo que hace es contribuir a un mercado más transparente y competitivo.

Quinto principio

En lo que se refiere a los precios, la Bolsa no se inmiscuye nunca en el diálogo comercial propiamente dicho y no es tampoco un intermediario suplementario. No cobra de paso ninguna comisión ni al demandante ni al que formula la oferta.

Sexto principio

La Bolsa no interviene para asesorar técnica, jurídica o económicamente, ni de cualquier otra manera, salvo a petición expresa de las partes en presencia. La Bolsa tiene que ser un organismo completamente imparcial y objetivo. Tiene que circunscribirse únicamente a estrechar la relación oferta-demanda, y ello tan sólo en función de las características técnicas solicitadas. Habrá que añadir el parámetro plazo o moratoria con respecto a las disponibilidades.

Función de una BSA

La idea fundamental que consiste en utilizar del mejor modo posible los medios y las capacidades de los industriales de una región tiene su origen en la constatación del hecho de que en un sector determinado, los industriales se conocen poco y mal, y no disponen de medios para ser informados con precisión de las posibilidades técnicas de sus colegas a los que podrían recurrir para realizar una parte de su fabricación. De manera inversa, tampoco los demás industriales están al corriente de sus propias posibilidades.

La intervención de la Bolsa de Subcontratación y Alianzas Industriales no tiene nada de sistemático y dependerá esencialmente de la demanda que formulen sus adherentes. Cabe, por lo tanto, afirmar que la Bolsa es ante todo un "servicio" en toda la acepción del término, un servicio entre empresas que sirve para economizar y racionalizar. Por consiguiente, tiene que darse a conocer de manera que los industriales recurran a sus servicios.

Podría observarse que un organismo de esa índole puede perturbar el estado de las relaciones existentes entre algunos de los industriales y que sus relaciones podrían ponerse en entredicho con las ofertas de los recién llegados. Se recordará que la Bolsa no debe ser utilizada como servicio de abastecimiento, por lo que no podrá dar origen a tales perturbaciones si la demanda que se le formula tiene únicamente por móvil responder a imperativos técnicos, económicos, de calidad o de plazos. En cualquier caso, en una economía de mercado, las empresas que pueden verse enfrentadas a dificultades inherentes a la competencia serán así prevenidas a tiempo de su debilidad y podrán reaccionar consecuentemente.

Además, y esto es importante, el procedimiento seguido, y que a continuación expondremos con todo detalle, hace que la posición de la Bolsa de Subcontratación y Alianzas Industriales sea inatacable. Los efectos de la Bolsa se aplican en diferentes niveles: a nivel de la empresa, la provincia y la nación, y a nivel internacional. Además, este servicio puede revestir una concepción proteccionista y defensiva o bien una concepción expansiva y dinámica.

La concepción proteccionista y defensiva

Podríamos alegar también que mediante el fomento de las bolsas de capacidades disponibles, la Bolsa de Subcontratación y Alianzas Industriales garantiza la supervivencia de empresas técnica y económicamente en peligro. No hace, pues, sino retardar un proceso ineluctable a plazo más o menos largo. En efecto, en lugar de desaparecer, estas empresas procurarán trabajar en condiciones irrisorias, hipotecando así su futuro.

Lo que sucederá si la Bolsa absorbiera sistemáticamente todas las disponibilidades señaladas. En la práctica no sucede nada de ello, tanto más cuanto que las empresas técnicamente obsoletas sólo brindan medios que para poco sirven. Ahora bien, desde un punto de vista del "servicio", no cabe desdeñar a esas empresas si pueden sacar de apuros y respaldar momentáneamente a otra empresa en expansión. Además, las informaciones dimanantes de las transacciones con las Bolsas pueden facilitar en cierta medida sus estudios de reconversión.

La concepción expansiva y dinámica

Merced a su organización, la Bolsa de Subcontratación y Alianzas Industriales dispone de un conocimiento concreto del potencial global y de las posibilidades y necesidades de las empresas de su incumbencia. Este conocimiento, y las relaciones con que cuenta ante organismos económicos y técnicos, contribuirá a que la Bolsa pueda ayudar al fomento de la economía, primero provincial y después, consecuentemente, nacional. Todos los elementos recabados pueden ser recopilados, repercutidos y explotados, ya sea ante los organismos interesados cuando los hay, ya sea fomentando la creación de nuevos organismos en el caso de que no pueda encontrarse ningún otro apoyo.

Podemos ver que ese tipo de Bolsas puede facilitar el lanzamiento de algunas otras ideas y que su potencial no queda únicamente encerrado dentro de los límites definidos por la finalidad que en un principio se persigue: a saber, contribuir a la utilización más completa y racional posible de las posibilidades de sus adherentes.

Esto permite suponer una estructura de funcionamiento capaz a la vez de actualizar correctamente la base de datos, efectuar visitas frecuentes a las empresas y explotar los datos recopilados. La adición de las lagunas que vayan descubriéndose durante las entrevistas, la adición de las cuestiones que planteen los industriales, y la adición de los servicios prestados por el organismo son el mejor testimonio y la prueba incontestable del interés por promover y mantener organismos de subcontratación que se inspiren en ese método y en un plan de trabajo de tal índole. Al poderse apoyar sobre este nuevo instrumento, desde una perspectiva de expansión y dinamismo, se dispondrá de un germen fecundo con vistas a participar en un incremento de la productividad y contribuir a una verdadera promoción industrial.

II. Los servicios prestados por el centro de promoción o BSA

A. A nivel de la empresa

- Por parte del solicitante: el deseo de que su subcontratista le entregue un producto que reúna las exigencias siguientes: conformidad, cantidad, calidad, plazo, precio.
- En la medida en que la Bolsa le permite solucionar alguna de estas condiciones, el organismo responde al menos parcialmente a la cuestión planteada.
- Por parte de quien formula la oferta: en cuanto a él, éste lo que busca es una utilización más completa o mejor de sus máquinas e instalaciones, es decir, lo que realmente busca es una mejor amortización. La Bolsa contribuye a sus objetivos al hacerle conocer nuevas necesidades.
- En este momento aparece naturalmente una tercera noción que viene a sumarse a la oferta y la demanda: la Bolsa de Subcontratación y Alianzas Industriales puede funcionar como una *asesoría en materia de inversiones*. Será, pues, importante que los jefes de empresa y los mandos consideren que la Bolsa es un servicio. Hay que insistir enérgicamente en esta concepción.
- Además, la Bolsa de Subcontratación y Alianzas Industriales permite al industrial:
 - Conocer en cualquier momento y con exactitud las actividades y posibilidades de las demás empresas de su región, siempre que no se trate de datos confidenciales, como es natural, para lo que bastará con que lo solicite;
 - Dar a conocer sus propias posibilidades y facilitar así la reducción de sus disponibilidades de carga y la rentabilidad máxima de sus inversiones.
 - Resolver fácilmente y, sobre todo, racionalmente, sus problemas en materia de subcontratación.

Las motivaciones de la oferta y la demanda, aunque sean distintas, tienen una y otra por objeto satisfacer al máximo el potencial de utilización del personal, de máquinas y de las salidas comerciales.

B. A nivel de la provincia y la nación

Es cierto que las BSA no poseen ninguna personalidad comercial. Tampoco es menos cierto que constituyen un potencial industrial importante y que entre sus posibilidades cabe destacar:

- El hecho de que, a cierto nivel, mantienen relaciones que son de interés para los industriales, la región o el país. Por ejemplo: relaciones con las Cámaras de Comercio y de Industria extranjeras, y búsqueda de fabricaciones bajo licencia que pueden ser de interés para sus adherentes.
- El hecho de que facilitan estas relaciones con los organismos oficiales y paraoficiales en cuestiones de índole económica. En efecto, las BSA, seguramente por su conocimiento concreto de las empresas, constituyen auxiliares muy valiosos para los responsables oficiales de la economía provincial o nacional y al mismo tiempo son los intérpretes ante ellos de los problemas de los industriales.

El servicio integrado de "informaciones técnicas" constituye por sí solo una organización notable por su simplificación y racionalización al servicio de todos los usuarios, servicios comerciales, servicios de abastecimiento, etc., de las empresas afiliadas. En el aspecto técnico pueden introducir a las empresas regionales o nacionales y presentarlas como un conjunto organizado, ventaja ésta incontestable.

Dos fenómenos influyen en la coyuntura: la recesión y la expansión. Las BSA poco pueden hacer ante estos fenómenos, pero utilizándolas con buen criterio pueden contribuir a frenar la recesión y, sobre todo, contribuir a la expansión.

□ *Frenar la recesión*

Sin caer en el aislamiento regional o nacional, la Bolsa evita las hemorragias de trabajos que de otra forma se irían fuera de la provincia o el país. En efecto, el desconocimiento de los medios existentes hace que se exporten pedidos importantes regionales o nacionales en detrimento de la demanda dimanante de la región o del país y, por consiguiente, con la obligación de importar. Además, e independientemente de otros inconvenientes, como el aumento de los gastos de transportes, dificultades de conexiones técnicas, modificaciones, etc., es muy poco el contacto humano habida cuenta de la distancia.

□ *Prosecución de la expansión*

La Bolsa, como consecuencia de su conocimiento del potencial y de la carga utilizable, puede responder de manera válida a las preocupaciones en lo que se refiere a la inversión y evitar un exceso de equipamiento anárquico de la provincia o del país. No es ella la que tiene que actuar directamente en este terreno, pero puede ser un auxiliar muy valioso para los organismos de expansión y contribuir considerablemente a la orientación de la especialización. En lo que se refiere a la descentralización, puede aportar elementos que no hay que desdeñar en lo que se refiere a la decisión de dónde y cómo implantarse debido al conocimiento que permite y al potencial de los subcontratistas operativos. La Bolsa puede también brindar elementos de información muy útiles en lo que atañe a las conversiones, al menos parciales.

En cada provincia o nación hay un flujo de subcontrataciones que viene determinado por la índole del trabajo, el volumen y finalmente la orientación. De este modo pueden determinarse por analogía los flujos o movimientos interprovinciales o internacionales que en cierta medida permitirán equilibrar de provincia en provincia y de país en país las tendencias exteriores al permitir la absorción de los suplementos de carga de unos con las disponibilidades de los otros. Puede conseguirse frenar una recesión nacional. Claro que cuando se trate de una recesión general la Bolsa será inoperante.

Ahora bien, cuando, por imperativos técnicos, la búsqueda de subcontratistas tenga que efectuarse fuera de la provincia o del país será oportuno utilizar la red de las Bolsas cuya repartición a lo largo y ancho del territorio simplificará y racionalizará las búsquedas y facilitará las puestas en contacto con el fin de la posible realización de compensaciones de uno u otro subcontratista. Las licitaciones públicas constituyen un buen ejemplo.

C. A nivel internacional

El mecanismo que acabamos de describir se aplica a las relaciones económicas internacionales. Del mismo modo que tiene que existir una red interna en cada país será necesario crear otra red entre países pertenecientes a las grandes regiones del globo y muy especialmente aquellas en que el desarrollo económico se halla en plena gestación.



Las bolsas (o centros de promoción) de subcontratación y alianzas industriales: de los orígenes hasta nuestros días

A. Como nace la idea

La idea nace en Francia en 1960, en Aquitania, en el marco de un Grupo de Interés Económico (GIE) reagrupando a una decena de empresas de transformación de los metales que habían comprendido que, aunque próximas, contaban con equipos subutilizados y, sin embargo, carecían de otros medios de producción. Comprobaron que no se conocían entre ellas, lo que daba lugar a algún despilfarro de medios y a alguna disolución costosa de necesidades, por lo que debían tener interés en poner en común sus equipos.

La idea se impuso muy pronto e interesó a otros industriales del país en el marco de sus asociaciones profesionales. El concepto de una BSA se concretó en Lorena a partir de 1961. Los poderes públicos apoyaron su arranque mediante la intervención del Comisionado al Plan y a la Productividad. Esta iniciativa se propagó como mancha de aceite creándose unas veinte BSA con otras tantas fórmulas diferentes.

Al difundirse la información a través de la prensa especializada, despertó el interés de los economistas de muchos países y el dispositivo se implantó en varios de ellos: Bélgica, Países Bajos, Alemania, Reino Unido, España. También en este caso se adaptaría a la morfología de cada uno. Más tarde, y con la ayuda, primero, de la OCDE, y de la ONUDI inmediatamente después, se extendió a la India, Malasia, Filipinas, Turquía, México, etc.

B. La denominación

El término de "Bolsa" tiene un carácter equívoco y encierra un sentido especulativo al que es ajeno el organismo. Como sucede con las bolsas de valores muebles, se trata del lugar en que se efectúa la oferta y la demanda de las obras de subcontratación. Este es el motivo de que hayamos añadido el término de "Centro de Promoción" que da su título a esta guía.

El término de "Subcontratación" tiene una connotación bastante peyorativa. Indica una dependencia, una inferioridad. Desde su origen, estos términos son constantemente puestos en entredicho aunque sigue en vigor el uso y la denominación se vulgariza cada vez más. Este concepto lo encontramos en otras lenguas: "subcontracting" para los anglófonos; "Zulieferung" para los germanófonos; "subcontratación" para los hispanófonos y "subfurniture" para los italianos. Los japoneses se adaptan a los usos en vigor en los países en que recurren a las obras de subcontratación... con sus propios conceptos.

C. La evolución

A partir de la idea original y del concepto de funcionamiento adoptado en Francia, la proliferación se extiende de manera bastante desigual y cada cual la interpreta a su manera y la aplica de forma peculiar. Se han creado "Bolsas" en las Federaciones de Industria, Organizaciones Patronales, Cámaras de Comercio e Industria, Asociaciones

Profesionales, Centros de Promoción Económica, empresas privadas, etc., ya sea de manera más o menos independiente ya sea de manera integrada.

Con este vocablo ya de por sí equivoco se crean diversos tipos de estructuras con la apelación de Bolsas de Subcontratación que a veces sólo tienen en común el nombre.

- Se trata de servicios integrados en organizaciones profesionales animadas a veces por un ingeniero, a veces por un economista y a veces sencillamente por una secretaria; unas y otras se apoyan en los medios de que dispone la organización general. Sin otros subsidios que las contribuciones patronales es muy poco el impacto de estos servicios y muy escasos sus resultados. Al ser su costo escaso se les incluye de alguna manera entre los gastos generales y van tirando, se estancan, y muy a menudo desaparecen sin que nadie se entere, al no ser reconocidos como una función o servicio necesarios y a parte entera.
- Puede tratarse también de servicios integrados en las Cámaras de Comercio e Industria que disponen de medios financieros más importantes y basan frecuentemente su labor principal en la participación en ferias y salones y en la edición de anuarios impresos. No obstante, dependen de la política adoptada en uno u otro momento por el Consejo de Administración de la Cámara, que descubre otros temas, fija otros objetivos y se integra en la subcontratación de algún otro servicio convirtiéndola en marginal.
- Puede tratarse también de agrupaciones privadas, especie de agencias de representación que exploran el ámbito de los contratistas principales y se financian mediante las comisiones que cobran con cargo a los negocios tratados. Como los negocios no pueden distribuirse equitativamente entre "accionistas", los peor servidos dejan de financiar un servicio poco rentable para ellos haciendo estallar el dispositivo o reduciéndolo a una simple representación industrial. En estas circunstancias el dispositivo se distancia de la misión de objetividad y neutralidad que asumen las BSA.
- Están asimismo los servicios más o menos autónomos, más o menos integrados en las estructuras de promoción industrial (centro de productividad, comité de expansión) en zonas geográficas distintas, locales y provinciales o sectoriales (textiles, metales, plásticos, electrónica, etc...) con un personal más administrativo que técnico que efectúa unos censos demasiados vagos con actualizaciones hipotéticas.
- Están las bases de datos y las mensajerías informatizadas que hacen las veces de anuarios en los que basta con pagar para inscribirse y consultar, sin que los datos hayan sido comprobados ni puestos al día y aún menos analizados.
- Por último, están las estructuras que revisten la forma de **asociaciones autónomas** perfectamente estructuradas y financiadas directamente con el concurso tripartito de los poderes públicos, las organizaciones e instituciones profesionales y las empresas, en un sector económico coherente (subcontratación industrial) y en una zona económica determinada, incorporando el potencial económico afín. La ONUDI recomienda únicamente esta última forma.

Muchas de ellas desaparecen a más o menos breve plazo mientras que otras vegetan dentro de organizaciones de carácter más administrativo que práctico. Sólo han sobrevivido las que eran autónomas, dirigidas y animadas por mandos competentes y motivados que han procurado prestar unos servicios que corresponden a las necesidades y evoluciones y que, por encima de todo, no se inmiscuyen en el diálogo comercial. La selección se ha hecho a partir de la experiencia de su duración, lo que ha permitido fijar los criterios de éxito o de fracaso. A partir de los principios que acabamos de enunciar, y sobre las bases que expondremos a continuación, hay algunas BSA, como la de Nancy en Francia, creada en 1961, que todavía existen.

La organizaciones profesionales nacionales han prestado atención al nacimiento y desarrollo de la subcontratación industrial. Se han adoptado textos legislativos, se han creado instituciones nacionales y se han editado múltiples publicaciones, artículos de prensa, revistas y libros. En la actualidad se reconoce universalmente el lugar y el interés de la subcontratación, y su organización y promoción siguen siendo una de las preocupaciones principales en la mayoría de países.

La Comisión de la Unión Europea procura desde 1982 crear y difundir nomenclaturas normalizadas y una terminología propia y multilingüe con objeto de facilitar las relaciones intercomunitarias.

Desde 1970, la ONUDI ha iniciado el estudio y la elaboración de las bolsas de subcontratación de acuerdo con su fórmula primitiva, y desde 1982 elabora la BSA de nueva fórmula en más de 30 países. En la actualidad se da la circunstancia paradójica de que los países en desarrollo son los que están mejor armados para organizar la subcontratación gracias al modelo de la ONUDI, común a los diversos países y que les permite comunicar fácilmente al disponer de unos mismos principios, métodos e instrumentos, mientras que los países industrializados siguen utilizando más o menos su propio sistema difícilmente compatible.

Con el advenimiento de los modernos medios de comunicación aparecen modelos completamente informatizados que no corresponden ni con mucho a las necesidades reales prácticas. El establecimiento y la puesta en práctica de los datos tienen que corresponder a unos imperativos rigurosos. Hay que explotar la interpretación de las demandas, el análisis de los procesos necesarios y la falta de respuesta adaptada, en lugar de abandonarlos a su suerte al no poder ser examinados. El servicio electrónico nunca sustituirá a una BSA, del mismo modo que el ordenador nunca podrá hacer las veces de gerente, aunque lo que hará será brindarle unos instrumentos de análisis valiosos, precisos, rápidos y completos de análisis.

D. Los diferentes tipos de BSA operativas y eficaces

Aunque el concepto de desarrollo de las PMI y en gran parte de la subcontratación revista un carácter universal es obvio que los dispositivos pueden variar de manera muy perceptible cuando se trata de promover y organizar la subcontratación en un país fuertemente industrializado o bien en un país en transición, en un país en desarrollo o incluso en un país de los menos favorecidos.

Del mismo modo habrá que tener en cuenta las dimensiones geográficas y la concentración de las empresas. Las organizaciones profesionales y los órganos provinciales de subcontratación son complementarios y por ello deben colaborar estrechamente con vistas a realizar una organización racional de la subcontratación. Ésta tiene que disponer de la posibilidad de trabajar en un plano técnico indistintamente con industriales que ejercen profesiones tan diferentes como son la siderurgia, la carpintería metálica, la fundición, la forja, etc., y cualquiera que sea su talla: pequeños, medianos o grandes artesanos, ya se trate de subcontratistas/proveedores o de contratistas principales, en especial de mantenimiento, y provenientes de todos los demás sectores de la economía.

Cabe considerar la posibilidad de constituir diferentes modelos de BSA en forma de asociaciones de industriales destinadas a los industriales y con el apoyo de los poderes públicos y de las organizaciones profesionales interesadas. Es poco probable hallar alguna organización capaz de ejecutar este trabajo en la zona de acción geográfica necesaria debido a que los objetivos son netamente específicos y el método muy concreto.

Los principios por los que se rige el funcionamiento, los métodos y los instrumentos son completamente análogos de un modelo a otro. Sólo se diferencian por la gama de los servicios prestados que dependen del entorno de las PME/PMI del país y por la plantilla de ingenieros-animadores resultante de la carga de trabajo que se tome en consideración. Ésta es tanto más importante cuanto menos numerosas son las estruc-

turas del entorno y más escasos e incompletos los datos. La gama de los servicios prestados figura en la Cuarta parte de esta Guía.

Modelo n.º 1 (Países industrializados)

Servicio único de cara a la promoción, la organización y la animación, compuesto por:

- un ingeniero-animador principal (director o gerente)
- un ingeniero-animador adjunto
- un asistente

Modelo n.º 2 (Países en desarrollo/en transición)

Entraña dos servicios distintos y complementarios:

Organización, sensibilización,
Promoción, animación, desarrollo

Compuestos por:

- un ingeniero-animador principal (director o gerente)
- un ingeniero-animador adjunto: organización
- un ingeniero-animador adjunto: promoción, animación, desarrollo
- dos asistentes

Modelo n.º 3 (Países menos adelantados)

Entraña tres servicios:

Organización, sensibilización,
Animación, desarrollo,
Promoción compuestos por:

- un ingeniero-animador principal (director o gerente)
- un ingeniero-animador adjunto: organización
- un ingeniero-animador adjunto: animación, desarrollo
- un ingeniero-animador adjunto: promoción
- tres asistentes.

Será el contexto lo que determine el modelo que hay que establecer y la composición se establecerá según los medios disponibles. (Véase la Cuarta parte de esta Guía)

Tercera parte

**La ONUDI y la promoción
de la subcontratación
y las alianzas industriales**

A. Subcontratación y alianzas industriales

Los distintos vínculos que las PME pueden establecer entre ellas o con las grandes empresas y las empresas públicas son indispensables para su expansión y su competitividad. La organización de esas relaciones hacia arriba —con los proveedores y subcontratistas— y hacia abajo —con los circuitos de distribución y de comercialización— es capital.

La subcontratación y el abastecimiento exterior son medios modernos y eficaces de organizar la producción industrial. Las nuevas formas de subcontratación industrial llamadas "coparticipaciones industriales" se basan en la complementariedad entre las grandes empresas de montaje que formulan las órdenes de pedido y los diversos subcontratistas y proveedores especializados, y en la necesidad de asociarlos desde las primeras etapas del ciclo de producción (concepción, pruebas y prototipos). Además, las PMI cooperan frecuentemente y de manera estrecha entre ellas con el fin de completar sus actividades en el ciclo de producción constituyendo asociaciones y agrupaciones de producción y, en forma creciente, redes. Estas nuevas formas de relacionarse tienden a ser cada vez más estables y duraderas debido a que llevan consigo un reparto más equitativo de las responsabilidades, riesgos y beneficios entre los socios. En realidad, mediante estas relaciones de subcontratación y alianzas industriales, las PMI pueden concentrarse en su ámbito de especialización.

Con el fin de incrementar las probabilidades de éxito, esos vínculos producirán a menudo otras formas complementarias de relaciones como el suministro de materias primas específicas a cargo de quienes formulan las órdenes de pedidos, material complejo y vaciados, asistencia técnica, conocimientos técnicos, capacitación y acuerdos sobre las licencias e incluso en determinados casos algunas participaciones o inversiones comunes. En ese momento la relación tradicional de subcontratación se habrá transmutado en plena alianza industrial.

Las grandes empresas están preparadas para cualquier forma de colaboración industrial con las demás empresas debido a que disponen de estrategias y de sistemas de gestión y marketing que se lo permiten, mientras que las empresas pequeñas y medianas no están equipadas para promover una colaboración de esa índole y, en consecuencia, hay que prestarles una atención y ayuda esenciales. Como sus conocimientos son limitados en lo que se refiere a los mercados exteriores y sienten cierta aversión por el riesgo en general, en todo caso mayor que las grandes sociedades transnacionales, las PME necesitarán sin lugar a dudas unos servicios de apoyo, sobre todo en el marco actual de mundialización de los abastecimientos. Se trata también de empresas que dan mucho valor a la neutralidad de la ONUDI como órgano de asesoramiento e intermediario imparcial. Serán, pues, necesarios unos mecanismos de apoyo institucional que contribuyan a recabar las informaciones que necesitan sobre las tecnologías modernas, las fuentes de financiación, los nuevos mercados, las licencias extranjeras, etc, y a que tengan acceso a ellas, como también con vistas a la concertación de acuerdos de cooperación industrial a largo plazo. Al contribuir al desarrollo del sector de las PME esta existencia favorecerá a su vez el proceso de industrialización en su conjunto.

B. Estrategia y enfoque de la ONUDI

Tal como se indica en el plan a plazo medio de la ONUDI para 1996-2001, los servicios que puede prestar una red a las empresas pequeñas y medianas poniéndolas en relación unas con otras y con las grandes empresas industriales en lo que atañe a la producción

es un aspecto considerable de la adaptación y de la competitividad de la industria. A lo largo del período abarcado por este plan la ONUDI seguirá fortaleciendo e integrando sus intervenciones en lo que se refiere:

- 1) Al análisis de las políticas y los servicios consultivos relativos a los medios de suscitar y estimular la elección de proveedores locales para la gran industria,
- 2) A la asistencia a los pequeños proveedores y subcontratistas para que puedan mejorar sus competencias técnicas y comerciales y su aptitud a satisfacer las exigencias de calidad,
- 3) A la ayuda para establecer sistemas de información técnica sobre las posibilidades de constitución de redes de producción en cascada (por ejemplo, mediante las Bolsas de Subcontratación y Alianzas Industriales).

Las relaciones de subcontratación, de abastecimiento y de alianzas industriales entre industrias de tipo y tamaño diferentes, y especialmente entre grandes y pequeñas empresas, son una característica de toda economía industrial moderna. Habida cuenta de la gran complejidad de las relaciones de subcontratación industrial y de las formas similares de relaciones entre las empresas pequeñas y grandes, así como la importancia que revisten para el desarrollo de las PMI, que son subcontratistas o proveedores, la ONUDI ha iniciado un programa especial destinado a fomentar la subcontratación y las alianzas industriales.

El objetivo de este programa es fortalecer la capacidad de las PMI de los países en desarrollo con el fin de que puedan incrementar su producción y crear puestos de trabajo; mejorar sus métodos de fabricación y sus productos; aumentar su productividad y competitividad a nivel internacional; estimular la sustitución de las importaciones y favorecer la exportación de sus productos manufacturados. El programa contribuye así a una asignación óptima de los recursos industriales y, consecuentemente, al crecimiento e integración de la industria nacional. Al mismo tiempo contribuye a la reorientación internacional de los medios de producción y a la transferencia de tecnología y conocimientos técnicos en el sector de las PMI de los países en desarrollo.

En el marco de este programa, la ONUDI interviene de conformidad con las modalidades siguientes:

C. Políticas y programas de los poderes públicos

La ONUDI asesora a los poderes públicos sobre las modalidades de instaurar un entorno favorable y elaborar políticas y programas de fomento de la subcontratación, abastecimiento y alianzas industriales, recurriendo a los siguientes medios:

- Aprobación de leyes relativas a la industria en las que se incluya:
 - Incentivos destinados a impulsar a las grandes empresas para que lleven a cabo la descentralización de su producción mediante el abastecimiento y la subcontratación exteriores,
 - Decretos destinados a mejorar los sistemas de crédito y las condiciones de pago entre empresas,
 - Reglamentos de índole fiscal que tengan por objeto despenalizar a las PME que actúan como subcontratistas o proveedores,
 - Regulaciones en materia de aranceles que estimulen las operaciones de subcontratación y abastecimiento a nivel internacional.
- Medidas destinadas a abrir los mercados públicos a las PME y a brindarles facilidades de acceso a esos mercados.
- Medidas y programas apropiados de "indigenización" (o de integración) para fomentar el abastecimiento y la subcontratación local de las grandes industrias,

nacionales o extranjeras, y para negociar con ellas planes a largo plazo que tengan por objeto incrementar el contenido local de los productos fabricados con licencia extranjera.

- La promoción internacional de redes de subcontratación y de proveedores capaces y fiables, lo que será un fuerte incentivo para que las empresa extranjeras inviertan e implanten instalaciones manufactureras en el país.

D. Mecanismos institucionales: los Centros de Promoción (o Bolsas) de Subcontratación y Alianzas Industriales

La ONUDI brinda asistencia técnica a los países en desarrollo para la creación y la gestión de centros de promoción (o bolsas) de subcontratación y alianzas industriales (BSA) nacionales. Con este fin contribuye a que se constituyan ficheros en los que consten los subcontratistas, proveedores y contratistas principales. Estos centros o bolsas hacen las veces de centros de información técnica, de puesta en contacto, de promoción y de intercambio de ofertas y demandas de subcontratación y alianzas industriales. Entre las funciones fundamentales que desempeñan están:

- La recolección, análisis, almacenamiento y organización, con vistas a poder utilizar con rapidez las informaciones y los datos relativos a las capacidades y medios de producción en las empresas, muy especialmente en las PMI.
- La recopilación de las demandas de informaciones o de ofertas que tienen que ver con la subcontratación, el abastecimiento y las alianzas industriales que proceden de compradores o subcontratistas principales extranjeros o nacionales y su transmisión a contratistas, proveedores o socios potenciales.
- La asistencia a los subcontratistas, proveedores o socios potenciales con vistas a la organización de agrupaciones o asociaciones de producción y de cara a la negociación de acuerdos con los contratistas principales, que pueden ser incluso los poderes públicos de su propio país.

Además, tal como se recomendó en dos reuniones de expertos organizadas por la ONUDI dedicadas a las bolsas y políticas de subcontratación y alianzas industriales, celebradas en mayo de 1991 y junio de 1994, la nueva generación de centros o bolsas (BSA) aporta a subcontratistas o proveedores una ayuda y una información pluridisciplinarias en ámbitos como:

- El apoyo técnico (concepción de los productos, tecnología, equipo técnico, innovación),
- La gestión de la calidad, normalización y certificación,
- Los estudios de mercado y las estrategias comerciales (incluyendo la participación en ferias internacionales y en foros de alianzas industriales),
- El acceso a los créditos, facilidades e incentivos financieros, estudios de preinversión,
- La gestión (modernización, gestión financiera, gestión de las existencias),
- El asesoramiento en cuestiones jurídicas (contratos, códigos de buena conducta, arbitraje y conciliación de las controversias),
- Gestión de los recursos humanos (capacitación y reconversión al nivel correspondiente).

Las BSA pueden brindar directamente esta asistencia y estas informaciones —en forma de estudios, asesoramiento, formación, seminarios de sensibilización y de ferias industriales— o, de manera más general, orientando a las empresas hacia los organismos especializados competentes.

La ONUDI recomienda estatutos jurídicos y modelos de constitución con vistas a la creación de centros o bolsas de subcontratación y alianzas industriales autónomos dependiendo de un consejo de administración de envergadura nacional, habiendo establecido más de 45 centros o bolsas de esta índole en unos 25 países, inspirándose en este modelo.

E. Metodología de la ONUDI

Instrumentos y métodos modelo

En el marco de su programa, la ONUDI ha estudiado, concebido y realizado instrumentos y métodos modelo para el desarrollo de las relaciones de subcontratación, abastecimiento y alianzas industriales. Entre los temas tratados pueden mencionarse:

- Problemas jurídicos y fiscales y legislación industrial,
- Manuales operativos de las bolsas de subcontratación y alianzas industriales,
- Fichas o cuestionarios detallados para recolectar informaciones técnicas acerca de las empresas,
- Recomendaciones y terminología de la subcontratación,
- Soportes lógicos de gestión de datos (véase más adelante UNIDOSS),
- Una guía jurídica y contratos modelo para la concertación de acuerdos de subcontratación,
- Guías para la organización de ferias de subcontratación y alianzas industriales y la participación en las mismas,
- Folletos y videocasetes en los que se exponen las ventajas de la subcontratación y las alianzas industriales.

Sistema de subcontratación de la ONUDI (UNIDOSS)

Durante más de dos decenios la ONUDI ha venido elaborando un modelo de metodología destinado a la gestión de los datos de los centros o bolsas de subcontratación y alianzas industriales de diferentes regiones del mundo. A partir de ahí ha elaborado un programa informático coherente denominado UNIDOSS (del inglés "UNIDO Subcontracting System"), disponible en español, francés e inglés. El soporte lógico UNIDOSS está protegido por un acuerdo de licencia que se cede gratuitamente a las BSA creadas por la ONUDI.

Las principales funciones de UNIDOSS son:

- Registro de las capacidades y competencias manufactureras de empresas industriales a partir de cuestionarios detallados y encuestas,
- Clasificación de estas empresas en función de una serie de nomenclaturas especiales, como productos, sectores de actividad, métodos y equipos de fabricación,
- Búsqueda de subcontratistas y proveedores en función de un conjunto importante de criterios (incluido el análisis exhaustivo del equipo registrado y sus características técnicas) para ponerlos en relación con las demandas formuladas por compradores y contratistas principales.

Gracias a UNIDOSS se pueden imprimir de manera automatizada cartas y proceder al seguimiento organizado de las peticiones de informaciones y de las puestas en con-

tacto. También los análisis económicos relativos a sectores o regiones determinadas sobre los puntos débiles de las empresas y los remedios necesarios, evaluaciones tecnológicas y evaluaciones de calidad, y también estrategias de inversión y marketing.

F. Promoción y redes internacionales

La ONUDI presta también su ayuda creando redes nacionales, regionales o internacionales, de centros (de BSA) sirviéndose de medios de comunicación normalizados y estimulando la concertación de acuerdos internacionales de subcontratación entre socios potenciales.

Esta promoción a escala mundial comprende entre otras actividades la organización de salones (o ferias) internacionales para los subcontratistas, proveedores industriales (tales como SUBCONTRATA LATINOAMERICANA, SAMEST en Túnez, o SISTEP en Marruecos), o la participación en esos salones. A este respecto, la ONUDI ha concertado acuerdos de cooperación privilegiada con algunas ferias o salones internacionales de subcontratación o de abastecimiento entre los de más renombre de todo el mundo (como MIDEST, Hannover Messe, SUBCON, SITEV, Sistema de Información Anticipada sobre la Carga o SIAC, etc.).

Además la ONUDI publica un anuario internacional de los centros (o bolsas) de subcontratación y alianzas industriales en el que se incluyen más de cuarenta BSA de unos 25 países en desarrollo, con vistas a facilitar la creación de redes internacionales y la cooperación entre estos centros de promoción y los establecimientos análogos en todo el mundo.

G. El Club SPX

La ONUDI está creando también un club SPX que reunirá a todas las BSA (o Centros de Promoción) por medio del sistema y soporte lógico UNIDOSS, así como instituciones u organismos de promoción industrial y de empresas industriales tanto en los países industrializados como en los países en desarrollo, que tienen interés en participar en esta red. Mediante el Club podrán beneficiarse con carácter preferencial de una serie de servicios de apoyo de la ONUDI y supondrá un estímulo para las redes y la cooperación industrial internacional al poder utilizar tecnologías técnicas comunes.

El Club SPX organizará de manera regular:

- Reuniones de expertos, simposios técnicos y consultas con el fin de perfeccionar sus metodologías y su programa,
- Investigaciones y publicaciones sobre las monografías, tendencias y los nuevos desarrollos,
- Seminarios de capacitación para los gerentes y mandos de las BSA,
- La administración de acuerdos de licencia UNIDOSS,
- Acuerdos de cooperación entre la ONUDI y determinados organizadores de renombre mundial de salones/ferias internacionales de subcontratación, alianzas industriales y abastecimiento,
- El acceso a diversos servicios y redes de la ONUDI, como el Banco de Información Industrial y Tecnológica (INTIB) y el Servicio Mundial de Redes de Inversiones (WINS) en el marco de una "Red de Alianzas Industriales PME".

H. El peritaje y la capacitación de la ONUDI

Toda esa serie de modalidades de intervención que acabamos de describir se lleva a cabo gracias a un cuerpo de expertos o peritos internacionales que cuentan con una

considerable experiencia en todas las disciplinas de las que se nutre este programa y en cualquier parte del mundo. Trabajan en relación estrecha con la sede de la ONUDI en la elaboración, desarrollo y aplicación de este programa y su metodología, y su transferencia mediante programas de capacitación colectiva o sobre el terreno. Por este motivo, la Guía por más completa y exacta que sea nunca podrá sustituirse a la necesidad fundamental de un peritaje y una capacitación especializada.

Cuarta parte

**Los Centros de Promoción (o Bolsas)
de Subcontratación
y Alianzas Industriales de la ONUDI**

Las bases esenciales

De manera general, hay que decir que las bases que permiten llevar a cabo la acción de la BSA deben figurar con toda claridad en los estatutos de la asociación con el fin de responsabilizar a todos los miembros de manera clara y concreta y que ninguno de ellos pueda alegar ignorancia.

A. Los principios fundamentales (o éticos)

El fundamento es la **Asociación de Industriales al servicio de los industriales con fines no lucrativos**. La misión de la BSA no consiste en obtener márgenes beneficiarios sino en prestar servicios a sus adherentes para que éstos incrementen su rentabilidad económica. Se trata de un servicio en toda la acepción del término, es decir, un conjunto de obligaciones con respecto a colectividades privadas y públicas tal como se define en los estatutos de la Asociación.

Es cierto que la BSA debe poder disponer directa e indirectamente de los recursos que le son necesarios para su funcionamiento y percibir cuotas y otras contribuciones tal como se describe en el capítulo dedicado a la financiación. Hay que observar que la noción de servicio gratuito exonera de toda responsabilidad a los animadores, como también a los usuarios, sin ser prenda de eficacia.

En nombre de esos principios fundamentales o de su ética la BSA tiene prohibido:

- Inmiscuirse en el diálogo comercial entre contratistas principales y subcontratistas. Como máximo intervendrá como mediadora en caso de dificultad;

El Club SPX de la ONUDI

Consciente del papel preponderante de la subcontratación y alianzas industriales en el desarrollo industrial, la ONUDI ha realizado un análisis objetivo de las diferentes iniciativas experimentadas y ha sacado la enseñanza de la disparidad de las fórmulas con sus éxitos y fracasos. De manera paralela la ONUDI ha estudiado las necesidades de las empresas en los diferentes contextos que las rodean según el estado de adelanto del desarrollo económico en el que evolucionan. Ha iniciado la puesta en marcha de estructuras adaptadas modificándolas a medida que van evolucionando hasta llegar a un modelo fiable y permanente regido por determinadas condiciones. La experiencia así obtenida en numerosos países desde 1960 muestra bien a las claras que cada vez que se derogan estas condiciones o datos básicos se producen inconvenientes más o menos importantes que pueden ir hasta la desaparición pura y simple de la organización. De esta forma se extraen determinados criterios precisos que garantizan de algún modo el éxito y la perennidad de las BSA.

La evolución de la subcontratación —en continua expansión desde hace siglo y medio y cuya progresión continúa— así como las mutaciones económicas, demuestra la necesidad siempre actual de fomentarla y organizarla, y de ahí el interés en poderse apoyar en una estructura permanente al respecto.

- facturar sus servicios cobrando comisiones con cargo a los negocios tratados. Como máximo podrá repercutir la parte de la cuota de los gastos empeñados especialmente por un grupo de industriales entre los adherentes, como también los gastos de participación en seminarios, ferias o salones profesionales;
- presentarse como un servicio comercial con la pretensión de alimentar la hoja de pedidos de sus adherentes;
- o presentarse como un servicio de abastecimiento que efectúa consultas ante los proveedores y en su lugar;
- pretender realizar estudios técnicos, jurídicos, comerciales o de otra índole especializada que escapan a su conocimiento. Sin embargo, tiene que asesorar para orientar a sus adherentes hacia los especialistas o ayudarles a que se constituyan en agrupaciones económicas para solventar sus problemas;
- sustituirse de manera general a las empresas y a sus directivos;
- convertirse en refugio de los incapaces o transformarse en cámara de reivindicaciones;
- por último, la BSA no puede dar prueba de ambiciones tentaculares en lo que se refiere a la gama de los servicios directos o a la zona geográfica de aplicación.

B. La deontología (profesional)

Dada la aspereza y peligrosidad de la competición económica, y al situarse en el centro de múltiples perspectivas de transacciones, y puesto que dispone de mucha información, la BSA tiene que someterse naturalmente a determinadas obligaciones. Tiene que establecer unas disposiciones estrictas que regulen sus relaciones con las empresas adherentes o corresponsales. Tiene que establecer con unos y otros unas relaciones de suma **integridad** y **neutralidad** en un marco de rigurosa **confidencialidad**. Por último, tiene que intervenir con la mayor eficacia en lo que se refiere al **plazo** y a la **calidad** de sus intervenciones.

El carácter confidencial de las informaciones contenidas en los ficheros impone unas modalidades de ejecución que exigen que se respete un código interno de deontología. Este concepto fundamental, de ser respetado, encierra la clave del éxito y, si se pasa por alto, el germen de la autodestrucción. En resumen, la deontología se expresa a través de la conciencia profesional.

De manera paralela los subcontratistas y los contratistas principales tienen que respetar rigurosamente la **carta de la subcontratación** en la que se establecen sus obligaciones y deberes recíprocos, lo que en cierta medida constituye su código de buena conducta.

C. La metodología

La manera

Antes que nada la BSA debe estar a la escucha y al servicio de los jefes de empresa. Lo que se resume por:

- La precisión y la rapidez de las intervenciones;
- La imaginación en el estudio de los casos que hay que tratar por comparación, analogía, sustitución, etc...;
- El control y la recopilación de los datos recogidos;
- El seguimiento, los análisis estadísticos y la interpretación de los resultados.

Los principios

Aplicación sin falla de los principios fundamentales y la deontología;
Prioridad a los contratistas principales que actúan como los verdaderos motores del dispositivo;
Prioridad a los adherentes sin descuidar a los otros corresponsales;
Contestar por escrito a cualquier petición que se reciba y cualquiera que sea su procedencia.

El orden cronológico de las intervenciones

Respetando el hilo conductor adaptado a cada tipo de problemas que contenga:

El registro en buena y debida forma de las peticiones;
El establecimiento de la hoja de trabajo de los intervinientes;
El acuse de recibo;
El análisis e interpretación de la petición;
La búsqueda en los ficheros;
Las consultas de los subcontratistas en potencia;
La información del contratista principal sobre el resultado de las búsquedas;
Las puestas en relación;
El seguimiento.

La eficiencia de las BSA

Es evidente que las primeras condiciones que hay que respetar para ser eficiente son las de la **competencia** de los animadores y, a continuación, la **constancia**, es decir, la permanencia del servicio, la **precisión** en el estudio de los casos que se someten o que han sido identificados, la **rapidez**, es decir, el ritmo con el que hay que tratar los problemas. Solo después vendrá el **control** para asegurar el seguimiento necesario, y todo ello bajo el signo de la **confidencialidad**.

El soporte lógico y el equipo informático son tan sólo los medios que se ponen a la disposición de los operadores para ayudarles a efectuar sus búsquedas, de manera racional, precisa, completa y rápida. La eficacia de las BSA se basa en la calidad de sus relaciones con los industriales, lo que dependerá de la competencia y dinamismo y de la permanencia del personal de mayor rango.

La ausencia de solución a raíz de las búsquedas que se efectúen para tratar los casos por falta de equipos, capacidades o disponibilidades, constituye una información valiosa que tendrá que ser explotada por las BSA, por lo que el acceso al equipo informático y a la gestión de los casos tiene que efectuarse de conformidad con un procedimiento preciso y riguroso.

D. La sensibilización

La creación de una organización de la subcontratación exige grandes esfuerzos psicológicos y pedagógicos de cara a la sensibilización:

- Ante los poderes públicos a los que hay que convencer de que la responsabilidad del desarrollo industrial no depende tan sólo de las empresas que ya pagan sus impuestos, sino también de los poderes públicos, que, por serlo, tienen que intervenir directa e indirectamente:
 - directamente para asumir parte del funcionamiento, en una u otra forma: subvenciones o aportaciones en especie;

indirectamente para adoptar todas las medidas de acompañamiento que se impongan en forma de textos legislativos y también de directrices o leyes, allanando determinadas dificultades y dando diferentes garantías y disposiciones reglamentarias.

- Ante las organizaciones profesionales que tienen la obligación de prestar servicios a sus afiliados y que por sí solas no pueden mantener un servicio técnico como es la BSA. Por este motivo tienen que afiliarse al mismo para poderlo facilitar a sus afiliados de manera permanente.
- Ante los industriales usuarios y beneficiarios en primer grado pero cuya mentalidad no les predispone siempre a aceptar las reglas del sistema.
- Ante los mandos de la BSA para completar su capacitación y proporcionarles un dominio perfecto de los razonamientos y argumentos de que tendrán que valerse incesantemente sin renunciar a ninguno de ellos. "Ingeniero-animador" de una BSA es una verdadera profesión y hay que capacitarse en ella de manera rigurosa.

E. Los mandos (o "ingenieros-animadores")

El Director de una BSA es un jefe de empresa a parte entera y su primera responsabilidad consiste en hacer que sea financieramente viable el organismo que dirige. Se trata de un **administrador**, como sucede con cualquier empresa, y además tiene que saber "vender" la BSA a todas las partes contratantes en potencia: industriales, servicios, organizaciones e instituciones profesionales, poderes públicos, nacionales, provinciales y a veces a las organizaciones internacionales que apoyan el desarrollo industrial: Banco Mundial, PNUD, ONUDI, Comisión de la Unión Europea, etc. Para hacerlo debe poseer el sentido del contacto y asentarse en razonamientos sin falla.

El mando o ingeniero-animador, debe tener permanentemente la mente en vigilia para descubrir toda oportunidad que se presente de intervención y servicio; no darse nunca por vencido cualesquiera que sean las dificultades de sus búsquedas, poseer el espíritu de análisis combinando todas las hipótesis por comparación con otras profesiones, otros sectores y otras informaciones, o por sustitución, asociación o analogía. Se trata también de ser un "investigador". En el plano pedagógico debe convencer y motivar al personal a sus órdenes, y también a sus adherentes y corresponsales. Organizador riguroso, velará por la puesta al día permanente de sus ficheros y documentación, como por la puesta al día instantánea de los expedientes en que consten las intervenciones realizadas y deberá poseer un amplio conocimiento y dominio de todos los instrumentos utilizados. Por último, tiene que poseer el espíritu de síntesis que le permita agrupar, asociar a las empresas o a las distintas agrupaciones de acciones, para informar a su Consejo de Administración y a los organismos contribuyentes. Deberá instaurar los controles y conservar cualquier indicio de sus intervenciones y también de las de sus colaboradores para que la BSA pueda justificar permanentemente su neutralidad y su eficacia. Impregnado de la noción de servicio tendrá que estar siempre disponible, a cualquier hora, para que las empresas puedan contactarle sin demora alguna. Las horas de apertura de una BSA corresponderán en principio a los horarios que se practican en las empresas y no en las administraciones.

En lo esencial, el impacto y los resultados de las BSA dependerán de la idoneidad de su personal. Es indispensable que los interlocutores de los jefes de empresa les aporten un "plus", un valor añadido, ya que de no ser así no serían de ninguna utilidad y desacreditarían rápidamente a la institución a la que representan, acarreando muy pronto la defeción en cuanto al pago de las cuotas y, en consecuencia, la desaparición de sus funciones. Estas competencias, capacidades y disponibilidades definen la califi-

cación de los colaboradores que asumen la carga de tales funciones. Como es natural, el nivel de su remuneración estará en conformidad con el desempeño de tales funciones. Por consiguiente, los ingenieros-animadores deben ser contratados entre los mejores y su remuneración determinará la índole de la institución de apoyo. Si ésta es de carácter parapúblico no tendrá más remedio que aplicar los baremos y reglamentos de la función pública y sabemos que ésta no permite la contratación de tales colaboradores. De manera inversa, el personal con que cuenta, remunerado de acuerdo con la tarifa de la función pública, no tiene la experiencia de la empresa privada y no puede aportar ese "plus" que se busca. En tales condiciones hay que temer que los elementos seleccionados no aporten los servicios que se esperan y que el organismo se vea así abocado al fracaso, o en el caso de que estén a la altura de lo que de ellos se espera no permanezcan mucho tiempo en sus funciones atraídos rápidamente por una u otra de las empresas del sector, con lo que el organismo se verá obligado a impartir de nuevo una larga y onerosa capacitación.

De este análisis tan sencillo como real se desprende que los servicios necesarios a las PME/PMI con el fin de prestarles asistencia en ámbitos tan críticos no pueden ser tributarios de la función pública sino de una estructura autónoma que tendrá que concebirse en cada país y la remuneración se fijará en función de la calificación exigida.



Los aspectos institucionales

A. El marco institucional

- Viene condicionado por un doble objetivo:
 - movilizar y hacer que sean solidarias las diferentes partes consideradas en lo que se refiere a la promoción u organización de la subcontratación, reunir los medios de financiación garantes de la perennidad.
- Se asienta en un triunvirato compuesto por los industriales, las organizaciones profesionales y los poderes públicos:
 - las empresas industriales, de manera directa, en razón de lo que va a suponerles una ganancia en términos de crecimiento, desarrollo y diversificación que le confiere la BSA,
 - las organizaciones o asociaciones profesionales en razón de los beneficios que la BSA confiere a los sectores industriales interesados,
 - los poderes públicos (nacionales o internacionales) en razón del carácter de la utilidad pública y de los beneficios que aporta a la economía nacional.
- Para llegar a ello hay que retener dos dispositivos, según sean los países y los contextos particulares:

El Consejo de Administración de la Asociación sin ánimo de lucro "BSA"

Cuando la legislación y los usos y costumbres lo permiten, resulta útil que los estatutos precisen que los contribuyentes (poderes públicos y organizaciones profesionales) formen parte del consejo como miembros de pleno derecho con los industriales que han sido elegidos por sus pares, de manera que todas las personas interesadas formen parte del Consejo de Administración de una BSA y puedan repercutir las informaciones pertinentes en sus respectivas instancias.

Una Comisión Nacional de Concertación y de Promoción

Cuando ello venga impuesto por el contexto del país, especialmente por falta de estructuras idóneas de las PME/PMI, será necesario instaurar un dispositivo en el que, además del Consejo de Administración de la BSA, tenga cabida una Comisión Nacional de Concertación y de Promoción de la subcontratación.

B. El dispositivo según el tipo de país

Las preocupaciones de los jefes de empresa a corto y medio plazo varían mucho según los países en que desarrollan su cometido, por lo que los organismos de apoyo pueden

variar mucho de un país a otro. Aunque los principios y las bases tengan que ser idénticos sea cual sea el contexto, la estructura puede variar, como también la gama de los servicios prestados, y éstos pueden tener una importancia más o menos grande.

En los países industrializados: Se cuenta con numerosas organizaciones profesionales, estructuradas y bien impulsadas. Los dispositivos de apoyo, de ayuda al fomento de las PME/PMI, son legión. Abundan las informaciones de toda índole y además son fácilmente accesibles. En lo que se refiere a la subcontratación, habrá que privilegiar las acciones de promoción nacional e internacional y las agrupaciones por intereses económicos, como también la organización de cursos de capacitación para alcanzar el nivel deseado en materia de tecnología, de seguro de la calidad, etc.

En los países en desarrollo (o en despegue): Se trata de países en los que la gama de los servicios es más amplia ya que corresponden a necesidades inmediatas, múltiples y diversificadas, a la espera de que se constituyan las nuevas estructuras especializadas, sobre todo en organizaciones patronales con frecuencia en estado embrionario.

En los países menos adelantados: Son aquellos en los que más se dejan sentir potencialmente las necesidades. Hay que llegar a un compromiso entre unas necesidades cuasi-ilimitadas y unos medios que puedan ser verdaderamente movilizables. Si se tiene en cuenta el desfase existente como consecuencia de la debilidad del tejido industrial e incluso de tejido de PMI que pueda servir útilmente a los subcontratistas y proveedores, la prioridad de las prioridades consistirá en sensibilizar a todas las partes interesadas: poderes públicos, organizaciones profesionales en curso de constitución y, sobre todo, jefes de empresa y promotores. En estos países habrá que realizar grandes esfuerzos de persuasión y desarrollar al máximo los contactos directos en las empresas sirviéndose para ello de los inventarios permanentes, del servicio de documentación e información técnica, de los servicios relativos a las máquinas, de materias, materiales de reemplazo, así como de la promoción de la especialización, como polos principales de aplicación. La organización sólo vendrá después a medida que vayan creándose las empresas.

En los países de economía en transición (de economías de planificación central a economías de mercado) el Estado se halla en vías de desintegración y se ha producido consecuentemente una ruptura dramática de la demanda o de los pedidos de Estado con destino a las fábricas de producción manufacturera. Como consecuencia de ello, estas grandes empresas manufactureras trabajan con unas tasas de utilización de las capacidades instaladas de producción muy bajas y buscan por todos los medios nuevos clientes y nuevos mercados en el extranjero con vistas no solo a incrementar su productividad y rentabilidad sino sencillamente para garantizar un nivel mínimo de producción y de empleo. Las BSA resultan muy útiles a este respecto. Esta tendencia puede ser observada en la Europa oriental y también en países en desarrollo de economía planificada como Argelia y Cuba.

Por lo demás, en países como Rusia u otros Estados de la Comunidad de Estados Independientes (CEI), los grandes consorcios industriales verticalmente integrados están llevando a cabo la descentralización de la producción estimulando la dispersión de talleres de producción o de servicios industriales capaces de operar sobre unas bases semiautónomas y de producir en régimen de subcontratación con destino a las empresas matrices. Al mismo tiempo que estas PMI emergentes siguen produciendo en régimen de subcontratación para sus contratistas principales, disponen frecuentemente de importantes capacidades disponibles que pueden ser utilizadas por otras empresas, tanto nacionales como extranjeras. En este caso, las BSA están plenamente justificadas.

C. La misión de la institución

La BSA debe actuar de acuerdo con los tres ejes principales siguientes:

La sensibilización

Se trata ante todo de dar a conocer las finalidades y ventajas de una BSA y la necesidad de unos y otros de adherirse a ella.

- AtaÑe a las diferentes partes interesadas: poderes públicos, organizaciones profesionales y jefes de empresa.
- Se trata después de incentivarlas para que utilicen los servicios de la BSA en lugar de esperar sus intervenciones.

La promoción en tres direcciones:

- Es la propia BSA la que tiene que darse a conocer al máximo para suscitar el mayor número posible de demandas.
- La noción de subcontratación, al contribuir a vulgarizar la especialización, especialmente mediante la organización de seminarios destinados a los jefes de empresa.
- Los intercambios entre empresas, participando en todo tipo de actividades, como ferias y salones especializados, entre otras.

La organización racional

Con el fin de satisfacer de la manera más eficaz posible las necesidades expresadas y potenciales, contribuyendo a racionalizar al máximo las relaciones de subcontratación a tres niveles: provincial — nacional — internacional, con intervenciones rápidas, precisas e idóneas, y proponer una gama de servicios que correspondan a sus capacidades y a las necesidades de las empresas.

La gama de los servicios prestados

Entraña nueve tipos de intervenciones tal como se detalla en los aspectos operativos, p. 73:

- E** — Tareas de subcontratación de Especialidad
- C** — Bolsa de las Capacidades Disponibles (inventario y difusión de las capacidades disponibles)
- A** — Alianzas Industriales (ofertas y demandas: nacionales — regionales — internacionales)
- D** — Desarrollo (explotación de las oportunidades o de las lagunas descubiertas)
- I** — Información Técnica (¿qué es lo que hace y quién? ¿qué significa? ¿quién fabrica? ¿quién provee? ¿quién representa a quién?)
- F** — Ferias, Salones, Capacitación, Comunicación, Promoción
- M** — Máquinas, Materiales y Materias de reemplazo (inventario y difusión)
- V** — Visitas de las empresas (sensibilización, adhesión, recopilación, capacitación, documentación, asistencia)
- B** — Banco de datos (actualizaciones periódicas).

D. La dimensión estructural

Se caracteriza por tres parámetros:

Necesidades de las empresas

Siempre que sea posible la BSA procurará, ya sea por sus propios medios, ya sea repercutiendo las oportunidades a otras estructuras especializadas cuando las haya de manera operacional, prestar los servicios solicitados directa o indirectamente por las empresas y sus organizaciones profesionales.

La BSA procurará no caer en la tentación de hacer gala de ambiciones tentaculares, evitando intervenir a diestro y siniestro y no perderá nunca de vista su misión básica. En especial evitará lanzarse a realizar estudios marginales que solo interesan a muy pocos de sus adherentes, a no ser que se trate de estudios relativos a series enteras de subcontratistas/proveedores a petición de un gran contratista principal (inversor potencial en el país) y que sea el que en todo caso financie esos estudios de mercado. En cambio, le incumbe suscitar la creación de grupos de interés económico (GIE) con la diversificación hacia otras estructuras para las que ésta sea su vocación primera. La carga de trabajo determina la plantilla del personal que hay que reunir para hacer frente a ella.

La zona geográfica de aplicación

Cabe recordar que una de las condiciones del éxito de una BSA estriba en los contactos directos de los ingenieros-animadores con las empresas, especialmente mediante visitas. En consecuencia, el límite geográfico de intervención viene condicionado por la distancia máxima que habrá que recorrer durante un día de ida y vuelta.

Por ejemplo:

- Radio de 300 km en una zona que cuenta con autopistas
- Radio de 150 a 200 km cuando se trata de carreteras transitables
- Radio calculado en horas de trayecto cuando los desplazamientos tienen que hacerse por caminos poco practicables.

El número de las empresas adherentes

Hay que partir de la idea de que los mandos o el director de la BSA tienen que mantener como mínimo un contacto anual con cada una de las empresas adherentes. Como se sabe, hay al año unos 200 a 250 días laborables al respecto; cualquier contacto serio moviliza como mínimo media jornada, comprendido el trayecto, por lo que el número máximo de adherentes tiene que ser de 500 en lo que se refiere a una estructura que comprenda tres operadores, teniendo además en cuenta que es necesario que haya una permanencia abierta en la sede.

La combinación de estos tres datos permite determinar la importancia de la plantilla de una BSA y el número de BSA que cabe implantar en un país; hay que contar también con un centro único, ya se trate de un centro con antenas ligeras o de una red nacional de BSA, a razón, por ejemplo, de una estructura por cada provincia.

E. Los sectores de aplicación

Se trata esencialmente de los sectores de la transformación de metales, de construcciones metálicas, mecánicas, eléctricas, electrónicas, de las industrias del plástico, de la construcción, de la madera y derivados, de materiales compuestos y de servicios industriales, para los cuales existen instrumentos fiables y ampliamente difundidos.

La industria textil sigue basándose todavía en el empleo de una mano de obra abundante y poco especializada y los distintos trabajos de subcontratación en este sector dependen esencialmente del factor coste. Esta situación lleva a menudo a operaciones de deslocalización que tan mala reputación tienen en los países industrializados debido a las grandes diferencias que existen en lo que respecta a las cargas y a los salarios practicados. El sector de la construcción y obras públicas recurre también en gran medida a la subcontratación. Las competencias necesarias en estos dos sectores son muy específicas y no es posible integrarlas plenamente en una estructura única asociándolos a la transformación de los metales.



Los aspectos estructurales

A. Localización

El lugar de implantación de la sede de las BSA tendrá que elegirse de tal manera que sea de fácil acceso para los visitantes de una y otra parte y permita a los ingenieros-animadores el rápido desplazamiento a las empresas relacionadas con la Bolsa considerada. Al mismo tiempo es conveniente instalarlo en las cercanías de los centros de decisiones y, siempre que sea posible, en locales independientes y de cómodas dimensiones, tal como se indica más adelante en el apartado L ("Locales y equipos").

B. Zona geográfica de intervención

Hemos visto antes que la zona geográfica tiene que estudiarse en función de las facilidades de comunicación, del número de empresas afiliadas y de la plantilla del personal asignado a la BSA. Según los países y los medios que pueden movilizarse puede ocurrir que la dimensión geográfica sea demasiado importante, planteándose entonces la cuestión de la cobertura más armoniosa posible del territorio. En los países menos adelantados puede considerarse la posibilidad de implantar un centro duro en la región económicamente más importante y contemplar la instalación de centros de relevo en las provincias compuestas de un técnico vinculado a algún dispositivo ya existente, técnico que por supuesto habrá sido capacitado previamente para desempeñar la misión que se le confie. Es un aspecto que reviste su importancia ya que con frecuencia las estructuras instaladas en la capital acapararán los medios esenciales y no siempre se prestará la debida atención a las empresas alejadas. Los industriales de provincias resienten fuertemente esta negligencia y soportan con dificultad el hecho de tener que depender de quienes adoptan las decisiones en la capital.

Siempre que se presente la posibilidad es preferible crear en cada provincia una entidad autónoma. Desde esta perspectiva cabe prever puentes de comunicación entre los organismos, tal como se indica más adelante ("Redes"). No es realista contemplar la creación de una BSA que abarque todo el territorio cuando las dimensiones geográficas del país son importantes, o servirse de alguna fórmula en virtud de la cual la actividad de la subcontratación de las regiones dependería de alguna entidad centralizadora de la capital económica. Cabe considerar como solución máxima que la BSA de la capital sea el piloto nacional que guíe la creación de entidades provinciales, y aun así hay que contemplar este proceso con grandes precauciones por tratarse de una función que acarrea cargas importantes que no siempre puede soportar la estructura básica. Hay un riesgo de dispersión y de que esa estructura no preste los servicios que de ella se espera en su propia zona de intervención.

C. Número de afiliados en relación con el número de mandos de la BSA

Cabe recordar aquí que el aspecto relacional entre los ingenieros-animadores o los mandos de una BSA y los industriales y mandos de las empresas reviste una importancia primordial desde el punto de vista de la eficacia de la BSA. Es esencialmente necesario que los ingenieros-animadores conozcan personalmente a los jefes de empresa y vicever-

sa. Este imperativo condiciona el número de empresas afiliadas. El relajamiento de las relaciones se plasma inexorablemente en un relajamiento del recurso de las empresas a las BSA y, consiguientemente, en defecciones cada vez más numerosas en cuanto a adhesiones y al pago de las contribuciones inherentes. Es un parámetro que habrá que estudiar con sumo cuidado al efectuar las tareas preparatorias para la constitución de la BSA y de él dependerá el número de ingenieros-animadores que hay que implantar en la zona geográfica considerada.

D. Redes entre BSA

Del mismo modo que las entidades de promoción, organización y racionalización tienen que revestir un carácter autónomo, del mismo modo no pueden considerarse independientes de los demás organismos de la misma naturaleza. Deben poder comunicar entre ellas para intercambiar informaciones, pero también para procurar resolver los casos que no han podido ser solucionados en su propio territorio. Las BSA tienen que constituirse en redes tanto en el plano nacional como en el internacional. Hay que tener mucho cuidado y evitar la creación de un sistema completamente deshumanizado de comunicaciones totalmente informatizadas. Además del aspecto empobrecedor de tales sistemas, puesto que serían incapaces de efectuar el análisis y la interpretación de la demanda que incumbe al ingeniero-animador, puede haber otros peligros en lo que se refiere a la confidencialidad de algunas operaciones de subcontratación, no siendo oportuno que se dé acceso desde el exterior a los datos registrados para cada una de las BSA. La buena fórmula consistiría en implantar un sistema de "buzones electrónicos".

Por lo demás, las BSA pueden ponerse en conexión con toda clase de redes informáticas y fuentes de información en relación directa con sus objetivos de servicio en las empresas. La posibilidad de poderse abonar colectivamente a las BSA constituye una ventaja que no cabe descartar para numerosas PME/PMI que no pueden abonarse a todo y en todas las partes.

E. Organigrama: tres opciones

En función de la gama de servicios prestados, del número de adherentes y corresponsales, de las dimensiones de la zona geográfica de aplicación, y de los medios financieros, la creación de una BSA puede revestir las tres modalidades que exponemos a continuación. Puede haber toda clase de variantes también en función de las estructuras que rodeen a las PME/PMI por lo demás disponibles.

F. El personal:

Perfil – capacitación – términos de referencia

Una de las claves del éxito o una de las causas del fracaso de una BSA estriba en la buena o mala dirección del director encargado de constituirla, animarla y promoverla. La descripción que damos a continuación prueba que esta elección no es nada fácil.

A su valor inicial el personal de la BSA añadirá la capitalización conjunta de la capacitación que aporta el proyecto y la experiencia excepcional que confiere las actividades de la BSA. La preservación legítima de las inversiones financieras e intelectuales del organismo llevan a que el personal de la plantilla de la BSA sea reclutado por contrato y permanezca en servicio al menos tres años después de su período de capacitación. Es posible rescindir este compromiso antes de que llegue a término mediante el pago de una indemnización equivalente al precio de la formación que se haya recibido.

Organigrama N.º 1

Opción ligera (tres personas en dos servicios)

Un Director (Directora) [o Gerente]

Un Adjunto (a) Ingeniero Técnico

Un(a) Asistente

BSA	
Subcontratación	Alianzas Industriales Desarrollo Comunicación Promoción

Base de datos	Alianzas Industriales
Subcontratación	Desarrollo
Capacidades disponibles	Ferias y Salones
Informaciones	Materiales y Materias

Organigrama N.º 2

Opción media (cinco personas en dos servicios)

Un Director (Directora) [o Gerente]

Un Adjunto (a) Ingeniero Técnico

Un Adjunto (a) Ingeniero Economista

Dos Asistentes

BSA	
Subcontratación Alianzas Industriales	Desarrollo Comunicación

Base de datos	Desarrollo
Subcontratación	Ferias y Salones
Capacidades disponibles	Materiales y Materias
Informaciones	
Alianzas Industriales	

Organigrama N.º 3

Opción completa (siete personas en tres servicios)

Un Director (Directora) [o Gerente]

Un Adjunto (a) Ingeniero Técnico

Un Adjunto (a) Ingeniero Economista

Un Adjunto (a) Ingeniero Comercial

Tres Asistentes

BSA		
Subcontratación Técnico	Desarrollo Economista	Comunicación Promoción Comercial

Base de datos	Alianzas Industriales	Material y Materias
Subcontratación	Desarrollo	Ferias y Salones
Informaciones		Capacidades disponibles

Perfil básico del director (y de los ingenieros-animadores)

El ingeniero-mecánico de formación tiene que contar con una experiencia industrial de 10 a 15 años en el ejercicio de funciones polivalentes del tipo de gabinete de estudios, servicio de mantenimiento y servicio de fabricación. Ejemplo de experiencia pertinente:

- Jefe de gabinete de estudio de una fábrica que produzca equipos industriales,
- Oficial mecánico de la marina o la aviación,
- Jefe de taller de fábrica dedicada a la producción de equipos industriales y que haya ocupado varias plazas en diferentes subsectores.

Es necesario que conozca algo de todo lo que se hace en el sector de las *industrias metálicas, mecánicas y eléctricas (IMME)*, con objeto de que pueda dialogar con cada uno de los jefes de empresa o con cada mando especializado. Además, tiene que tener una cultura de empresa que le capacite para conocer los imperativos de abastecimiento, los precios de coste y la gestión. Debe poseer el don de la curiosidad y documentarse acerca de todos los elementos que configuran la subcontratación y la alianzas industriales, y extraer de ellos el mejor partido posible para su organización.

Será el que forme y anime a su equipo. Entre sus dotes tiene que contarse el dinamismo, el espíritu de servicio y la capacidad de asegurar la promoción de la BSA, tanto ante los poderes públicos como ante las organizaciones profesionales y las propias empresas. Se trata de algún modo de un "vendedor" de servicios en toda la acepción del término, rigurosísimo en materia de imparcialidad, confidencialidad y lealtad.

El director de una BSA es realmente un jefe de empresa que tiene que administrar su organismo de tal forma que garantice su perennidad respetando los principios, la deontología, la metodología por los que aboga la ONUDI. Tiene que ser un espíritu analítico y de síntesis y ser capaz de imaginar la puesta en práctica de soluciones adaptadas a cada situación para colmar las lagunas que se descubran.

Capacitación del personal

El personal se beneficiará de una capacitación específica aportada por la ONUDI y dispensada en forma de concursos de expertos sobre el terreno y de cursillos de formación y viajes de estudio al extranjero.

Se capacitará al equipo BSA en:

- La deontología que debe servir de guía a sus instancias y a sus ingenieros-animadores.
- La metodología con la aplicación de los procedimientos siguientes:
 - Visitas y recopilaciones,
 - Análisis y tratamiento de los casos, en los nueve tipos de intervenciones,
 - Puestas en relación y seguimiento.
- La elaboración de los "instrumentos" necesarios:
 - Nomenclaturas, codificaciones, formularios de recopilación, guías de la ONUDI, metodología de contacto con los jefes de empresa, razonamientos, prospectos, notas de presentación, circulares, cartas-modelo de información, metodología de tratamiento de los casos con lista de control, fichas de trabajo, diferentes documentos de exploración, etc...,
 - SopORTE lógico UNIDOSS, gestión, investigación, análisis,
 - Un fondo de documentación apropiado,
 - Una biblioteca de notas y catálogos de los compuestos industriales.

- La gestión de las informaciones:
 - de la base de datos (UNIDOSS),
 - de la documentación,
 - de los materiales,
 - de los adherentes,
 - de las finanzas.

Términos de referencia del personal de una BSA

Las funciones descritas en el Anexo existen en todas las BSA y su desarrollo es mayor o menor según el contexto del país o el número de empresas afiliadas. Su distribución, bajo la responsabilidad del director, se hace en función de la calificación, las competencias y el número de personas contratadas.

G. Locales y equipos

Los locales de la sede de la BSA

La BSA debe cumplir un triple objetivo:

- Eficacia,
- Confidencialidad y neutralidad,
- Consideración debida a sus visitantes.

- La eficacia hace que se disponga de una **sala de documentación** destinada a clasificar, almacenar y utilizar la documentación que exige una gestión perfectamente autónoma, so pena de que desaparezcan los documentos o se mezclen.
- La confidencialidad implica la necesidad de que haya una **oficina separada destinada al director** para que pueda tratar los casos sin la presencia de visitantes.

La neutralidad impone que se separen claramente las distintas funciones (gestión de ficheros, tratamientos de casos, seguimiento de los asuntos tratados), es decir, **tres oficinas distintas**.

- La consideración debida a los visitantes exige que se disponga de una **sala de reuniones** para recibir correctamente a los visitantes y hacer que puedan expresarse confidencialmente en presencia de un solo interlocutor.

Esto condiciona los locales necesarios a su funcionamiento.

Material necesario a la BSA

- Amueblado clásico, mesas de trabajo, clasificadores (los medios necesarios a la clasificación y archivo son importantes en las BSA)
- Dos a tres líneas telefónicas (una línea para las llamadas, dos líneas para la recepción y en su caso un aparato portátil celular)
- Una línea fax-símili (telecopia)
- Una fotocopidora (formato: A4-A3 con reducción)
- Un microordenador para tratamiento de textos (con impresora)
- Un microordenador para el soporte lógico UNIDOSS (con impresora)

- Preimpresos: (papel con encabezamientos, fundas, folletos, notas de presentación y de funcionamiento, carta de subcontratación)
- Suministros diversos de oficina
- Vehículos: los ingenieros-animadores deben poder disponer de suficientes vehículos para asegurar un servicio idóneo y dinámico.

H. Disposiciones financieras

El presupuesto de una BSA que garantice su perennidad se asienta en 4 fuentes de financiación:

- Subvenciones y/o aportaciones en especie de los poderes públicos.
- Contribuciones de las organizaciones profesionales.
- Adhesiones de los industriales en forma de cuotas anuales a tanto alzado en función de su talla o de la importancia de la plantilla de su personal; hay que rechazar las adhesiones que se basen en la percepción de comisiones con cargo al importe de los asuntos tratados.
- Actividades generadoras de ingresos (dejando la puerta abierta a los que no son miembros) como contribuciones en los costes compartidos en determinadas acciones específicas, como la participación en ferias y salones, o la participación en un GIE, organización de seminarios de capacitación, realización de estudios de mercado y de misiones prospectivas, etc.

Quando se trate de países que figuran entre los menos adelantados en que tanto queda por hacer sería inconcebible pensar en establecer y equilibrar un presupuesto de funcionamiento desde un principio. Habrá que tener en cuenta los costes de creación incluido el equipo del centro y la capacitación de los ingenieros-animadores, así como todos los gastos de sensibilización y de promoción que serán necesarios antes de que el servicio sea operativo. Y éste sólo podrá hacer frente a las necesidades después de efectuados diversos trabajos preliminares, como, por ejemplo, los de recopilación. Dado que en un principio serán pocas las empresas afiliadas no hay que hacerles soportar la parte de la cuota que les incumbiría. Precisamente será a los países menos adelantados a los que habrá que ayudar de manera excepcional para permitirles franquear cuanto antes las etapas iniciales que les conduzcan por el camino del desarrollo. El papel primordial de una BSA justifica plenamente la toma en consideración de estas necesidades iniciales mediante una financiación apropiada que puede revestir el carácter de una ayuda internacional. Sin embargo se recomienda hacer pagar las cuotas a las empresas desde su adhesión ya que sería muy difícil transformar ulteriormente un servicio gratuito en servicio de pago.

A título indicativo las bases siguientes, que figuran en anexo, son las que cabe retener para fijar el grado de los riesgos financieros y establecer los presupuestos reales:

1. Presupuesto inicial de inversión, equipos
2. Presupuesto de constitución y capacitación del personal — (evaluación)
3. Presupuesto de funcionamiento (evaluación de los gastos).

IV. Los aspectos operativos

A. Permanencia y horarios

El criterio de servicio a las empresas impone al Centro (o a la BSA) una dedicación permanente. Los horarios y días laborables tendrán que calcularse por analogía a los que están en vigor en las empresas.

En consecuencia es indispensable que el ingeniero-animador o mando esté en su sitio para responder de inmediato a toda llamada. Los mandos no tienen que ausentarse todos a la vez. La función del asistente es muy importante ya que tiene que saber hacer esperar a los que llaman sin que se impacienten e informarles lo mejor posible y repercutir las llamadas que se destinan a los ingenieros. En ningún caso la BSA tendrá que dar la impresión de una administración estática. Durante el período de las vacaciones anuales habrá que organizar una permanencia por ser entonces cuando las empresas tienen frecuentemente necesidad de los servicios de la BSA, sobre todo para hacer frente a imprevistos de toda índole, siendo numerosas las intervenciones en materia de mantenimiento que se efectúan en esa época.

B. Los nueve tipos de intervención

V. *Visitas de las empresas*

Tienen por objeto:

Sensibilizar e informar a los jefes de empresa y a su personal de dirección,
Promocionar la BSA y coleccionar las adhesiones,

Efectuar las diferentes recopilaciones destinadas a alimentar el banco de datos interno de la BSA en materia de equipos, máquinas e instalación, producciones a la demanda o catálogos, horas disponibles, necesidades, etc.,

Estudiar los casos,

Mediar en el caso de que se presenten dificultades entre un contratista principal y un subcontratista,

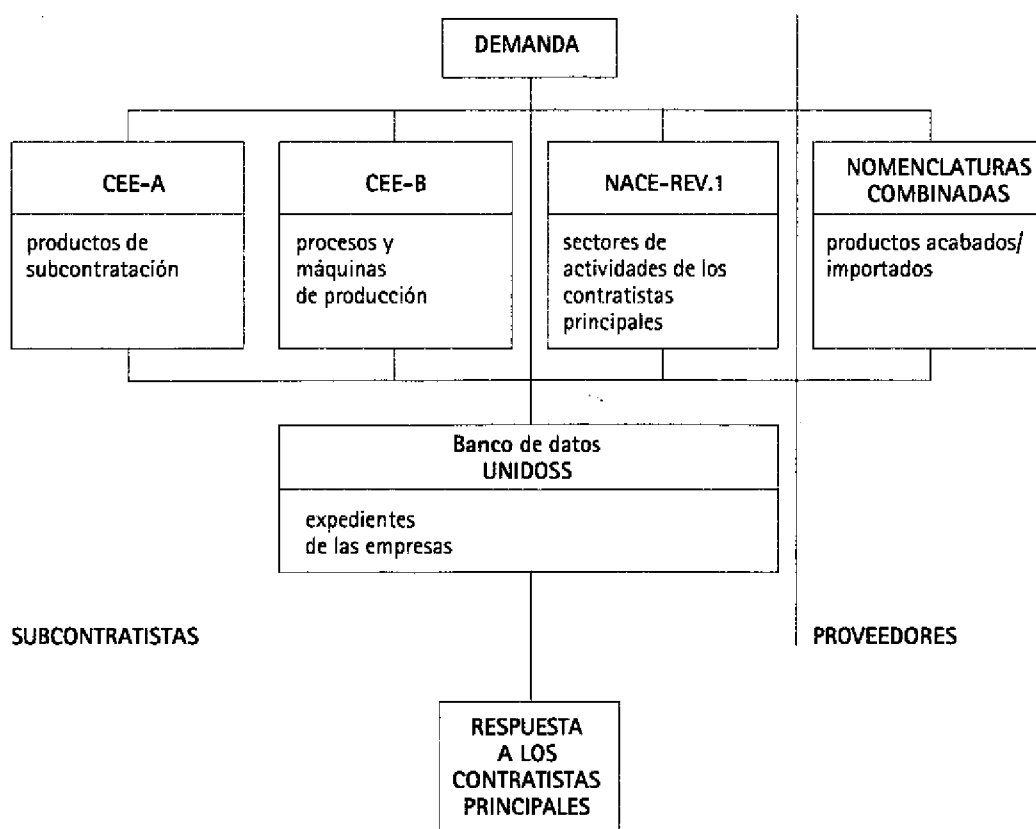
Poner al día las informaciones relativas a las empresas.

Las visitas a las empresas constituyen el verdadero motor de la BSA y cuanto más numerosas y mejor argumentadas son tanto más podrán detectarse las oportunidades y, por consiguiente, se alimentará el plan de carga de los ingenieros-animadores.

B. *Banco de datos*

Se trata de los formularios (o cuestionarios) establecidos por los ingenieros-animadores o por los mandos, con motivo de sus visitas a las empresas. Esta tarea consiste, entre otras cosas, en clasificar y codificar las informaciones, con arreglo a las nomenclaturas utilizadas y almacenarlas en el banco de datos UNIDOSS de acuerdo con el esquema siguiente:

Cuadro esquemático de las nomenclaturas adoptadas por la ONUDI y sus aplicaciones por las bolsas de subcontratación y alianzas industriales



E. Tareas de Subcontratación de Especialidad

Se trata de las demandas recibidas por la BSA, o suscitadas por ella, o su tratamiento conforme a la metodología propugnada. Deben tener un carácter prioritario en las preocupaciones de los ingenieros-animadores.

C. Bolsa de las Capacidades Disponibles

Se trata de una recapitulación episódica que se efectúa generalmente tres veces al año y que tiene por objeto registrar las horas/máquina disponibles en materiales incompletamente utilizados con el fin de garantizar la difusión. Mediante esta operación se conocerá la evolución de la coyuntura general o por sectores o subsectores. Revela el exceso de equipos y, por comparación, su escasez.

I. Información Técnica

Se trata de responder a las preguntas siguientes: ¿Quién fabrica esto o aquello? ¿Quién representa tal o cual producto? ¿Qué significa? Esta información se refiere esencialmente a datos de índole técnica y a servicios industriales. En virtud de esta sección se constituye una documentación técnica que comprende dos entradas: la de los catálogos de proveedores, alimentada por las gestiones de la BSA, y la de una minibiblioteca de obras de referencia, publicaciones periódicas, revistas y periódicos técnico-económicos, alimentada mediante suscripciones, y anuarios de toda índole.

M. Máquinas, Materiales y Materias de reemplazo

Es frecuente que en las empresas haya máquinas en más o menos buen estado que han sido desafectadas y que podrían servir en otras empresas tal como son o como piezas de recambio, o bien para realizar equipos especiales. Hay también materiales y accesorios inutilizados y materias en almacenamiento muerto. La recopilación y la difusión de este tipo de información por la BSA presta un doble servicio: primero a sus poseedores que se hacen con el espacio así liberado y recuperan alguna financiación, y también a quienes adquieren tales bienes y que podrán satisfacer con ellos sus necesidades en condiciones interesantes.

A. Alianzas Industriales

En función de la definición elegida por la ONUDI, y que se aplica a las relaciones de subcontratación, la función de esta última sección consiste en la búsqueda y puesta en relación de los socios potenciales en los diferentes niveles practicables, a saber: provincial, regional, nacional e internacional, apoyándose en las redes ya constituidas, en las demás BSA, en las Cámaras de Comercio e Industria, etc. El sistema UNIDOSS dispone de una ficha específica sobre las alianzas industriales.

D. Desarrollo

Se trata de explotar los datos recogidos sobre las empresas en el marco del funcionamiento de la BSA, a partir de los inventarios y recopilaciones o del resultado de las investigaciones llevadas a cabo a raíz de las demandas o también mediante el análisis de las estadísticas de las importaciones e incluso sacando partido de la reflexión e imaginación de los ingenieros-animadores. La BSA puede a estos efectos llevar la iniciativa apelando a las estructuras que ya existen y que podrían hacerse cargo del problema que se presenta, por ejemplo, mediante una sesión especial de capacitación técnica o inspirando la creación de un grupo de interés económico especialmente constituido, por ejemplo, para los abastecimientos, o iniciando una acción específica, como un club de pedidos numéricos, etc. La función "analítica" del soporte logístico UNIDOSS reviste a estos efectos suma utilidad. Además, el potencial de la BSA le permitirá intervenir para asesorar, arbitrar litigios, intervenir como mediador y efectuar peritajes.

F. Ferias, Salones, Capacitación, Comunicación, Promoción

En esta categoría de servicios cabe mencionar la edición de boletines, circulares, y en su caso anuarios, la organización de seminarios de sensibilización o las sesiones de capacitación en talleres apropiados, la organización de la participación en ferias y salones en el país o en el extranjero y, en determinados casos, la organización a escala de la zona geográfica de aplicación de la BSA de un salón especializado de subcontratación y alianzas industriales.

La ONUDI ha elaborado una actividad modelo con cinco polos de interés:

- Los subcontratistas que exponen sus conocimientos técnicos (salón propiamente dicho),
- Los contratistas principales que exponen sus necesidades (salón en sentido inverso),
- Los socios que buscan alianzas estratégicas (alianzas industriales),
- Los servicios industriales,
- Un espacio tecnológico en el que se expongan los adelantos tecnológicos relativos a un tema particular (ejemplo: trazado láser).

C. Función de las listas de control ("check list")

Para cada una de las secciones que forman parte de la gama de los servicios prestados por la BSA, tiene que haber un dispositivo que permita solventar el problema de que se trate procediendo de manera rápida y eficaz, y procurando que casi nada quede al azar. Los métodos elaborados por la ONUDI a este respecto contienen:

- Una lista de los controles que permiten comprobar si la demanda ha sido satisfecha a todos los aspectos,
- Un hilo conductor con la cronología precisa de las operaciones que hay que realizar.

Todos estos instrumentos figuran en el sistema de subcontratación industrial UNIDOSS y han sido incorporados al soporte lógico informático. Una vez asimilado perfectamente este método por todos los ingenieros-animadores, les capacitará para hacer frente con exactitud y en todo momento a cualquier petición de una u otra empresa. No hay nada que cause más decepción a una empresa que apela a los servicios de la BSA que recibir la respuesta de que habrá que aguardar el regreso de algún ingeniero-animador, ya sea por razones de servicio, ya sea por razones personales.

D. Los instrumentos normalizados

La ONUDI ha elaborado una serie de instrumentos normalizados que tienen la ventaja de armonizar las relaciones entre los distintos usuarios y corresponsales. De este modo, cualquier producto, máquina u operación técnica, son definidos de la misma manera, cualquiera que sea el lugar de su implantación, con lo que el intercambio podrá hacerse sin ninguna ambigüedad.

Formularios o cuestionarios de recopilación (véase anexo),

Las nomenclaturas para las codificaciones para introducirlas en el banco de datos (UNIDOSS),

El sistema de análisis y de explotación UNIDOSS,

Todos los instrumentos de que hay que servirse, fichas de trabajo, expedientes modelo, clasificación de la documentación, etc.,

Los aspectos jurídicos (los puntos clave de los contactos y contratos modelo),

Los salones especializados de subcontratación (las guías preparadas a este propósito), etc.

E. Cuadro de mandos (y carga de trabajo)

El indicador principal de la actividad de la BSA es el del registro de los diferentes casos concretos y la correspondencia intercambiada por correo o por facsímiles. Cabe aquí decir que todas las intervenciones de la BSA, ya se hagan por visitas o por teléfono, deben ir seguidas de una confirmación escrita. Este imperativo no constituye en absoluto un exceso de trabajo si se tienen en cuenta, por una parte, los medios modernos de tratamientos de texto, y, por otra, el tiempo que se gana cuando se ordenan bien los trabajos efectuados, independientemente de la gestión cronológica que también ocupa un lugar importante en la estrategia y la evolución de la BSA.

El cuadro de mando constituye un testimonio de las actividades y la producción de la BSA con las que se justifica el buen fundamento de las cuotas abonadas por los

adherentes y las contribuciones de los poderes públicos y organizaciones profesionales y permite establecer el informe trimestral de las actividades de la BSA. Al mismo tiempo permite también justificar la creación de puestos de trabajo para ingenieros-animadores u otro personal.

Las necesidades de las PME/PMI son de tal índole que la BSA será muy solicitada. Procurará evitar de manera muy especial hacerlo todo por su cuenta y multiplicar incesantemente sus intervenciones, puesto que, de obrar así, acabaría por no prestar los servicios que justifican su constitución. El seguimiento reiterado de la ONUDI permite recentrar la acción del director de alguna BSA, que, dejándose llevar por su entusiasmo, hubiera establecido un programa de imposible realización por la carga de trabajo acumulado.

V. ■

La perennidad de las BSA

Las BSA son como las empresas: nacen, viven y mueren. Las hay cuya vida es larga (como la BSA de Nancy, una de las primeras que se crearon en 1961) y las hay que mueren jóvenes. Las hay también que renacen de sus cenizas y viven por segunda vez después de haber permanecido 10 ó 15 años aletargadas (como la BSA de Estambul).

Las causas debidas a la mortalidad son bien conocidas y las condiciones de perennidad pueden resumirse del modo siguiente

A. Los mandos de la BSA

Si los mandos de la BSA pueden hacer frente con exactitud y rapidez a las solicitudes de los industriales, brindar soluciones fiables, imaginar nuevas alternativas e innovaciones prácticas, entonces, y sólo entonces, queda garantizada la primera condición del éxito y, en consecuencia de la perennidad de la BSA considerada. Es pues, lógico, que los mandos de la BSA tengan derecho a percibir unas remuneraciones y unas perspectivas de carrera que correspondan a sus calificaciones y a su experiencia profesional. De no ser así recibirán ofertas de empleo más atractivas y mejor remuneradas de otras empresas y abandonarán el puesto que ocupaban en su BSA (después de haber recibido una excelente capacitación y haber conocido a numerosos industriales). Ésta es, en efecto, la primera causa de mortalidad de las BSA.

B. La base institucional de las BSA

Recordemos ante todo que la BSA es una asociación de industriales dedicada a los industriales, sin fines de lucro, gozando de plena autonomía, pero integrando a los poderes públicos y a las organizaciones profesionales, animadas por un equipo de ingenieros capacitados especialmente para esta profesión.

- La experiencia nos enseña que las BSA incorporadas en los Ministerios de Industria y los organismos públicos constituyen otros tantos monopolios de Estado, separadas de sus bases industriales, y por ello condenadas a desaparecer. La fórmula consistente en ubicar a las BSA en un ministerio u organismo público debe ser considerada tan sólo como una etapa transitoria del punto de partida antes de su transferencia al sector privado, preferentemente sobre una base autónoma.
- Las BSA incorporadas a instituciones del sector privado como Cámaras de Comercio e Industria, Federaciones de Industria, Asociaciones Profesionales o Sectoriales, podrán sobrevivir en el caso de que se reconozca la especialidad y la necesidad de su mandato y la autonomía operativa necesaria a sus actividades. Entonces se considerará que desempeñan un servicio especializado brindado por la Cámara o Asociación a sus empresas o miembros.
- Pero la autonomía completa de las BSA es la forma institucional más apropiada y duradera. En este caso se trata de una asociación de industriales con un presupuesto y una estructura operativa autónomos, administrados por un Consejo de Administración (o consejo nacional) que estará compuesto por todas las organizaciones /instituciones/ /asociaciones, públicas o privadas concernidas o

interesadas por la subcontratación industrial, el abastecimiento y otras formas de relaciones entre empresas. Además, las propias empresas afiliadas deben estar ampliamente representadas en el Consejo y, llegado el caso, incluso asumir la dirección. Por todo ello, la ONUDI propone unos "estatutos jurídicos para el establecimiento de BSA autónomas", como un instrumento normalizado con miras a garantizar la perennidad necesaria de las BSA (adjuntado en Anexo). En un cuadro de síntesis se resume el análisis de perennidad de las BSA en función de su grado de autonomía institucional y financiera, realizado para las BSA de América Latina.

C. Las modalidades de financiación de las BSA

También aquí la experiencia nos enseña que cuando la financiación proviene exclusivamente de una sola fuente, la BSA tiende a desaparecer. Una BSA financiada exclusivamente por el Gobierno se convierte en una administración pública y muy pronto se encontrará aislada de su base industrial. La misma evolución se da en el caso de las BSA subvencionadas enteramente por el PNUD o por programas de ayuda bilateral. Además, las BSA financiadas exclusivamente por las empresas afiliadas, en la hipótesis errónea de que se trata de operaciones rentables (generadoras de beneficios), se verán rápidamente acaparadas por otras actividades más rentables que originarán mayores beneficios y abandonarán las actividades específicas de promoción de la subcontratación.

Habida cuenta de todo ello, y de conformidad con la participación tripartita propuesta en lo que se refiere a la composición del Consejo de Administración, la financiación que se propone se adapta a la clave de reparto siguiente:

- El Estado o los organismos públicos, como reconocimiento a la contribución aportada a la economía nacional,
- Las asociaciones y federaciones profesionales o industriales, como reconocimiento a la contribución al desarrollo de los sectores industriales privados interesados,
- Las propias empresas afiliadas, como reconocimiento a la contribución a su propio crecimiento, productividad y competitividad,
- Además, las BSA tienen que prestar diversos servicios generadores de ingresos y ello tanto a los miembros como a los que no lo son, en concepto de:
 - participación en las ferias y salones internacionales de subcontratación, de abastecimiento y foros de alianzas industriales,
 - seminarios de capacitación y conferencias,
 - estudios de mercado (nacionales e internacionales),
 - estudios sectoriales sobre las necesidades y los incentivos para la inversión, evaluaciones tecnológicas y de gestión de la calidad (ISO 9000) y la asistencia técnica necesaria,
 - ayuda y asesoramientos jurídicos en relación con los contratos, litigios, tributación, etc.

Sin embargo, las BSA no tendrían que financiarse mediante comisiones cobradas con cargo a contratos concertados (con el peligro de graves patinazos, profesionales y deontológicos).

Pese a todo ninguna de estas cuatro fuentes de financiación tendría que gozar de una posición dominante. Lo ideal sería que cada una de ellas representará el 10% como mínimo y el 50% como máximo de la financiación total.

D. Flexibilidad y adaptabilidad de las BSA respecto a los cambios que se produzcan en las condiciones y el entorno

Hay quienes pretenden que las BSA habrán cumplido su función (temporal) y tenderán a desaparecer en cuanto todas las empresas industriales de la región o de la zona abarcada por la BSA se conozcan mutuamente.

Esto es algo que puede comprobarse en algunos casos, aunque por lo general no suceda siempre así dado que:

las capacidades y competencias manufactureras de las empresas cambian incesantemente,

llegan al mercado nuevas empresas equipadas con nuevas tecnologías y nuevos procedimientos deseosas de emprender operaciones mediante la subcontratación,

se abren nuevos mercados a la exportación accesibles mediante las BSA, aparecen nuevas formas de colaboración entre las empresas (alianzas industriales, alianzas estratégicas, acuerdos de licencias y mercado, etc.) respecto a las cuales las BSA pueden desempeñar una función única y privilegiada.

En consecuencia, son las BSA las que tienen que adaptarse a los cambios, innovar y descubrir nuevos cauces, nuevos servicios, nuevos mercados y nuevos clientes, con el fin de garantizar su razón de ser y su perennidad.

Quinta parte

Las etapas de la instalación

Como instalar una BSA

La experiencia acumulada por la ONUDI mediante sus intervenciones en las diferentes regiones del mundo nos enseña que hay que proceder progresivamente por etapas para lograr la implantación sólida y duradera de una organización racional de la subcontratación y la coparticipación industrial. Hay que desaconsejar vivamente que se quemen las etapas o verse abocados a un callejón sin salida respecto de algunas de las secuencias previstas, so pena de tropezar con dificultades que pongan gravemente en peligro los resultados previstos. En este caso vale como nunca el viejo adagio según el cual el tiempo no respeta lo que se hace sin contar con él. La movilización de los medios de financiación exige la construcción de una especie de catálogo argumental circunstanciado que solo puede establecerse después de haber realizado con toda seriedad una serie de reflexiones y estudios previos. Movilizar en un país determinado a las fuerzas vivas e interesadas con el fin de congregarlas en torno a un objetivo común impone la necesidad de efectuar una sensibilización profunda que requerirá unos plazos insalvables.

Si los principios fundamentales por los que se rige la instalación y el funcionamiento de una BSA siguen siendo intangibles —cualesquiera que sean los sectores geográficos a los que se destina— habrá que adaptar las disposiciones institucionales y estructurales en función del contexto particular de cada país.

A. Estudio de viabilidad

La primera intervención consiste en proceder a un estudio de viabilidad que se presenta como sigue:

- En un país determinado se habilitará a un experto que, con el apoyo que se le brinde en el lugar, prepare las citas necesarias, poniendo a su disposición el vehículo y los medios necesarios para su actividad. La duración de la misión será de dos a cuatro semanas en el lugar mismo y habrá que añadir además el tiempo necesario para establecer un informe técnico en el que se saquen las primeras conclusiones y se formulen las recomendaciones para las etapas siguientes o, en caso de que se compruebe su imposibilidad, señalando los motivos que llevan a pensar que la instalación de un centro de organización y promoción de la subcontratación y alianzas industriales no es viable o no es justificada.

El estudio de viabilidad debe contener:

La toma en consideración de la estrategia del país en lo que se refiere al desarrollo industrial

pasando revista a los sectores prioritarios definidos, los textos promulgados a este efecto, los medios de que se dispone y la asistencia anterior y en curso.

El análisis de los datos industriales

Se trata en primer lugar de recabar los datos macroeconómicos y estadísticos y los parámetros específicos, como:

- Número de empresas y reparto por sectores profesionales y geográficos.
- Importancia de las plantillas de personal y las producciones en cantidad y calidad.
- Identificación y función de las estructuras de apoyo de toda índole para las PME/PMI, de los servicios de asesoramiento, redes de información, etc.
- Informaciones específicas relativas al sector IMME y a sus subsectores.
- Análisis de los datos existentes: producción, tecnologías, organizaciones, localización, volúmenes de subcontratación y flujos nacionales e internacionales. Búsqueda de las tasas de integración de las producciones.
- Recolección de los costes de los factores: remuneración del personal, precio de la energía, de los transportes, especialmente del flete aéreo, de la fiscalización, etc.
- Aranceles: existencia o no de estadísticas, nomenclaturas de referencias, derechos y gravámenes que afectan a la subcontratación.
- Tributación fiscal: régimen de tributación, objeto de la misma (la producción, el valor añadido), tipos o importe, exoneraciones eventuales e incentivos fiscales.
- Cargas sociales: para las empresas y los asalariados, índole, importe, modalidades, formas de pago.
- Acceso a las financiaciones: condiciones que hay que cumplir, tipos practicados, beneficiarios, garantías, otras especificaciones del sistema bancario y de crédito.
- Capacitación profesional: número, importancia y programa de las escuelas, institutos y facultades en los que se forma a ingenieros y técnicos. Programas de educación permanente, de reconversión, etc., incluidas las escuelas técnicas privadas que pueda haber.
- Legislación relativa a las asociaciones sin fines de lucro, disposiciones reglamentarias y normativas.
- Inventario de las organizaciones profesionales de todos los sectores industriales y búsqueda y constitución de documentación a partir de las organizaciones profesionales, cámaras de comercio e industria, asociaciones patronales, federaciones industriales, asociaciones de ingenieros o de jefes de empresa, etc.

La consulta con las fuerzas vivas del país

Se efectuará mediante entrevistas y acuerdos en los que se tratarán los temas siguientes:

- Presentación de la organización racional de la subcontratación según la ONUDI:
 - A los poderes públicos interesados que se ocupan de la industria, la economía, de las PME/PMI, la capacitación profesional, la descentralización o la ordenación del territorio, el plan o la estrategia de desarrollo.
 - A las organizaciones profesionales, instituciones y estructuras del entorno de las PME/PMI.
 - A las empresas: los contratistas principales y los subcontratistas existentes y potenciales.
- Determinación global de las necesidades y oportunidades de la subcontratación o de los servicios que una organización de subcontratación/alianzas industriales puede prestar.

- Recolección de sugerencias, observaciones y recomendaciones.
- Sondeos sobre los medios necesarios a la financiación del funcionamiento:
 - cuotas de las empresas,
 - contribuciones de las organizaciones profesionales,
 - subvenciones de los poderes públicos.

Sondeo relativo a las posibilidades de un proyecto específico de implantación de una BSA

Se trata de saber si existen posibilidades reales de llevar a buen puerto una solicitud nacional que permita movilizar fondos para ejecutar, ya sea de una vez, ya sea a través de varias fases progresivas y complementarias, un proyecto de cooperación técnica para la instalación por la ONUDI de un Centro de Promoción (o Bolsa) de Subcontratación y Alianzas Industriales (BSA).

La búsqueda de contrapartes potenciales y operativas para participar en la asistencia preparatoria en la implantación de la BSA

En la hipótesis de que la viabilidad sea positiva, lo que hay que hacer desde la etapa del estudio de viabilidad es poner los jalones necesarios para prever el concurso ulterior de instituciones susceptibles de cumplir la función de base logística para la ejecución de las tareas preparatorias con vistas a la constitución de un centro de promoción y organización de la subcontratación en el país. Entre las tareas susceptibles de constituir un apoyo fiable habrá que elegir la que desempeñe la función de piloto. Esto exigirá muchas precauciones ya que esta elección condicionará en gran medida la prosecución de las operaciones.

Hay que insistir aquí en que se trata de una base de trabajo para la creación de una entidad de promoción de la subcontratación y las alianzas industriales, y no el hecho de integrar esta unidad en una institución ya existente. No es conveniente contemplar esto último ya que, de dos cosas una: o esta estructura de recepción cumple correctamente su función y no puede dispersarse integrando actividades tan específicas como las de una BSA o no cumple esa función y entonces ¿para qué confiarle unas tareas tan pesadas como son las de una BSA puesto que por sí sola es incapaz de alcanzar sus propios objetivos?

En cambio, lo que sí hay que tener en cuenta son las razones por las que algunas instituciones no funcionan correctamente. Estas razones pueden identificarse fácilmente y, de manera general, se caracterizan del siguiente modo:

- Autonomía insuficiente: el marco institucional se paraliza y los animadores no pueden asumir ninguna responsabilidad.
- Competencia mediocre de los animadores: reclutamiento complaciente en lo que se refiere a unos términos de referencia demasiado vagos o inexistentes, por lo que los servicios prestados serán claramente insuficientes.
- Ausencia de motivación resultante de un nivel de remuneración incompatible con la competencia, el tiempo que hay que consagrar y la asunción de las responsabilidades necesarias.

La elección del animador de la contraparte piloto es también una decisión esencial; en efecto, se trata de la persona que capitalizará durante las tareas de preparación una experiencia que sería conveniente valorar y explotar en el marco de la estructura que se creará.

Evaluación somera de los presupuestos necesarios

- Les equipos y la infraestructura logística,
- La constitución y el lanzamiento,
- La capacitación de los mandos,
- El funcionamiento operativo,

teniendo en cuenta, en la medida de lo posible, lo ya existente. (Véanse también los presupuestos de inversión, de constitución y de capacitación en Anexo.)

Las conclusiones

Se trata del diagnóstico motivado basándose en:

- La voluntad política real de los poderes públicos,
- La concienciación por los operadores locales de los envites económicos,
- El espíritu de empresa de los contratistas principales y los subcontratistas,
- La adecuación del potencial a las necesidades, y
- Las perspectivas de recabar las financiaciones necesarias.

Las recomendaciones

- La propuesta de una contraparte nacional para pilotar el proyecto,
- La propuesta de un dispositivo de la promoción de la subcontratación y de las alianzas industriales adaptado al país,
- La propuesta de disposiciones institucionales, a saber:

a) Comisión Nacional de la Subcontratación y la Coparticipación

Composición — Términos de referencia — Funcionamiento — Objetivos

b) BSA en forma de asociación sin fines de lucro (ASBL)*

Fines que se persiguen:

Estatuto — reglamento interno — organigrama, según cada una de las tres opciones descritas en “Los aspectos estructurales”

Definición estructural:

Dimensión — número de afiliados

Red nacional e internacional

Locales y materiales

Definición operativa:

Campo de intervención geográfico

Campo de aplicación — sectores interesados

Campo de intervención — gama de servicios

Definición y repartición de las tareas del personal que se necesita

Contenidos presupuestarios y mecanismos de control y de evaluación
(véanse los tipos de presupuesto en Anexo)

*Recordemos que la BSA es una asociación de industriales, para industriales, sin fines de lucro, que goza de una autonomía total, pero integrando a los poderes públicos y a las asociaciones profesionales, animada por un equipo de ingenieros calificados y capacitados específicamente.

B. La asistencia preparatoria

Esta última parte tiene por objeto organizar, con el concurso de la contraparte nacional, el dispositivo adaptado al país en el plano geográfico, en función de las distancias, también en función de la implantación, del número de operadores interesados, contratistas principales y subcontratistas, y de las estructuras de apoyo de las PME/PMI, trazando el plan correspondiente que permitirá su concreción.

El experto que ha realizado el estudio de viabilidad efectúa una segunda misión de una duración equivalente a la primera e inicia las actividades siguientes de concierto y en colaboración con la contraparte elegida:

- Elección y designación de un responsable nacional del proyecto*, o un mando competente, organizado, vivaz y motivado, y que conozca bien a los operadores interesados en el proyecto. (Véase los términos de referencia en Anexo.)
- Iniciación y documentación de la contraparte con una capacitación inicial* para la estrategia del proyecto cuyos vectores son:
 - La sensibilización de todas las partes consideradas,
 - La promoción de la idea de subcontratación y alianzas industriales,
 - La concertación con los operadores potenciales,
 - La coordinación y armonización con las estructuras existentes,
 - La ejecución de acuerdo con la Guía de la ONUDI.
- Visitas individuales de sensibilización y consulta* de los poderes potenciales:
 - Poderes públicos,
 - Organizaciones profesionales e instituciones parapúblicas,
 - Empresas (contratistas principales y subcontratistas).

Las entrevistas se basan en tres principios fundamentales:

1) **Ventajas de la subcontratación**

Presentación por el experto de las ventajas y alicientes de la subcontratación dentro de un plan de desarrollo de la economía nacional, los sectores profesionales, las empresas y los poderes públicos. Se expresan y comentan:

- El lugar de la subcontratación, vector universal del desarrollo,
- La experiencia de la ONUDI en lo que se refiere a la promoción y la organización de la subcontratación,
- Las alianzas industriales, con su definición para las PME/PMI,
- La concepción, organización y función de una BSA, de conformidad con la ONUDI,
- Las perspectivas de concretización para el país.

2) **Recolección de los datos**

Después de expuestas estas consideraciones el experto recoge algunos datos e informaciones y también el punto de vista de sus interlocutores respecto de la idea de participar en la creación, en el país, de una entidad de promoción, de organización y de desarrollo de la subcontratación y alianzas industriales y, de manera especial, la opinión del interlocutor consultado:

- Sobre el interés que puede tener para sí mismo y para el país la creación de una BSA tal como se ha expuesto,
- Sobre la formulación de observaciones y sugerencias,

Sobre la posibilidad de participar en la comisión nacional de concertación y organización que se contempla, antes de la constitución de la BSA en forma de asociación,

Sobre su intención de ser miembro fundador de la BSA y abonar la cuota correspondiente,

Sobre su candidatura, llegado el caso, para formar parte del Consejo de Administración.

3) **Recolección de documentación**

La falta de documentación constituye un freno importante en lo que se refiere a la comunicación, información y capacitación, y por ello afectará a la productividad. De ser así, habrá que adoptar disposiciones que corrijan esta carencia, al menos en parte, gracias al servicio de "Informaciones y Documentación" de la BSA.

La existencia o carencia de una documentación específica a cerca de una empresa es un índice revelador. La existencia o carencia, o la insuficiencia de documentación técnica en las organizaciones, instituciones, establecimientos o centros de enseñanza, es también otro índice. La existencia o carencia de publicaciones económicas y técnicas en las librerías y quioscos lo es también.

Organización de las reuniones de concertación

Es la contraparte piloto la que invita a las personas que han contestado favorablemente a la consulta anterior. Consistirá en:

- Aprobar el modelo operativo de la BSA para el país,
- Convalidar los presupuestos considerados de ingresos y gastos, y, especialmente, determinar las cuotas de las empresas,
- Redactar unos estatutos adecuados basándose en los estatutos modelo propuestos por la ONUDI (véase en Anexo),
- Preparar una asamblea de miembros fundadores,
- Preparar la cooptación del presidente fundador.

La elección del presidente no puede dejarse a la improvisación del momento. Uno de los criterios del éxito será la constitución de un tándem constituido por un presidente benévolo y un director o gerente nombrado, este último complementario del primero y dinámico.

En lo que se refiere al presidente hay que elegir entre uno de los dos casos que a continuación se presentan:

- un presidente elegido entre los notables que por su influencia y notoriedad confiera de inmediato a la BSA una imagen de respetabilidad, en cuyo caso se tratará de una personalidad que, por sus múltiples obligaciones, no podrá ponerse al corriente del funcionamiento de la BSA ni, en consecuencia, cooperar regularmente con el director. Esta función recaerá en algún industrial que puede asumir el cargo de secretario general del Consejo de Administración.
- un presidente elegido entre los jóvenes patronos más en boga y que todavía no asume otras responsabilidades que las propias de su empresa, con lo que podrá estar disponible para asumir la representación de la BSA ante las administraciones, instituciones y otras organizaciones profesionales, aliviando así las tareas del director.

Cuando este reparto de las funciones no sea posible, la tarea del director será demasiado importante y habrá que reforzar la estructura de la BSA en lo que atañe al personal para poder hacer frente a las necesidades resultantes.

Organización de una reunión de constitución: la Asamblea Constitutiva

Se invitará a las personas que hayan declarado en la reunión precedente que serán candidatos fundadores. Procederán a:

- La adopción de los estatutos jurídicos de la **Asociación**, designando la sede.
- La elección de la **Mesa provisional** (o Consejo de Administración restringido), órgano que representará oficialmente a la asociación y que estará formado por un presidente, un vicepresidente, un secretario y un tesorero.
- La designación de un **Secretario interino**. Una vez creada la nueva asociación, y al no disponer todavía de medios, se adoptará la decisión de confiar la logística de su funcionamiento a una secretaria provisional que pueda asegurar su permanencia. Esta función recae normalmente en la contraparte piloto elegida con anterioridad.
- La redacción de las peticiones y la financiación. La Asociación, una vez constituida, confiará a su secretaria provisional la tarea de redactar y presentar en su nombre las peticiones ante los socios capitalistas potenciales con el fin de obtener la necesaria financiación para la constitución del dispositivo definido (la BSA). La existencia de la asociación representa una clara prueba del compromiso contraído por las partes contratantes nacionales y de la determinación de los industriales de contribuir en ella. Para los socios capitalistas constituye una prenda mucho más formal que una declaración de intenciones dimanante de una estructura más o menos reconocida o más o menos adaptada.
- La adopción de disposiciones transitorias a la espera de la movilización de los fondos necesarios para la puesta en marcha de las operaciones. Siempre que lo permitan los fondos obtenidos para la ayuda preparatoria se dictarán las disposiciones transitorias destinadas al funcionamiento real de la BSA con un dispositivo ligero formado por:
 - Un director (directora) — ingeniero
 - Un técnico superior adjunto
 - Un asistente

que constituirán más tarde el núcleo duro de la estructura plenamente operativa.

Organización de un foro de sensibilización de los industriales

Bajo el patronato de una alta personalidad del país —por ejemplo, el ministro de Industria o de las PME/PMI— y en presencia de los representantes de las organizaciones internacionales potencialmente interesadas (Banco Mundial, PNUD, ONUDI, etc.) se invitará a que participen en un foro nacional sobre la subcontratación y las alianzas industriales a todos los jefes de empresa y mandos de las organizaciones e instituciones de apoyo a las PME/PMI, a los miembros de las asociaciones de industriales, a los alumnos de las escuelas de ingenieros, y a los representantes de la prensa escrita, hablada y televisada, etc.

Este acto será organizado por la contraparte piloto y se desarrollará de acuerdo con el programa siguiente:

- Alocución del ministro que preside la reunión,
- Presentación de los trabajos a cargo del Presidente de la BSA previamente designado,
- Breve comunicación oral a cargo del experto principal de la ONUDI en materia de subcontratación y alianzas industriales,

- Preguntas formuladas por los participantes y respuestas de los promotores de la BSA y del experto de la ONUDI,
- Conclusiones a cargo del representante de una de las organizaciones internacionales dispuestas a apoyar la instalación de la estructura operativa.

El número de los participantes, la importancia y el alcance de las intervenciones constituirán una prueba de magnitud real. Será también un medio muy eficaz de sensibilizar directamente a las personas presentes y de sensibilización indirecta a través de los medios de comunicación. Un dispositivo apropiado de registro y verificación facilitará a los mandos de la BSA la tarea ulterior de preparar los contactos personales con los participantes en ese foro.

Establecimiento de un documento de proyecto con vistas a la ejecución de las siguientes fases:

A partir de la adhesión de los jefes de empresa y también de los organismos fundadores, como de las personas presentes en el foro de sensibilización, la contraparte nacional puede formular en su nombre peticiones, instancias o requerimientos cuyo significado será mucho más convincente que si emanara de instituciones aisladas, por más dignas de interés que sean. También con arreglo a unas necesidades realmente existentes y expresadas podrá procederse a la redacción de un documento de proyecto que sirva de guía para la ejecución de las siguientes fases, de conformidad con los proyectos de planes exigidos por los capitalistas solicitados.

Consultas para preparar la contratación de los mandos

En función de los términos de referencia derivados de la configuración operativa de la BSA y del perfil requerido (véase también el Anexo), la contraparte nacional puede iniciar consultas de concierto con el experto de la ONUDI para sondear las diversas posibilidades de contratación de los mandos permanentes de la BSA, así como consultas nacionales, especialmente para fijar las remuneraciones que habrá que abonar en función de la estructura nacional de los sueldos y del mercado del empleo. En esta etapa será necesario adoptar algunas precauciones, ya sea evitando seducir prematuramente al personal de otras empresas, lo que se ve con muy malos ojos por parte de éstas, ya sea haciendo creer que se ocuparán posiciones que no podrán ser seguidas de efecto en caso de dificultades en obtener la financiación que para ello se requiere.

Resultados: una vez reunidos todos los elementos necesarios para la puesta en funcionamiento de una entidad de promoción de la subcontratación y las alianzas industriales (BSA), la asistencia preparatoria puede desembocar en la puesta en marcha real de los servicios prestados a las empresas con un dispositivo transitorio de personal reducido.

C. La asistencia para la constitución

En función de las disposiciones definidas en el documento de proyecto el proceso de elaboración de las actividades sigue el encadenamiento siguiente, con la aportación de los expertos internacionales.⁽¹⁾

- En lo que se refiere al personal permanente, y de concierto con los asesores nacionales, también capacitados por los expertos internacionales de acuerdo con su especialidad:

Convocatoria de candidaturas para los mandos de la BSA,
Pruebas y selecciones de los candidatos,

⁽¹⁾Véase pág. 91.

Reclutamiento por medio de contratos⁽²⁾,
Capacitación inicial (y período de prueba), y más tarde:
Aplicación del programa de capacitación continua en el lugar mismo y en el extranjero⁽³⁾

- En lo que se refiere a la logística en concierto con la contraparte piloto y el Director de la BSA:
 - Búsqueda de los locales,
 - Elección de los equipos y almacenamientos,
 - Elaboración de los contratos de mantenimiento,
 - Instalación y puesta en marcha.

- Demostración práctica en el terreno:
 - Iniciación y pruebas del personal contratado sobre los principios por los que se rige la BSA, la gama de servicios prestados y la utilización de instrumentos normalizados con los expertos internacionales y asesores nacionales por especialidades:
 - Nomenclatura y terminología de la subcontratación,
 - Soporte lógico UNIDOSS, gestión del banco de datos,
 - Gestión financiera de la BSA,
 - Seguro de calidad y certificación,
 - Organización y participación en las ferias y salones,
 - Servicio de informaciones técnicas y documentación,
 - Aspectos jurídicos, contratos modelo, etc.

Los objetivos, los resultados esperados, las actividades de asistencia técnica que hay que realizar, las aportaciones en metálico y en especie, las condiciones previas, etc., serán objeto de una descripción detallada en el documento de proyecto específico que sirve de acuerdo jurídico entre el país de implantación de la BSA, la agencia de ejecución (ONUDI) y los capitalistas. Como ya existen documentos de modelos de proyecto ha sido innecesario reproducirlos en esta Guía.

⁽¹⁾Nota relativa a los expertos internacionales

El reclutamiento de expertos para desplazamientos de larga duración es muy hipotético. La mayor parte de ellos tienen actividades y responsabilidades que no permiten la interrupción prolongada de sus actividades, por lo que no pueden satisfacer compromisos de esa índole. No obstante, en este caso, se plantea la cuestión del coste de los viajes (ida y vuelta). En principio cabe pensar que la programación de misiones de larga duración podría aliviar los gastos de esta línea presupuestaria. La realidad es muy distinta. La experiencia nos enseña que en los casos de compromisos de larga duración el experto tendrá que reemplazar a su contraparte para llevar a cabo las actividades previstas. Después de realizado su trabajo, la contraparte que no ha capitalizado la experiencia necesaria tropezará con dificultades y el proyecto puede periclitar. Si el experto se atiene a su papel de formador no tendrá más remedio que seguir los pasos de la contraparte. Por ello su "precio de coste" respecto de los resultados será muy elevado. Por estos motivos es preferible que los expertos intervengan durante breves períodos, con el fin de efectuar tareas de:

- Planificación y organización,
- Capacitación y demostración.

Después de hecho esto se retiran y dejan que sea la contraparte la que actúe.

⁽²⁾Véase pág. 92.

⁽³⁾Véase pág. 92.

Después de un período convenido (de dos a tres meses) volverán para:

- Controlar las actividades realizadas,
- Rectificar lo que sea necesario,
- Pasar a la etapa siguiente de capacitación y demostración y así sucesivamente.

Actuando de esta manera, seis hombres/mes, por ejemplo, pueden repartirse entre tres y cuatro años, duración mínima para la instalación de una BSA autónoma en un contexto favorable.

(2) Nota relativa al reclutamiento contractual del personal

Con el fin de preservar legítimamente las inversiones financieras e intelectuales de la BSA, su personal tendrá que ser reclutado mediante un contrato en el que se estipule una cláusula de fidelidad de tres años como mínimo a partir del período de capacitación. En el caso de que no se respete este período el personal que se marche antes tendrá que abonar una indemnización equivalente a lo que haya costado la capacitación que ha recibido, con una indización basada en un coeficiente de amortización.

(3) Nota relativa al perfeccionamiento de los mandos de la BSA

Esta capacitación comprende:

- Los cursillos de iniciación a las grandes funciones que rodean la subcontratación y alianzas industriales (calidad, alianzas estratégicas, precio de coste, compensación, análisis del valor, aspectos jurídicos, etc.),
- Los viajes de estudio en las BSA europeas o en países en desarrollo y la participación en ferias y salones internacionales, regionales o locales.

Esta capacitación se impartirá de manera escalonada que permita, por una parte, una asimilación segura y coherente, y, por otra, no obstaculizar el funcionamiento permanente de la BSA. El dispositivo de capacitación deberá funcionar mediante misiones de corta duración y repetidas.

D. La asistencia al funcionamiento operativo

El desarrollo de las tareas desemboca en una gran variedad de casos concretos y de situaciones peculiares que pueden plantear algunos problemas a los mandos animadores. Por otro lado, la gama de los servicios prestados no puede asimilarse y dominarse en un corto plazo de tiempo. Para hacerla posible se ha comprobado en el terreno que el ciclo de capacitación deberá escalonarse a lo largo de varios años, como también los estudios de especialización que lleven a cabo los técnicos de más prestigio y calado, como, por ejemplo, los de aeronáutica, construcción naval y soldadura mecánica.

En el caso de una estructura de organización de la subcontratación, la capacitación se efectuará sobre el terreno. Las actividades consistirán en:

1. Las visitas:
 - de sensibilización,
 - de recopilación de datos,
 - de adhesión,
 - de detección de las oportunidades.

2. El análisis de las solicitudes y el tratamiento de las oportunidades que se presenten según su índole.
Aplicación de la lista de control ("check list") y seguimiento del hilo conductor.
3. El reclutamiento de los adherentes y el funcionamiento de la asociación, mesa, consejo de administración, asamblea general anual.
4. La gestión de la base de datos y de los ficheros técnicos,
La gestión de las adhesiones y de las empresas afiliadas,
La gestión financiera.

Si la BSA asume bien sus funciones, la fidelidad de las empresas constituye, mediante el pago regular de sus cuotas, la prenda más segura de perennidad.

5. La promoción de la BSA y del concepto de subcontratación y alianzas industriales, mediante la organización de toda una serie de reuniones destinadas a las empresas:
Seminarios — foros — conferencias — participación en ferias y salones especializados, organización de un salón nacional de la subcontratación y alianzas industriales.

Resultados: una BSA autónoma cuya perennidad quede afirmada por sus resultados y que pueda servir de piloto para la creación de otras entidades en el país cuando las condiciones económicas y geográficas lo exijan.

E. La asistencia en forma de apoyo a las PMI subcontratistas

Además de la asistencia a los subcontratistas, proveedores o socios potenciales para la organización de agrupaciones o asociaciones de producción y la negociación de acuerdos con los contratistas principales, tal como se ha recomendado en dos reuniones con los expertos organizadas por la ONUDI, la nueva generación de BSA aporta a los subcontratistas y proveedores una ayuda y una información pluridisciplinarias en ámbitos tales como:

- El apoyo técnico (concepción de los productos, tecnología, equipos, innovación),
- La gestión de la calidad total, normas y certificación,
- Los estudios de mercado y las estrategias comerciales (incluida la participación en ferias internacionales y foros de fomento de cara a los negocios),
- El acceso al crédito, las facilidades e incentivos financieros,
- La gestión (modernización, gestión de la producción flexible y justo a tiempo, gestión financiera, gestión de las existencias),
- El asesoramiento en materia jurídica (contratos, códigos de buena conducta, conciliación o arreglo de las controversias),
- La gestión de los recursos humanos (capacitación).

Esta asistencia y estas informaciones pueden prestarse directamente en forma de estudios, asesoramiento, capacitación, seminarios de sensibilización y ferias industriales, o bien orientando a las empresas hacia los organismos especializados competentes.

Conclusión

Con la subcontratación y las alianzas industriales sucede como con cualquier otra iniciativa innovadora: se tropieza frecuentemente con una gran resistencia a todo cambio. Es en este aspecto donde residen las mayores dificultades para sensibilizar y motivar a los patronos de las PMI, de temperamento por lo general individualista, y a los mandos de las grandes empresas, que todo lo juegan a la carta de una gran plantilla y a la importancia de los medios que se ponen a su disposición.

“Hacer hacer o hacerlo por su propia cuenta”, tal es la fórmula que resume el envite.

Para ilustrar las reticencias hay que saber que en todas las regiones del globo y en todos los países y provincias, las fuerzas vivas advierten ya de antemano:

“Como sabrán, nosotros, los del Este, del Oeste, del Sur, del Norte, etc., tenemos una mentalidad muy distinta”.

“Como saben, la subcontratación y las alianzas industriales es algo impensable debido a unos precios prohibitivos, la mediocridad de la calidad, unos plazos por demás aleatorios”.

“Como saben, aquí las dificultades geopolíticas y macroeconómicas son de tal envergadura que paralizan cualquier idea de desarrollo real”.

Es cierto que los aspectos peculiares existen realmente, por lo general de origen económico, como por ejemplo: el paso de una economía más o menos planificada a una economía de mercado más o menos liberal, con más o menos privatizaciones. Esas peculiaridades no permiten derogar los principios fundamentales que se exponen en esta Guía y lo que requieren no son más que adaptaciones que en esta Guía no pueden exponerse sin más. La Guía no tiene otra ambición o razón de ser que extraer unos principios fundamentales que siguen siendo universales e inmutables, y su aplicación general a todas las economías, recurriendo a las adaptaciones necesarias.

En realidad, las reglas económicas imponen unas necesidades imperiosas que se imponen a todos sin excepción. La competitividad, la productividad y la rentabilidad exigen una racionalización, una calidad y una innovación en todo y en todas partes. La subcontratación y alianzas industriales son sus vectores pujantes y eficaces. Los que sepan adaptarse —los que formulan las órdenes de pedido y los subcontratistas— tendrán su futuro asegurado, mientras que aquéllos que los rechacen desaparecerán irremediabilmente. Esta obrita es sencillamente una Guía, inseparable no obstante de la capacitación profesional: el hecho de que se conozca cómo funciona un avión no quiere decir que se sepa pilotarlo. Esta Guía permite seguir el buen camino, puede perfeccionarse y la ONUDI es el monitor idóneo para ayudar a preparar y crear unas BSA modernas y adaptadas a las necesidades de cada cual.

Los mejores bancos de datos del mundo no podrán reemplazar la función y la misión del ingeniero-animador de las BSA. La informática y las autopistas de la información son unos instrumentos valiosos y rentables, incluso puede decirse que son su instrumento de gestión más valioso. Pese a ello nunca podrán reemplazar el análisis crítico, los trabajos prácticos, la investigación, las reflexiones, las soluciones innovadoras y el genio profesional del ser humano.

Anexos

Índice

1. Referencias bibliográficas	99
2. Folleto de presentación de la BSA de la ONUDI	101
3. Propuesta de Estatuto de una BSA	103
4. UNIDOSS — Sistema de subcontratación industrial de la ONUDI	110
5. Presupuestos de inversión inicial, o de equipos; de constitución y capacitación del personal; y de funcionamiento	112
6. Términos de referencia del personal BSA	115
7. Ficha del que formula la orden de pedido	120
8. Cuestionario normalizado para el acopio de datos sobre las empresas subcontratistas y contratistas	124
9. El Club SPX	142

Referencias bibliográficas

La lista de obras y otros documentos que conforman la bibliografía sobre la subcontratación no está relacionada por cuanto la presente Guía se desarrolla, no a partir de un estudio teórico, sino sobre la base de una larga experiencia práctica adquirida por sus autores. Por lo tanto, todas las obras y fuentes bibliográficas que ellos estudiaron y consultaron a lo largo de su trayectoria profesional hace parte integrante de esta experiencia. De esta manera, esta Guía refleja también la experiencia adquirida por la ONUDI a través de todos los informes técnicos e informes finales de expertos de la ONUDI trabajando en el terreno y apoyando en varios continentes, realizados al término de la instalación de bolsas de subcontratación y alianzas industriales en los países de economías en desarrollo o en transición. Se debería igualmente incluir entre las referencias bibliográficas los estudios y las informaciones suministrados por ciertos periódicos y numerosos artículos publicados por instituciones de investigación y de enseñanza superior. La lista sería muy larga y tediosa.

Sin embargo, a continuación se presenta la lista de documentos metodológicos de la ONUDI a manera de referencia:

Lista de documentos metodológicos de la ONUDI

1. Folleto de información sobre la "Promoción de la Subcontratación Industrial y Alianzas Industriales." E, F, I
2. Informe sobre la Reunión de Expertos de la ONUDI sobre Bolsas y Políticas de la Subcontratación Industrial, Viena, 22-24 mayo 1991. E, F, I
3. Informe de la Reunión de Expertos de la ONUDI sobre Cámaras de Comercio e Industria. Viena, 5-7 julio 1993. E, F, I
4. Informe del encuentro de Expertos de la ONUDI sobre el sistema de Subcontratación (UNIDOSS) y de Alianzas Industriales, Viena, 20-24 junio 1994. E, F, I
5. Informe sobre el segundo encuentro de Expertos de la ONUDI sobre el sistema de Subcontratación Industrial de la ONUDI (UNIDOSS), Viena, 8-10 de noviembre 1995. E, F, I
6. La Alianza Industrial (para unas relaciones mas duraderas, equitativas y modernas) por C. Altersohn, 1993. E, F, I
7. "¿Hacer o comprar?" Para manufacturar o para subcontratar (V.87-90987). E, F, I
8. "Estatutos legales propuestos para una Subcontratación y Alianza Industrial" (V. 90-8045 774e). E, F, I
9. "Cuaderno para el uso práctico de terminologías y nomenclaturas apropiadas para la Subcontratación industrial". Por C. De Mars. E, F, I
10. El cuestionario normalizado para el acopio de datos sobre las empresas Contratistas y Subcontratistas, última edición, julio 1998. E, F, I
11. "Guía práctica para acuerdos de Subcontratación" con modelos de contratos, por J. A. Boon and M. Souhaité, 1992. E, F, I
12. "Practical Guide on the Organization of Subcontracting Fairs", por J. M. Detoubet, 1985. F, I
13. "Practical Guide on how to participate in Industrial Subcontracting and Partnership Fairs", por F. Theux, 1993. F, I

*Código de los idiomas: E (español); F (francés); I (inglés).

14. Directorio Anual Internacional de Subcontratación y Alianzas Industriales, 1993.
15. Nota de descripción del sistema UNIDOSS. E, F, I
16. Manual de Operación del sistema de Subcontratación de la ONUDI (UNIDOSS), software versiones 1. 2. 3. y 2, por J. C. Montes, julio 1996. E, F, I
17. Manual de Operación del sistema de Subcontratación de la ONUDI (UNIDOSS) V-2, por J. C. Montes. E, F, I
18. El "Club SPX".
19. "Note on the Sustainability of the SPXs", mayo 1996. F, I
20. "Comparative Study of the Promotional Framework for the Development of Industrial Subcontracting with the SSIs in India and Selected Asian Countries" DP/ID/SER.O/26, 18 julio 1996 (V.96-84995). I
21. "Report of the Programme Evaluation of the UNIDO Programme for the Promotion of Industrial Subcontracting", Viena, GM/R.6, octubre 1996 (V.96-86399). I
22. Estudios de casos prácticos de Subcontratación y Alianzas Industriales, por D. Garrigós y A. de Crombrughe, septiembre 1997. E, F, I
23. Disquete con una demostración sobre el Programa de promoción de la subcontratación y las alianzas industriales, junio 1996. E, F, I
24. Video de 18 minutos sobre la experiencia ONUDI en el establecimiento de Bolsas de subcontratación y alianzas industriales (COL, PER, TUN). E, F, I
25. "Código de conducta sobre las relaciones de subcontratación, de proveedores y alianzas industriales", Viena, diciembre 1999. E, F, I
26. "UNIDO Global experience on Industrial Subcontracting and Partnership", por A. de Crombrughe y J. C. Montes; estudio presentado a la "Business Development Service Conference", organizado por el Comité de Donantes al Desarrollo de Pequeñas y Medianas Empresas, Río de Janeiro, marzo 1999. E, F, I
27. Documentación disponible (E, F, I) sobre internet en página web: <http://www.unido.org/spx>

**LA PERSONA QUE FORMULA
LA ORDEN DE PEDIDO**

Busca:

- equipos
- competencias especializadas
- un conocimiento técnico particular
- disponibilidades inmediatas
- una mejor calidad
- un servicio de datos informáticos de índole técnica

**CUANDO SE TRATA DE QUIEN RECIBE
LA ORDEN DE PEDIDO**

- Lo que busca son:
- oportunidades de mercado
 - ideas de diversificación
 - sectores de especialización
 - competencias complementarias
 - un servicio de datos informáticos de índole técnica

Digan si al menos una vez al año han:

- 1. Lamentado no disponer del equipo necesario para responder al pedido
- 2. Realizado estar equipados en exceso en relación con sus necesidades reales
- 3. Perdido una hora rebuscando en su documentación sin hallar la información que buscaban
- 4. Lamentado no tener a mano algún especialista al que llamar por teléfono solicitando un consejo rápido
- 5. Dudado antes de participar en salones especializados
- 6. Buscado máquinas, material o materiales de recambio
- 7. Intentado obtener contactos internacionales para desarrollar una cooperación técnica o comercial en el marco de una alianza industrial
- 8. Tropezado con los aspectos jurídicos de un pedido
- 9. Protestado por la mala calidad, los precios o las demoras, ya fuere por culpa suya o culpa de otros

**NO DUDEN PONERSE
EN CONTACTO CON LA BSA**

Necesitan un mediador:

Si han tenido necesidad de poner una cruz al menos en una de esas casillas es que con toda seguridad tienen necesidad de adherirse a la BSA

ONUDI

BSA

BOLSA

de

SUBCONTRATACIÓN

y

ALIANZAS INDUSTRIALES

Su servicio:

***Permanente**

***Competente**

***Diligente**

***Confidencial**

Su socio para incrementar sus resultados

Dirección:

Teléfono:

Fax:

Internet:

La BSA

Es un organismo independiente sin fines lucrativos:

asociación de industriales para industriales con el apoyo de los poderes públicos (Ministerio de Industria) y de organizaciones profesionales (Federación de Industriales, Cámaras de Comercio e Industria).

Campos de aplicación:

Al servicio de todos los sectores de la industria:

- Fundición (aceros, vaciados, metales no ferrosos)
- Forjas, estampado, acuñado
- Chapado, cerrajería, calderería, soldadura mecánica
- Tratamientos térmicos, tratamientos de superficie
- Recortado, repujado, trabajo del hilo
- Torneadura, fresado, calibrado, rectificación
- Cortado de engranajes, encuadernación
- Utillaje, moldes
- Mantenimiento
- Electricidad, electrónica
- Plásticos, caucho y derivados
- Servicios industriales.

Objetivos:

- Contribuir a la utilización más completa y racional posible de las capacidades existentes y a crear una productividad mayor para obtener mejor rentabilidad y una competitividad más rentable.
- Promover y fortalecer el tejido industrial del país, favoreciendo, entre otras cosas, la especialización de las empresas
- Contribuir a mejorar la calidad y a disminuir los costes de fabricación
- Suscitar cualquier intervención que tenga por objeto incrementar el desarrollo con vistas a una mejor integración internacional
- Favorecer las corrientes de intercambios en el país, la región y a nivel internacional.

Misiones:

Informar, documentar, asistir a los jefes de empresas y sus mandos sobre la potencialidad de la subcontratación y coparticipación

- Recopilar permanentemente las capacidades del país en dimensiones, calidad y conocimiento técnico

- Detectar las oportunidades de subcontratación y efectuar las puestas en relación correspondientes
- Descubrir las ideas acerca de proyectos partiendo de contactos con los jefes de empresa y de peticiones de subcontratación no satisfechas
- Dar a conocer el potencial real de las empresas
- Buscar las lagunas y las oportunidades industriales que pueden dar lugar a desarrollos
- Iniciar cualquier acción promocional y organizar la participación de las empresas en salones y ferias especializados en materia de subcontratación y alianza industrial
- Realizar y publicar anuarios especializados y documentaciones de índole promocional
- Dar a conocer datos e informaciones técnicas
- Fomentar los conocimientos técnicos y darlos a conocer.

Deontología:

- La BSA no debe inmiscuirse en el diálogo comercial ni aceptar comisiones en pago de sus intervenciones
- No debe sustituirse a los jefes de empresa
- No debe estar al servicio del aprovisionamiento
- Debe actuar con neutralidad y confidencialidad.

Metodología:

- La BSA intervendrá con exactitud y rapidez para satisfacer los imperativos de competencia, calidad, competitividad y plazos. Por ello no debe contestar a peticiones de índole demasiado general.

Los Medios:

- Un equipo de ingenieros-animadores, activo y competente, debidamente capacitado para prestar el mejor servicio a las empresas en busca de subcontratistas o socios
- Un banco de datos constantemente actualizado sobre el conocimiento técnico y las capacidades existentes en su zona de intervención
- Una documentación técnica idónea
- Una red de BSA exteriores que se vinculen caso por caso.

Acudir a la BSA es conectarse con la red industrial provincial, nacional e internacional, y suscitar la relación a estos niveles, aprovechar las oportunidades y entrevistarse con socios interesantes.

Dirección:

Teléfono:

Fax

Internet:

ANEXO 3

ORGANIZACIÓN DE LAS NACIONES UNIDAS PARA EL DESARROLLO INDUSTRIAL
(ONUUDI)

**PROGRAMA DE DESARROLLO
DE LA
SUBCONTRATACIÓN INDUSTRIAL**

**PROPUESTA DE ESTATUTO DE UNA BOLSA
DE SUBCONTRATACIÓN Y
COPARTICIPACIÓN INDUSTRIALES**

Introducción

El presente estatuto de una asociación de industriales para la creación y el funcionamiento de una "Bolsa nacional de subcontratación y coparticipación" (BNSC) se basa en un modelo elaborado y propuesto por expertos de la ONUDI para la BNSC de Marruecos.

La experiencia adquirida lo mismo en los países en desarrollo que en los países industrializados demuestra que una bolsa de subcontratación y coparticipación industrial sólo perdurará más allá de los esfuerzos desplegados para su creación y puesta en funcionamiento si posee autonomía operacional y presupuestaria. Por regla general, esta autonomía no se puede adquirir más que al precio de una autonomía institucional, mediante la creación de una asociación no lucrativa que agrupe a todas las empresas e instituciones industriales que utilicen los servicios de la BNSC y esté regida por un consejo de administración integrado por todos los organismos públicos a los que incumba la promoción de la subcontratación (organismo de promoción industrial, banco de desarrollo, oficina de comercio exterior, etc.), por entidades privadas que representen a empresas que se beneficien de la promoción de la subcontratación (cámaras de comercio e industria, federación de industrias, asociaciones profesionales, etc.) Y por las propias empresas industriales afiliadas.

La clave del éxito de las bolsas de subcontratación y coparticipación radica, cualquiera que sea el país, en la existencia de una asociación autónoma que cuente con un presupuesto autónomo y un consejo de administración que reúna a los principales operadores económicos en la esfera de la subcontratación industrial. He aquí por qué el Programa de Desarrollo de la Subcontratación Industrial de la ONUDI ha publicado el presente modelo de estatuto jurídico relativo a la creación y funcionamiento de una "bolsa nacional de subcontratación y coparticipación", elaborado y redactado por expertos de la ONUDI para el Reino de Marruecos, con objeto de facilitar y fomentar la creación de asociaciones de este tipo en todos los países que reciben asistencia de la ONUDI en la esfera de la promoción de la subcontratación industrial.

BOLSA NACIONAL DE SUBCONTRATACIÓN Y COPARTICIPACIÓN

ESTATUTO

Capítulo I. Denominación, creación, objetivos

Artículo 1. Propósito y denominación

Con arreglo a lo dispuesto en el decreto, los organismos, instituciones, y empresas industriales, comerciales o de servicios que suscriben el presente estatuto y aquellos que lo suscriban en el futuro establecen una asociación no lucrativa denominada "Bolsa Nacional de Subcontratación y Coparticipación", en abreviatura BNSC.

Artículo 2. Sede social

La asociación tendrá su sede en ... situada en ...

La asociación podrá establecer delegaciones regionales con objeto de aproximar geográficamente sus servicios a las empresas afiliadas en todo el territorio nacional.

Artículo 3. Duración

La asociación tendrá una duración ilimitada.

Artículo 4. Objetivos

La asociación no tendrá fines lucrativos y se abstendrá de toda actividad política o sindical.

Los objetivos de la asociación serán los siguientes:

- a) Promover vínculos entre industrias pequeñas y grandes en la esfera de la subcontratación tanto en los planos nacional como internacional y en todos los sectores económicos;
- b) Promover la producción nacional con miras a la sustitución progresiva de los productos importados;
- c) Favorecer, conforme a las necesidades de la economía, la ampliación de la capacidad industrial existente y la creación de nueva capacidad;
- d) Llevar a cabo encuestas industriales para estudiar las posibilidades de subcontratación, los circuitos de comercialización y los mercados de venta existentes o potenciales;
- e) Organizar reuniones, seminarios y debates entre los que ofrecen servicios de subcontratación y los que demandan estos mismos servicios;
- f) Organizar la participación de las empresas afiliadas en ferias nacionales, regionales e internacionales;
- g) Ofrecer asistencia técnica en la esfera de la gestión con objeto de mejorar la capacidad de las entidades de subcontratación. Esta asistencia podrá estar a cargo ya sea del personal de la Bolsa o de personal del exterior;
- h) Favorecer la coparticipación entre diferentes empresas a fin de permitir el aprovechamiento más completo y racional posible de las instalaciones, la maquinaria y la capacidad fabril existentes o que se vayan a crear en el país;
- i) Permitir a todo afiliado que lo desee obtener de la BNSC información que le ofrezca orientación más eficaz sobre sus inversiones en medios de producción, facilitando así a los afiliados la toma de decisiones basadas en la documentación técnica y tecnológica disponible;
- j) Publicar un boletín de información y de contactos;
- k) En términos más generales, utilizar todos los demás medios complementarios que le permitan alcanzar sus objetivos.

La función de la BNSC consistirá en transmitir la información que le proporcionen tanto los subcontratistas afiliados como los que efectúen pedidos. La Bolsa no asumirá ninguna responsabilidad por las informaciones que proporcione, por la ejecución de las transacciones que se realicen sobre la base de dichas informaciones, por los contactos establecidos entre las empresas que se hayan relacionado por su mediación ni, en general, por ninguna otra consecuencia de su intervención, sobre todo en el aspecto financiero.

La BNSC podrá prestar asistencia y asesoramiento a las empresas en las esferas técnica, jurídica y de fijación de precios de coste, en especial cuando respondan a ofertas de subcontratación.

Capítulo II. Composición, admisión y expulsión

Artículo 5. Composición

La asociación se compondrá de un número ilimitado de:

Miembros honorarios

A propuesta del Consejo, la Asamblea General podrá nombrar miembros honorarios en reconocimiento de los servicios prestados a la asociación.

Miembros afiliados

Éstos serán las empresas que, tras abonarse a un servicio o pagar una cuota de afiliación, participen en el logro de los objetivos de la asociación.

Miembros correspondientes

Toda empresa que recurra a la Bolsa o desee participar en conferencias, reuniones de trabajo, sesiones de información o actividades de promoción organizadas por la Bolsa, deberá ser obligatoriamente *miembro*.

Los miembros correspondientes no podrán tratar de ofrecer sus servicios en calidad de subcontratistas, a menos que se conviertan en *miembros afiliados*.

Miembros de derecho

Se definen en el artículo 9 *infra*.

Miembros asociados

Éstos serán las personas físicas o morales que deseen participar en la vida de la BNSC.

Artículo 6. Admisión

La asociación estará abierta a todas las empresas o servicios que se adhieran por escrito al presente estatuto y al reglamento, y cuya candidatura haya recibido la aprobación por escrito de la Mesa, representada por su presidente.

Las compañías estarán representadas en la asociación por su presidente o director general, su gerente o un apoderado debidamente autorizado. Una vez cumplidas estas condiciones, la admisión será efectiva previo pago de la suscripción o de la cuota correspondiente al año en curso.

Artículo 7. Dimisión y expulsión

La calidad de miembro se pierde:

- a) Por dimisión;
- b) Por falta de pago de la suscripción o de la cuota en los términos estipulados en el reglamento;
- c) Por expulsión propuesta por el Consejo a la Asamblea General, que decidirá por mayoría absoluta y como último recurso, en caso de infracción grave al estatuto y al reglamento. La parte interesada será convocada por carta certificada y con acuse de recibo para que pueda defender su caso ante la Mesa de la Asamblea General;
- d) Por quiebra o mandato judicial.

Todo miembro que deje de formar parte de la asociación por la causa que sea perderá todo derecho a los fondos que le haya pagado por cualquier concepto.

Los miembros que hayan dimitido o que hayan sido expulsados por falta de pago de la suscripción o de la cuota, y deseen volver a formar parte de la asociación, deberán presentar una nueva solicitud de admisión.

Capítulo III. Disposiciones financieras

Artículo 8

Los gastos de funcionamiento de los servicios de la BNSC serán sufragados por la totalidad de los miembros inscritos, de acuerdo con un sistema de suscripciones y de cuotas cuya cuantía será determinada anualmente por la Asamblea General, que podrá someterlo a revisión a propuesta del Consejo de Administración.

La BNSC podrá recibir donaciones en efectivo o en especie y subvenciones de organismos públicos o privados así como de empresas deseosas de promover su desarrollo, y en interés de la economía regional, nacional o internacional.

Sus ingresos se compondrán asimismo:

- De remuneraciones por servicios prestados por la asociación;
- De todos los demás recursos autorizados por las leyes y reglamentos.

Capítulo IV. Administración y funcionamiento

Artículo 9. Consejo de Administración

La BNSC estará administrada por un Consejo de 7 a 18 miembros elegidos por la Asamblea General por mayoría de votos emitidos. Los miembros del Consejo serán elegidos por un período de tres años y cada año se renovará un tercio del Consejo. Los miembros salientes al término del primer año o del segundo año se designarán por sorteo en el seno del Consejo. Los miembros salientes podrán ser reelegidos.

Serán miembros de derecho del Consejo, por cooptación de éste:

1. El Ministerio de Industria, representado por el Director de Industria
2. La Cámara de Comercio e Industria, representada por su Presidente o su Director General
3. La Federación Nacional de Industrias
4. La Federación de Industrias Metalmeccánicas y Eléctricas
5. La Federación de la Pequeña y Mediana Industria
6. La Oficina de Desarrollo Industrial y/o la Oficina de Comercio Exterior
7. El Banco de Desarrollo Industrial
8. Los presidentes de las delegaciones provinciales de la BNSC.

Las personas morales que hayan sido nombradas miembros del Consejo de Administración deberán designar a sus representantes permanentes.

Los miembros de derecho del Consejo enumerados más arriba no estarán sujetos a la renovación por tercios del Consejo que se estipula en el primer párrafo del presente artículo. Perderán automáticamente su calidad de miembros de derecho si cesa su ayuda financiera.

Las funciones de los miembros del Consejo de Administración serán gratuitas.

La presidencia de la asociación se conferirá al Presidente de la institución anfitriona de la BNSC.

El Consejo estará integrado en una tercera parte, como mínimo, por miembros afiliados, definidos en el artículo 5 *supra*.

Las decisiones del Consejo se adoptarán por mayoría de votos emitidos; en caso de empate, el voto del presidente de la sesión será decisivo.

Las deliberaciones del Consejo serán válidas cuando, previa convocatoria de todos sus miembros, se reúna una tercera parte de ellos. En el propio reglamento del Consejo se podrán precisar los procedimientos relativos a su funcionamiento.

El Consejo supervisará la gestión financiera y aprobará las cuentas del ejercicio finalizado. Autorizará los gastos necesarios para que la asociación cumpla su cometido.

El Consejo se reunirá previa convocatoria del presidente, o en caso de imposibilidad, de uno de los vicepresidentes o por petición de una tercera parte, como mínimo, de sus miembros.

El Consejo será el representante legal de la asociación. Podrá delegar, con o sin derecho de sustitución, todas o parte de sus atribuciones en la Mesa, definida en el artículo 10 *infra*. Podrá nombrar provisionalmente miembros adicionales por cooptación hasta la próxima Asamblea General.

La Asamblea aprobará, a propuesta del Consejo, un reglamento de obligado cumplimiento para los afiliados de la asociación.

Artículo 10. Mesa

El Consejo de Administración elegirá entre sus miembros: a dos vicepresidentes, uno de los cuales será designado por los miembros de derecho, un secretario general y un tesorero que, junto con el presidente, integrarán la Mesa, la que podrá contratar al personal administrativo o técnico necesario para el funcionamiento de la asociación.

En lo que se refiere a la elección de la Mesa, el Consejo de Administración no podrá proceder a votación tras una primera convocatoria a menos que la mitad de sus miembros, como mínimo, estén presentes o representados. Después de una segunda convocatoria, la elección será válida independientemente del número de miembros presentes.

Artículo 11. Asamblea General

La Asamblea General estará compuesta de todos los miembros de la asociación, definidos en el artículo 5 del presente estatuto.

La Asamblea General será convocada por el presidente del Consejo de Administración. Se reunirá al menos una vez al año, en sesión ordinaria, para recibir el informe de actividades de la asociación y aprobar las cuentas del ejercicio. Estará obligada a reunirse dentro de un plazo de 30 días si una cuarta parte de los afiliados, como mínimo, formula por escrito una petición de convocatoria. Se podrá votar por correspondencia.

La Asamblea General será convocada por el presidente del Consejo de Administración. Se reunirá al menos una vez al año, en sesión ordinaria, para recibir el informe de actividades de la asociación y aprobar las cuentas del ejercicio. Estará obligada a reunirse dentro de un plazo de 30 días si una cuarta parte de los afiliados, como mínimo, formula por escrito una petición de convocatoria. Se podrá votar por correspondencia.

La Asamblea General sólo podrá deliberar sobre los temas que figuren en su programa. La fijación del programa incumbirá al Consejo de Administración. Sin embargo, la inclusión en el programa de un tema propuesto por una cuarta parte de los afiliados, como mínimo, será obligatoria si la petición correspondiente se presenta un mes antes de la celebración de la Asamblea.

La Asamblea General podrá ser ordinaria o extraordinaria.

La Asamblea General ordinaria determinará el monto de las cuotas.

La Asamblea General ordinaria será convocada por carta corriente. Sus deliberaciones sobre todos los temas que no sean de la competencia de la Asamblea General extraordinaria serán válidas si la mayoría de los miembros están presentes o representados.

La Asamblea General extraordinaria será la única facultada para modificar el estatuto, enajenar la totalidad o una parte de los bienes inmobiliarios de la asociación y disolver la asociación. Primero será convocada como Asamblea General ordinaria, pero no se declarará abierta la sesión a menos que la mitad de los afiliados, como mínimo, estén presentes o representados. Sus decisiones serán válidas si son adoptadas por mayoría absoluta de los afiliados presentes o legítimamente representados.

En caso contrario, se volverá a convocar la Asamblea General extraordinaria con el mismo programa, pero esta vez por carta certificada enviada por lo menos diez días antes de la fecha fijada para la reunión. La Asamblea General extraordinaria deliberará entonces, independientemente del número de miembros presentes o representados, y serán válidas sus decisiones adoptadas por simple mayoría de los votos emitidos.

Artículo 12. Funcionamiento

Se conferirán a la Mesa los poderes más amplios para la gestión de la asociación.

Los fondos de la asociación quedarán depositados.

Los gastos se efectuarán con la fiscalización y la firma del Presidente.

El presidente representará a la asociación en todos los actos de la vida civil y en los demás casos en que resulte necesario.

A propuesta de la Mesa, el Consejo de Administración nombrará un director en el que podrá delegar una parte de sus atribuciones para garantizar la gestión ordinaria bajo la supervisión del presidente de la asociación.

A tal efecto, el presidente estará periódicamente en contacto con el director para asesorarlo y dar instrucciones relativas a las actividades de gestión.

Capítulo V. Disolución

Artículo 13.

La disolución de la asociación sólo podrá ser decidida por la Asamblea General extraordinaria.

Si decide la disolución, la Asamblea nombrará uno o más comisarios encargados de liquidar el activo de la asociación. Designará a los beneficiarios y determinará las condiciones que les serán de aplicación en el marco de las leyes y reglamentos vigentes.

Capítulo VI. Disposiciones transitorias — Cuotas

Durante el período de preparación y establecimiento de la BNSC, las empresas registradas serán admitidas gratuitamente en la asociación por el primer año. Posteriormente, para tener acceso a los servicios de la BNSC las empresas en cuestión deberán pagar una cuota fija anual conforme a una escala establecida por el Consejo de Administración y aprobada por la Asamblea General de los miembros afiliados.

La escala establecida deberá evolucionar en función de la eficiencia de la BNSC, de modo que ésta logre su autofinanciación a medida que se reduzcan progresivamente las subvenciones públicas o acaso se suspendan.

Creación de una Asociación de Industriales para el establecimiento y funcionamiento de una Bolsa Nacional de subcontratación y coparticipación

En la aplicación del decreto ley ... de fecha ... (que constituye el estatuto de las Cámaras de Comercio e Industria), modificado y complementado por el decreto ley N.º ..., de fecha ...

En virtud de la autorización dada por decisión del Ministerio de Industria y Comercio, se ha dispuesto lo siguiente:

Habida cuenta de que la creación de una Bolsa Nacional de subcontratación y coparticipación, según se define en los estudios realizados y las pruebas efectuadas, responde a las necesidades de las empresas industriales, comerciales y de servicios y reviste un interés general particularmente importante para fomentar el desarrollo económico del país, se ha decidido:

Establecer una asociación regida por el decreto de ... y por el estatuto definido seguidamente;

Conceder una subvención pública para su presupuesto de funcionamiento a fin de garantizar la puesta en marcha de la asociación y su continuidad ulterior.

Sistema de subcontratación industrial de la ONUDI

En el marco del Programa de Promoción de Subcontratación y Alianzas Industriales, la ONUDI concibe y pone a punto desde hace más de una década, una metodología detallada y moderna para la gestión de bancos de datos relativos a las Bolsas de Subcontratación y Alianzas Industriales (BSA) que ya ha sido utilizada en varios países.

Estos datos contienen las capacidades y los equipos de producción de empresas industriales, clasifica las empresas en función de una serie de nomenclaturas industriales, permite seleccionar empresas de acuerdo con una combinación de criterios y facilita los contactos entre la oferta y la demanda de partes, piezas, componentes y procesos de producción o de subcontratación (de proveedores industriales en su mayoría) entre las denominadas empresas Contratistas y las industrias Subcontratistas o proveedoras.

Esta metodología se ha traducido en un programa informático detallado y coherente. Este programa se llama UNIDOSS, refiriéndose al término en inglés "UNIDO Subcontracting System". Está disponible en inglés, francés y español.

UNIDOSS es una herramienta informática de gestión que permite almacenar y recuperar información sobre las empresas industriales y de servicios. Puede ser instalado en computadoras corrientes, y consta esencialmente de los siguientes elementos:

- Un cuestionario normalizado para recolectar información sobre las empresas Subcontratistas o proveedoras, así como para las empresas Contratistas o demandantes de partes, procesos y servicios.
- Una serie de nomenclaturas industriales (sectores de actividad, productos en catálogo, productos de subcontratación, equipos y procesos de fabricación, regiones y países, accesorios) y de terminologías normalizadas.
- Un programa informático.
- El manual de utilización del conjunto.

UNIDOSS ayuda a ejecutar en particular las siguientes funciones:

- Registro de capacidades y habilidades manufactureras de empresas industriales, sobre la base de un cuestionario detallado.
- La clasificación de las empresas en función de una serie de nomenclaturas industriales, tales como productos, sectores de actividad, procesos y equipos de fabricación, entre otros.
- La búsqueda de empresas subcontratistas o de posibles proveedores en función de numerosos criterios (incluyendo el análisis exhaustivo del equipo registrado y de sus características técnicas), con miras a poner en contacto las demandas recibidas de empresas demandantes o compradoras.

Este programa informático no reemplaza en ningún caso al personal especializado que está a cargo de la gerencia de una Bolsa de Subcontratación y Alianzas Industriales, pero sirve para facilitar el manejo de la información registrada, permite una búsqueda exhaustiva y optimiza el proceso de puesta en contacto. Permite también imprimir una serie de cartas estándar para enviar a las empresas seleccionadas por el sistema de búsqueda automática, así como para hacer el necesario seguimiento de las intervenciones realizadas.

Además, este sistema permite efectuar algunos análisis económicos subsectoriales o regionales, detectar los faltantes en las empresas y proponer los remedios y correctivos necesarios para efectuar las auditorías tecnológicas y la gestión de la calidad y formular estrategias comerciales y de inversión para las empresas.

El Programa informático UNIDOSS está protegido por un acuerdo de licencia, se concede gratuitamente a los organismos que se benefician de proyectos de cooperación técnica con la ONUDI para la instalación de Bolsas de Subcontratación y Alianzas Industriales — BSA.

Hoy en día, mas de 45 BSA utilizan el sistema UNIDOSS en países tales como: Argentina, Bolivia, Brasil, Chile, Colombia, Costa Rica, Cuba, Ecuador, Guatemala, México, Paraguay, Perú, Uruguay y Venezuela, en América Latina; Argelia, Jordania, Líbano, Marruecos y Túnez en la región Árabe; República Checa, Francia, Polonia, Eslovaquia y Turquía, en Europa; Côte d'Ivoire, Mauricio y Madagascar, en África; y en Asia, India. Muchos otros países buscan seriamente la instalación del sistema UNIDOSS, entre ellos Senegal, la Federación Rusa, Arabia Saudita, Sudáfrica y Vietnam.

Un estudio reciente mostró que en promedio, las BSA utilizando UNIDOSS han consultado 80% de sus empresas afiliadas en 1993, entre las cuales 40% llevaron al cierre de un contrato, lo que representa un claro nivel de excelencia alcanzado. En otros términos, 36,5% de las empresas miembros de las BSA han concluido al menos un contrato. Por regla general, el número de contratos concluidos aumenta proporcionalmente al ser mayor el número de inscriptos en la BSA.

Fue elaborado un directorio internacional de BSA utilizando el sistema UNIDOSS. Ello con el fin de facilitar las relaciones y los acuerdos de cooperación industrial tanto entre los organismos como con las instituciones homólogas en el mundo, gracias al uso de una terminología técnica común.

La adquisición del UNIDOSS dará acceso inmediato como miembro del "Club SPX" cuya creación ha sido prevista y que es descrita en detalle en el anexo 9. El Club SPX, una vez creado, permitirá a sus miembros el intercambio de informaciones con las instituciones homólogas en el mundo, integradas a la Red para tener acceso a una serie de servicios de apoyo que serán suministrados de manera preferencial por la ONUDI.

El Club es por lo tanto una red mundial de fuentes de información y contactos sobre la subcontratación y los proveedores industriales.

Esta información, así como el directorio internacional de BSA, el acceso a otras redes y una descripción detallada de instrumentos y otras ayudas disponibles, están a disposición en la página Web de la ONUDI en Internet:

<http://www.unido.org/spx>

Para cualquier información adicional, dirigirse a:

André de Crombrughe
Coordinador de Programa
ONUDI
P.O. Box 300
A-1400 Viena, Austria
Teléfono: (431) 26026 5275
Fax: (431) 26026 6805
Correo-e: ade-crombrughe@unido.org

ANEXO 5

1. Presupuestos de inversión inicial, o de equipos — (configuración mínima)

Partidas	Importe anual	Observaciones
Muebles - clasificadores - Teléfono (3 líneas + 1 celular)		2 líneas de recepción y 2 líneas de llamada
Fax		
Fotocopiadora con reducción		Edición de boletines/catálogos con impresora
Microordenador para tratamiento de texto + Soporte lógico documentación y gestión		
Microordenador para UNIDOSS - banco de datos		Entrada en la red
Preimpresión (notas, etc.)		Papel y formularios consumibles
Suministros diversos		-
Fondos de documentaciones		Libros, anuarios y documentos técnicos internacionales
Vehículo(s) de servicio		Visitas a las empresas

2. Presupuesto de constitución y capacitación del personal — (estimación) en dólares de los Estados Unidos

Normas de costos de un viaje de estudio o de un cursillo en el extranjero:*

1 viaje en avión a fechas fijas	\$ 1.500
1 estancia media de 12 días de dietas	\$ 2.000
1 inscripción/incorporación	\$ 1.000
Documentación e imprevistos	\$ 500
	<u>\$ 5.000</u>

Ejemplo de un plan de formación — (sobre 3 años)

Expertos internacionales:	14 h/m (Coste a tanto alzado del PNUD: \$ EE.UU. 14.000/mes)
Consultantes nacionales:	16 h/m
Cursillos y viajes de estudio:	12
Agencia de ejecución — incorporaciones	

Se requiere la presencia de expertos internacionales para:

Deontología — Metodología — Gestión
Nomenclaturas
UNIDOSS (Soporte lógico)
Aspectos jurídicos
Aspectos calidad
Ferias y salones

3. Presupuesto de funcionamiento — (estimación de los gastos)

Personal	Presupuesto anual
1 Director — Ingeniero — Animador:	Según los costes de los factores en el país
1 Adjunto — Ingeniero — Animador:	
1 Asistente:	
+ Cargas sociales y horas extraordinarias	

*Tres al año, por ejemplo, uno por trimestre: Compradores — Compensación — Alianzas estratégicas — Análisis de valor — Calidad — Justo a tiempo — UNIDOSS — Ferias y Salones especializados — etc.

BSA
ESCALA DE LAS INSCRIPCIONES Y CUOTAS ⁽¹⁾

Categoría ⁽²⁾	Plantilla total a sueldo de la empresa	Inscripción de un miembro no adherente a una organización profesional miembro de la BSA ⁽³⁾	Inscripción de un miembro adherente a una organización profesional miembro de la BSA ⁽³⁾	Cuota anual
1	1 a 10	150	100	150
2	11 a 30	300	200	300
3	31 a 80	450	300	450
4	81 a 150	600	400	600
5	151 a 300	900	600	900
6	más de 300	1200	800	1200

Nota: Los derechos de inscripción se pagan de una vez en el momento de la adhesión. Sólo las cuotas se abonarán anualmente. El primer año su pago se suma a los derechos de inscripción.

(1) Con carácter indicativo, en dólares de los Estados Unidos, para un país industrializado en el que el salario bruto mensual mínimo es de \$ 1.000.

(2) Según el contexto del país, el número de categorías puede ser más alto.

(3) Las organizaciones profesionales miembros de la BSA son por ejemplo:

- Asociación Industrial de ...
- Sindicato profesional de ...
- Cámara de Comercio e Industria de ...
- Otros ...

Partidas	Importe anual	Observaciones
Sueldos + cargas sociales por 13 meses		
Gastos de vehículos		
Gastos misión/función, estimación mensual		Con presentación de justificantes
Honorarios		
Asesor jurídico		
Contabilidad		
Vigilancia — mantenimiento locales		
Mantenimiento informática		10% de la inversión
Alquiler — cargas incluidas		
Teléfono — fax		
Franqueos (correos)		
Electricidad — agua		
Seguros		
Suministros de despacho		Consumibles
Impuestos y gravámenes		
Documentación y suscripciones		
Provisión para la renovación del material ⁽²⁾		
TOTAL		
Imprevisto 8%		
TOTAL GENERAL		⁽³⁾

(1) Los gastos provenientes de acciones específicas no están incluidos. Se cubrirán caso por caso mediante los recursos que se obtengan directamente de los beneficiarios o participantes.

(2) Las provisiones para renovar los materiales condicionan la perennidad del servicio.

(3) Habida cuenta de la inflación los ingresos tendrán que ajustarse al índice del coste de vida con el fin de cubrir los gastos ya que están en función del costo de los factores país por país.

Nota explicativa

A partir del décimo año la BSA tendrá que poderse autofinanciar sobre la base del tripode ya experimentado en todos los países en que funciona.

Por ejemplo, con arreglo a un presupuesto de funcionamiento del orden de 120.000 \$ EE.UU. por año:

\$ 40.000	a cargo de los poderes públicos, en metálico o en especie
\$ 40.000	a cargo de las organizaciones profesionales y las grandes sociedades de contratistas principales
\$ 40.000	a cargo de los industriales

en la hipótesis de la adhesión de un centenar de empresas. El coste resultante por empresa sería de unos 400 dólares anuales por término medio (200 dólares para las pequeñas, 600 para las más grandes; es algo que unas y otras pueden soportar y que pueden amortizarse siempre que la BSA preste los servicios esperados).

Por supuesto, no hay por qué esperar diez años para generar ingresos por el pago de cuotas, aunque sea el lapso de tiempo mínimo exigible para que la BSA pueda autofinanciarse.

Términos de referencia del personal BSA

A. Director BSA

secundado por:

Asistente de Dirección

Ingeniero-Animador Departamento Subcontratación

Ingeniero-Animador Departamento Desarrollo/alianzas industriales

Función y atribuciones

1. Reclutar, capacitar y dirigir al personal permanente y ocasional necesario para el funcionamiento de los servicios de la BSA. Animar y controlar el funcionamiento de los servicios.
2. Definir y asegurar la ejecución del programa anual de la BSA de conformidad con las orientaciones establecidas por el Consejo de Administración.
3. Definir y supervisar, de conformidad con las metodologías establecidas, la organización y el funcionamiento de los ficheros específicos de la BSA.
4. Estudiar y definir la organización de cualquier acción específica que prolongue el funcionamiento de la BSA, como seminarios, jornadas técnicas, mesas redondas, salones de alianzas industriales y de subcontratación, organización de clubes de empresas y cualquier otra manifestación que tenga como finalidad sensibilizar, informar, capacitar al personal y a las empresas y, de una manera general, promover la BSA y racionalizar la subcontratación en el país.
5. Recibir y visitar a los jefes de empresa cuando así lo impongan las relaciones de subcontratación y coparticipación.
6. Obrar con vistas a acercar y reagrupar a las empresas de subcontratación.
7. Asumir la secretaría del Consejo de Administración y de la Mesa de la BSA.
8. Participar en las tareas de las Comisiones *ad hoc*.
9. Representar con motivo de misiones específicas a la BSA en cualquier acto y ante los organismos apropiados tanto en el país como en el extranjero y especialmente las otras bolsas de subcontratación.
10. Asegurar el enlace con el PNUD y la ONUDI, y también con cualquier organismo que pueda aportar su concurso al programa nacional de subcontratación y alianzas industriales (ministerios, CCI, otras organizaciones profesionales, organismos nacionales e internacionales, etc...).
11. Informar sobre el balance de las actividades de la Bolsa ante el Consejo de Administración de la BSA
12. Preparar y presentar el presupuesto de la Bolsa ante el Consejo de Administración de la BSA.

Formación permanente

La participación como alumno o como monitor en todas las acciones de capacitación que se lleven a cabo mediante cursillos, seminarios y otras iniciativas, tanto en el país como en el extranjero.

B. Ingeniero-animador, subcontratación

Promoción de la BSA

Identifica de manera permanente a los clientes potenciales que pueden utilizar los servicios de la BSA como contratistas principales o como prestatarios de servicios.

Establece contactos por medio de circulares, correo, teléfono, con miras a obtener citas.

Visita a los clientes, los documenta, comenta todos los servicios que ofrece la BSA, explica su funcionamiento y deontología en los casos de subcontratación, de SVP técnica, de desarrollo.

Sensibiliza a sus interlocutores sobre:

- el papel y la importancia de la subcontratación en la industria,
- el interés de una organización racional al respecto para incrementar la productividad de las empresas,
- la promoción mediante salones y ferias especializados.

Señala de modo muy especial las potencialidades del banco de datos puesto a disposición de los industriales para facilitarles la elección de sus inversiones, fomentar la integración nacional y las exportaciones y con vistas a la documentación técnica permanente.

Establece informes relativos a las visitas y redacta las cartas de confirmación.

Recopilaciones

Después de haber sensibilizado al jefe de empresa y obtenido su acuerdo, el ingeniero:

Visitará las instalaciones de producción y rellenará los formularios de recopilación, de conformidad con las instrucciones recibidas a este efecto.

Constituirá el expediente de cada empresa que tiene tres secciones:

- datos básicos (formularios de recopilación más documentación técnica y comercial, informes de las visitas),
- correspondencia general (expediente del correo general),
- actividades (recapitulación de las intervenciones llevadas a cabo en la empresa o para la empresa sobre los casos tratados por la BSA).

Abre tantos expedientes específicos como casos recopilados en materia de subcontratación, SVP técnica — desarrollo.

Señala particularmente los equipos, máquinas e instalaciones no utilizados que pueden proponerse a otras empresas para su reutilización.

Explota la documentación recibida de las empresas visitadas o la que se haya reunido con motivo de la constitución del servicio de información técnica.

Tratamiento de los casos

En cada caso recopilado o identificado o recibido, el ingeniero-animador deberá imperativamente:

Poner un número de identificación del asunto (cronológico).

Abrir un expediente específico que contenga todo lo referente a este asunto.

Definir todos los parámetros según la cronología descrita en la lista de control establecida a estos efectos.

Tratar cada caso de acuerdo con la urgencia o las dificultades, ya sea por teléfono, fax, télex o correo, siguiendo de manera escrupulosa el procedimiento establecido por la deontología y, de manera especial:

- acusar recepción
- iniciar las búsquedas
- poner en contacto
- cumplir todos los "utillajes previstos"

Nota importante

Se consignarán todos los contactos telefónicos en una ficha circunstanciada, confirmándose por escrito todos los puntos importantes, y todos estos documentos constarán en el expediente del asunto.

Seguimiento

Mediante los "utillajes" elaborados manualmente o por medio de ordenadores, el ingeniero-animador tomará buena nota de los resultados obtenidos a raíz de esas intervenciones. A este respecto, volverá a ponerse en contacto con el peticionario inicial para conocer su grado de satisfacción.

Se registrarán las posibles lagunas detectadas o las anomalías señaladas y se transmitirán a la sección desarrollo para su interpretación, con las soluciones que se propugnen.

Se establecerá un informe mensual de esas actividades en el que se mencionarán, entre otras cosas:

- el número de visitas efectuadas
- el número de empresas recopiladas
- el número de casos tratados
- el número de empresas contactadas

Capacitación permanente

Participará como alumno o como monitor en todas las actividades de capacitación previstas para el desarrollo de la subcontratación mediante cursillos, seminarios y otras actividades en el país y en el extranjero.

C. Ingeniero-animador, departamento de desarrollo, coparticipación y promoción – comunicación

1. Crea y anima:
 - la información de las industrias,
 - la capacitación del personal, entre otras cosas mediante la organización de seminarios y cursillos, y la participación en ferias y salones nacionales e internacionales,
 - los estudios jurídicos relativos a la subcontratación,
 - la gestión de los ficheros.
2. Explora los datos técnico-económicos derivados de la interpretación de los inventarios efectuados por la BSA, así como sus intervenciones en los casos concretos y las informaciones recogidas.
3. Efectúa los estudios relacionados con ello y procede a la redacción del informe correspondiente.

4. Repercute los problemas que planteen los casos concretos o de índole general en los organismos especializados.
5. Repercute las oportunidades de inversión/desarrollo en los organismos concernidos.
6. Participa en las visitas a las fábricas, en las tareas de concepción de organización y realización de las acciones específicas de la BSA.
7. Explota cualquier oportunidad de desarrollo de las operaciones de compensación en función del potencial reconocido por la Bolsa.
8. Explota las estadísticas del comercio exterior y de los servicios de aduanas y extrae todas las conclusiones pertinentes en conexión con la gestión de los ficheros.
9. Contribuye a la organización de la participación —colectiva o individual— de las empresas de subcontratación en los salones especializados en el extranjero y también en el país.
10. Administra un fichero de coparticipación y prepara los expedientes circunstanciados.
11. Participa siguiendo las instrucciones de misión específica en las manifestaciones nacionales e internacionales con miras a despertar el interés en la cooperación e identificar las oportunidades de coparticipación tecnológica e industrial.
12. Redacta y difunde el boletín de enlace de la BSA (publirreportajes, descripciones de empresas, notas de coyuntura, disponibilidades, máquinas y materiales de reutilización, etc...), así como cualquier otra publicación y anuarios necesarios para la promoción de la BSA.

Seguimiento

Con la ayuda de los "utillajes" elaborados manualmente o por ordenador, el ingeniero-animador se preocupará por los resultados obtenidos a raíz de sus intervenciones. A estos efectos volverá a ponerse en contacto con el peticionario inicial para conocer su grado de satisfacción.

Redacta un informe mensual de sus actividades.

Capacitación permanente

Participará como alumno o como monitor en todas las actividades de capacitación previstas para el desarrollo de la subcontratación mediante cursillos, seminarios y otras actividades en el país y en el extranjero.

D. Asistente de dirección

Haciendo las veces de la Secretaria:

1. Asistirá al Director de la BSA en la gestión administrativa de sus tareas.
2. Gestionará y se ocupará de la clasificación del correo y controlará el seguimiento de las respuestas.
3. Gestionará y dará curso a las tareas burocráticas (impresión, registro del correo, teléfono, teletipo, fax, microedición, reproducción, etc...).
4. Se hará cargo de los mensajes y los repercutirá en los servicios interesados.
5. Gestionará las citas para visitar las empresas y las reuniones BSA.
6. Velará de manera incesante por las informaciones generales relativas a los servicios de la Bolsa.

En lo que se refiere a la gestión de los ficheros:

1. Verificará los formularios de recopilación rellenos por los autores de las encuestas.
2. Efectuará la puesta en ordenador de los parámetros resultantes de la recopilación.
3. Señalará cualquier anomalía detectada.
4. Gestionará y asegurará la clasificación de los expedientes relativos a las empresas.
5. Gestionará los procedimientos de puesta en relación y seguimiento.
6. Gestionará el fichero relativo a las empresas (creaciones, extensiones, modificaciones, arreglos judiciales y liquidaciones).

En su función de documentalista:

1. Contribuirá a la gestión de la documentación técnica de la BSA (catálogos, fichas técnicas, obras técnicas, revistas especializadas, anuarios profesionales, documentación relativa a los productos, documentación relativa a las empresas, documentación relativa a métodos y conocimientos técnicos, etc...).
2. Preparará los apuntamientos de codificación para la clasificación por ordenador.
3. Procederá al etiquetado de los documentos.
4. Comprobará que se procede a la clasificación de la documentación.
5. Gestionará las entradas y salidas.
6. Establecerá las fichas de las revistas especializadas (síntesis de publicaciones relativas a la subcontratación).
7. Coleccionará y clasificará los artículos de prensa relativos a la BSA.

FICHA DEL QUE FORMULA LA ORDEN DE PEDIDO

(lista de control de un pedido)



Fecha:

N.º:

--	--	--	--

Razón social:

Dirección:

Ciudad: País:

Teléfono: Fax: Corresponsal :

NECESIDADES (rellenar una ficha por cada operación)

- Naturaleza: Petición de desarrollo Petición de precio Pedido en firme
- Motivo: Desastre Complemento técnico Alianza industrial seguida Otros
- Plazo de respuesta que se solicita:
- Designación: Productos compuestos Piezas separadas Trabajos Operaciones
- Códigos (reservados):
- "Combinación" CEE-A CEE-B
- Descripción del pedido: _____
- Cantidades: Total: Cadencia(s): Frecuencia:
- Duración que cabe prever del mercado:
- Plazos: Piezas – tipo: Preserie: Primera entrega:
- Existencias eventuales de seguridad: Cantidad: extra incluido
- Utillaje o Modelo:
 - Suministrado por quien establece la orden de pedido – Pliego de condiciones (propiedad y mantenimiento)
 - a crear • propiedad de quien establece la orden de pedido
 - en participación
 - incluido en el precio

MATERIAS: A suministrar por el contratista principal

A suministrar por el subcontratista

RECEPCIÓN:

Control del que formula
la orden de pago

El subcontratista

Organización a precisar

Naturaleza y modalidades: adjuntar el pliego de condiciones.....

EMPAQUETADO, ACONDICIONAMIENTO:

- A granel, Sacos En presentadores En contenedores
- Cajas Cajas alveoladas Camiones
- Otros Otros Otros
- Proporcionado por el que hace la orden de pedido Proporcionado por el subcontratista

ENTREGA Y TRANSPORTE:

- Asegurado por el subcontratista a cuenta del que hace la orden de pedido
- Recogido por el que hace la orden de pedido
- Modo de transporte:
- Modalidad de entrega:

PRECIO: (a convenir)

Utillajes:

Piezas, productos o fabricaciones:

Pérdidas de materia:

Pruebas y controles:

Empaquetado, acondicionamiento:

Porte:

Penalizaciones por retraso:

CONDICIONES EVENTUALES DE REVISIÓN DE LOS PRECIOS:

.....

.....

.....

.....

.....

CONDICIONES DE PAGO:

.....

.....

.....

.....

.....

CLÁUSULA RESOLUTORIA: (preaviso)

.....

.....

Propiedad de los documentos y cláusula eventual de exclusividad

Condiciones generales de venta que se retienen: (precisar el texto de referencia)

.....

OBSERVACIONES:

.....

.....

.....

ANEXO

8

Organización de las Naciones Unidas para el Desarrollo Industrial



PROGRAMA PARA EL DESARROLLO DE LA SUBCONTRATACIÓN INDUSTRIAL

CUESTIONARIO NORMALIZADO
PARA EL ACOPIO DE DATOS
SOBRE LAS EMPRESAS SUBCONTRATISTAS Y CONTRATISTAS

BOLSA DE SUBCONTRATACIÓN INDUSTRIAL
Y ALIANZAS INDUSTRIALES

SISTEMA DE INFORMACIÓN "UNIDOSS V-2.3"

Julio 1998



UNITED NATIONS INDUSTRIAL DEVELOPMENT ORGANIZATION SUBCONTRACTING SYSTEM

Copyright © 1991, 1998 by United Nations Industrial Development Organization.
All Rights Reserved.

CUESTIONARIO PARA EL ACOPIO DE DATOS DE LAS EMPRESAS SUBCONTRATISTAS Y CONTRATISTAS

ESTRUCTURA DEL CUESTIONARIO:

- I. INFORMACIÓN GENERAL SOBRE LA EMPRESA
- II. SERVICIOS OFRECIDOS Y AFILIACIÓN
- III. INFORMACIÓN SOBRE LA ACTIVIDAD DE LA EMPRESA
- IV. DATOS RELACIONADOS CON LA PRODUCCIÓN

OBJETO:

El cuestionario normalizado, o formulario de inscripción, ha sido elaborado para recoger datos acerca de los Subcontratistas, y ocasionalmente de Contratistas, que se almacenarán en un banco de datos en microcomputadora. El cuestionario normalizado forma parte de un sistema o conjunto que consta de:

- un programa informático llamado UNIDOSS "United Nations Industrial Development Organization Subcontracting System",
- una serie de nomenclaturas normalizadas,
- este cuestionario normalizado,
- un manual de operación del sistema integral.

Así pues, hay que utilizar conjuntamente los cuatro elementos (programa, nomenclaturas, cuestionario e instrucciones) para poner en marcha el sistema de información UNIDOSS.

LAS NOMENCLATURAS NORMALIZADAS:

Después de analizar las nomenclaturas o clasificaciones industriales que se podrían utilizar en el terreno de la Subcontratación Industrial se recomendó que se empleasen las distintas nomenclaturas industriales en vigor en los 12 países de la Comunidad Económica Europea (CEE) (Las Nomenclaturas de la CEE tituladas "Terminología de la Subcontratación", año 1990).

Las siguientes son las Nomenclaturas utilizadas en este sistema:

- a) la Nomenclatura de actividades industriales "NACE": Nomenclatura Estadística de Actividades Económicas en la Comunidad Europea, Rev. 1 de octubre de 1990. Se utiliza para codificar el principal sector de actividad de la empresa y los subsectores de actividad, utilizados en el capítulo III "Actividad" del cuestionario.

- b) la Nomenclatura "COMBINADA": Nomenclatura arancelaria, para el comercio exterior, estadística y arancel aduanero común de la Comunidad Europea, para designar y codificar mercancías (importación y exportación). Forma parte del sistema armonizado y por tanto compatible con nomenclaturas tales como Predicast (EE.UU.) y demás empleadas para el comercio internacional. Edición de septiembre de 1990. Se utiliza para codificar los productos propios (en catálogo) y las materias primas y componentes en los capítulos III y IV sobre "Actividad" y "Producción" de cada empresa. Disponible en francés, inglés y español.
- c) la Nomenclatura de productos de subcontratación "CEE-A" clasificada por sectores industriales: metalmecánico (prefijo 1); plástico y caucho (prefijo 2); eléctrico-electrónico (prefijo 3), confecciones-textil (prefijo 4); servicios industriales (prefijo 5). Se emplea para codificar los productos de Subcontratación en el capítulo IV "Producción" del cuestionario. Disponible en francés, inglés y español.
- d) la Nomenclatura de maquinaria y procesos industriales "CEE-B" clasificada según sectores industriales: metalmecánico (prefijo 1); plástico y caucho (prefijo 2); eléctrico-electrónico (prefijo 3), confecciones-textil (prefijo 4); servicios industriales (prefijo 5). Se emplea para clasificar los procesos de fabricación, maquinaria y equipos de la empresa, así como la oferta especializada y la demanda de Subcontratación en los capítulos III y IV sobre "Actividad" y "Producción" de la empresa. Disponible en francés, inglés y español.
- e) la Nomenclatura de REGIONES: clasifica las distintas regiones industriales de cada país por medio de un código alfanumérico de dos dígitos. Se utiliza en el capítulo I que contiene la información general de la empresa.
- f) Nomenclatura de FORMAS JURÍDICAS: Las diferentes formas jurídicas que la ley define en cada país y su abreviación. Utilizada en el capítulo I con "Información general de empresa".
- g) la Nomenclatura de ACCESORIOS: elaborada por un experto de la ONUDI, permite codificar el utillaje de máquinas en el capítulo IV del cuestionario sobre "Producción". Está disponible en francés, inglés y español.
- h) Otras nomenclaturas: lista de PAÍSES (en los tres idiomas) y sus códigos; IDIOMAS y sus códigos; lista de UNIDADES DE PRODUCCIÓN para medir los flujos de producción; y las CARACTERÍSTICAS TÉCNICAS de los sistemas productivos.
- i) Finalmente, existe una nomenclatura particular, "OTRAS INFORMACIONES" que permite diseñar todo tipo de información para apoyar la gestión de otros factores no comprendidos en los demás capítulos del sistema UNIDOSS.

I. INFORMACIÓN GENERAL DE LA EMPRESA

DATOS DE LA EMPRESA			
Principal actividad (Nace)		Principal región	Núm. correlativo
Razón social			
Denominación		Figura jurídica	
Director		Cargo	
Teléfonos		Creada en	

SEDES Y PLANTAS			
Representante		Cargo	
Dirección		Núm.	Ofic.
Ciudad		Código postal	
Región		País	
Correo-e			
Comentario			
Teléfonos		Fax	
		Télex	

SEDES Y PLANTAS			
Representante		Cargo	
Dirección		Núm.	Ofic.
Ciudad		Código postal	
Región		País	
Correo-e			
Comentario			
Teléfonos		Fax	
		Télex	

DATOS DE LA EMPRESA			
Código		Denominación	

DATOS COMPLEMENTARIOS			
Datos de Personal			
Ejecutivos admin.		Empleados admin.	
Ingenieros		Obreros	
Técnicos		Otros	
TOTAL			
Magnitud económica			
Capital invertido		Moneda	
Capital social		Ventas	
Exportador	<input type="checkbox"/>	Exporta/ventas	%
Terreno total		m ² Terreno cubierto	m ²
Taller cerrado	de	al	Potencia instalada kW
(mes/año)	de	al	Año referencia

REFERENCIAS INDUSTRIALES			
RAZÓN SOCIAL	CIUDAD	PAÍS	

INFORMACIÓN ALIANZAS		
POTENCIAL EMPRESA	MERCADO X SECTOR	OTROS CLIENTES
CLIENTES: Industria <input type="checkbox"/> Comercio <input type="checkbox"/> Servicios <input type="checkbox"/> Sector público <input type="checkbox"/>	IDIOMAS USADOS	DISTRIB. GEOGRÁFICA
OTRA INFORMACIÓN		

DOSSIER ELECTRÓNICO DE EMPRESAS

INFORMACIÓN GENERAL DE LA EMPRESA

A. DATOS DE LA EMPRESA

1. *Sector de actividad (principal)*: Se trata de un código de dos cifras que corresponde a las actividades enumeradas en el sumario de la Nomenclatura NACE.
2. *Región (principal)*: Se trata de un código de dos cifras con el que se identifican las distintas provincias, departamentos, estados, ... del país, cuya lista, junto con los códigos correspondientes, habrá de ser establecida por cada oficina de subcontratación nacional.
3. *Número correlativo*: Se trata de un código de tres cifras con el que se identifica a cada empresa por orden cronológico de inscripción.

Conforme a lo anterior, el número de código de una empresa será asignado así:

SECTOR – REGIÓN – NÚMERO CORRELATIVO

□ □ – □ □ – □ □ □

1. *Razón social* es el nombre oficial inscrito de la empresa.
2. *Denominación* corresponde al nombre abreviado o iniciales del nombre. La denominación de la empresa y su región son objeto de validación por parte del sistema con el fin de evitar que ésta pueda duplicarse.
3. *Figura jurídica* es la condición jurídica de la empresa, esto es, si se trata de una empresa pública, privada, mixta, etc.
4. *Creada en*, representa el año en que la empresa fue fundada.
5. *Director* es la persona que dirige o preside la empresa, en su conjunto a quien deberá dirigirse toda la correspondencia, así como el cargo que ocupa.

B. DIRECCIÓN DE SEDES Y DE PLANTAS

1. *Representante*: nombre y cargo exacto del director de la sede o planta de la empresa.
2. *Dirección de sede social y de plantas*: Podrá indicar cuántas plantas y sedes tenga la empresa. Cada una de éstas se identifica por la persona a cargo de cada una. La dirección se compone de tres partes: el nombre de la calle, el número y la oficina.
3. *Ciudad*: El nombre de la ciudad en que se ubica la sede o planta.
4. *Región*: Tanto el código como la denominación de la región particular.
5. *País*: El código y denominación del país en que se encuentra la sede en cuestión.
6. *E-mail*: Especificar la dirección electrónica de la empresa o del representante.
7. *Fax*: Indique el número de fax para contactar a la empresa.
8. *Código postal*: Este es el código postal de la ciudad o según el caso, indica la casilla postal (P.O. Box) o el código de correo.
9. *Comentario*: Se ofrece este espacio para las indicaciones que faciliten la ubicación de la dirección mencionada.

C. DATOS COMPLEMENTARIOS DE LA EMPRESA

1. *Datos de personal*: Debe figurar el número de personas correspondientes a cada categoría de personal. El total aparecerá automáticamente.
2. *Magnitud de la empresa*: El capital invertido y la cifra de ventas debe aparecer en divisas locales ajustando la cantidad de ceros adecuada. Es importante de prever que la moneda escogida y por tanto los valores registrados, no varíen considerablemente con el tiempo para que sean válidos en la toma de decisiones.

3. *Porcentaje de exportaciones sobre ventas*: Seleccionar el año representativo de las actividades de exportación de la empresa y calcular dicho porcentaje.
4. *Terreno*: Indicar el terreno cubierto como el área de terreno que tiene la empresa en su conjunto en m² (ft²).
5. *Cierre de la planta*: Períodos de cierre anual o de vacaciones colectivas, en caso de que existan.
6. *Año de referencia*: El año para el cual fueron registrados los datos y cifras anteriores.

D. REFERENCIAS INDUSTRIALES

1. En este capítulo se indicarán los nombres de algunas sociedades para las que la empresa haya efectuado trabajos de subcontratación, así como las ciudades y países en donde se sitúan.
El número de referencias no está limitado en cantidad.

E. INFORMACIÓN DE ALIANZAS

1. *Potencial de la empresa*. Indicar en este espacio el área en que la empresa considera tener su mayor potencial con relación al mercado que atiende.
2. *Mercado actual*. Debe figurar el mercado que la empresa atiende en mayor proporción, datos sobre cobertura y segmento en que opera mayormente.
3. *Clientes principales y otros clientes*. Debe indicar si los clientes que atiende son principalmente industria, comercio, servicios o sector público. Los demás casos se incluyen como "otros".
4. *Idiomas usados*. Indicar aquellos idiomas que la empresa está dispuesta o suele utilizar para su comercialización, publicidad, etc. Utiliza la nomenclatura de "Idiomas".
5. *Distribución geográfica de mercados*. Los países de destino de sus productos son registrados en esta tabla. Utiliza la nomenclatura de "Países".

AFILIACIÓN Y SERVICIOS

A. ACTUALIZACIÓN DE DATOS

1. En la parte superior de la página indíquese el *Código* y *Denominación* de la empresa.
2. La recopilación de información de empresas y su actualización deben ser registradas de la siguiente forma:
 - ▶ un usuario preciso y autorizado es definido por un código interno (igual que para acceder al programa UNIDOSS).
 - ▶ la fecha en la cual se realizó la actualización.
 - ▶ un comentario abierto que puede servir para la gestión y control de la información.

B. SERVICIOS Y AFILIACIÓN

Esta opción está disponible para aquellos usuarios que hayan organizado un esquema de afiliación y cobro a las empresas inscritas en el sistema de información.

1. *Inscrito*: debe indicar si la empresa tiene un status de afiliada o no al servicio de la oficina UNIDOSS. Para indicar dicho status, si la empresa está inscrita, deberá marcar con una "X" la casilla correspondiente.
2. *Autoriza difundir ficha*: debe indicar si la empresa autoriza la difusión y/o impresión de la información recopilada en la ficha o encuesta. Si la difusión de la ficha no ha sido autorizada, será imposible en el programa informático imprimir cualquier dato de la empresa.
3. *Cuota de inscripción*: indique el monto que recibe la oficina UNIDOSS a título de inscripción en la base de datos, generalmente se efectúa el pago una sola vez.
4. *Fecha de inscripción*: la fecha en que fueron aceptadas la afiliación e inscripción en la base de datos.
5. *Último pago*: el pago de cuotas de sostenimiento periódicas puede registrarse, debiendo aparecer en este lugar el valor del último pago efectuado.
6. *Fecha último pago*: la fecha en que se efectuó el último pago.

C. OBSERVACIONES PARTICULARES DEL ENCUESTADOR

1. El encuestador deberá expresar su opinión sobre las funciones escritas en las tres columnas tituladas "Gestión general", "Gestión de producción" y "Medios de Producción", conforme a la siguiente atribución de puntos: 0 Desconoce; 1 Malo; 2 Medio; 3 Bueno; 4 Muy bueno; 5 Excelente.
2. Los tres índices correspondientes serán calculados por la computadora como el promedio de los valores sin incluir el cero.
3. En la columna "Otros", indique si se dispone de documentación técnica, de catálogos, o de otras informaciones.

DATOS DE LA EMPRESA	
Código	Denominación

II. AFILIACIÓN Y SERVICIOS

ACTUALIZACIÓN DE DATOS

USUARIO	FECHA (día/mes/año)	COMENTARIOS

AFILIACIÓN DE LA EMPRESA

INSCRITO	<input type="checkbox"/>	AUTORIZA DIFUNDIR FICHA	<input type="checkbox"/>
Cuota inscripción		Fecha (dd/mm/aaaa)	
Cuota sostenimiento		Fecha (dd/mm/aaaa)	

OBSERVACIONES DEL ENCUESTADOR

GESTIÓN GENERAL (índice de 0 a 5)	GESTIÓN DE PRODUCCIÓN	MEDIOS DE PRODUCCIÓN	OTROS
Área tecnológica	Aprovisionamiento	Equipamiento	Doc. técnica <input type="checkbox"/>
Marketing	Almacenaje	Distrib. en planta	Catálogos <input type="checkbox"/>
Oficina técnica	Supervisión	Mantenimiento	Otros
Métodos y organiz.	Mano de obra	Manutención	
Índice 1	Índice 2	Índice 3	

ACTIVIDAD DE LA EMPRESA

A. SECTORES Y GRUPOS DE ACTIVIDAD

1. El *Código* y la *Denominación* deben indicarse en la parte superior de cada página.
2. *Grupos de actividad* trata de los sectores y subsectores de actividad en los que trabaja la empresa o en los cuales pueden clasificarse sus productos.
3. La descripción, cantidad y unidad de estos sectores pueden ser registradas sin límite en la cantidad permisible por el sistema.
4. Un espacio para *Detalles* permite especificar claramente aquellos factores de la *Actividad* que el código NACE no incluye y que son importantes para entender la empresa.

B. PRODUCTOS PROPIOS (En catálogo)

1. *Productos propios* fabricados por la empresa figurarán en este epígrafe, anotándose, para cada uno de los productos, su capacidad de producción instalada, su producción real y la unidad de flujo productivo utilizada para el cálculo.
2. Las *Unidades* de medida empleadas están en una nomenclatura concebida por expertos de la ONUDI.
3. Los *Códigos* utilizados serán los correspondientes a la Nomenclatura COMBINADA a 6 dígitos para permanecer dentro del sistema armonizado. Este grado de precisión es suficiente para fines de subcontratación. Sin embargo, el sistema es capaz de soportar hasta 10 dígitos y es compatible con los sistemas arancelarios con que opera el comercio exterior.
4. Los *Detalles* adicionales facilitan una mejor descripción de los productos, mejorando el contenido de la posición en la Nomenclatura combinada.

C. DEMANDA DE SUBCONTRATACIÓN

1. *La Demanda de Subcontratación* por parte de las empresas Contratistas. Los trabajos que la empresa confía en subcontratación a otras empresas, deberán ser registrados anotando brevemente sus especificaciones técnicas, cantidad y unidad de medida utilizada.
2. El *Código* utilizado será el correspondiente a la Nomenclatura CEE-B (ideada especialmente para las operaciones o trabajos de subcontratación y las máquinas) con 6 dígitos o menos según corresponda. Utiliza un prefijo que indica el sector productivo al cual se asigna el proceso:
 - 1/ para el sector metal.
 - 2/ para el sector plástico y caucho (o goma).
 - 3/ para el sector eléctrico y electrónico.
 - 4/ para el sector textil y confecciones.
 - 5/ para el sector servicios industriales.
3. Un espacio para *Detalles* permite especificar claramente aquellos factores de la Demanda que el código CEE-B no incluye y que son importantes para entender la empresa.

D. VENTAJAS COMPETITIVAS DEL SUBCONTRATISTA

1. En la parte superior de la página indíquese el *Código* y *Denominación* de la empresa.
2. Indíquese las *razones principales* (o las ventajas comparativas), por las que la empresa subcontratista desea ejecutar trabajos en subcontratación seleccionando las que convengan.
3. Otras razones de tipo general podrán ser especificadas en el campo ofrecido para el efecto.

E. ASISTENCIA DESEABLE POR EL SUBCONTRATISTA

1. Indíquese *la asistencia* que la empresa subcontratista desearía recibir de la empresa principal (la que encarga el trabajo) o de otra institución de servicios o de otras fuentes, con miras a efectuar de modo adecuado todos los trabajos subcontratados.

DATOS DE LA EMPRESA			
Código		Denominación	

III. ACTIVIDAD DE LA EMPRESA

GRUPOS DE ACTIVIDAD (NACE 5 dígitos)			
DESCRIPCIÓN DE LAS ACTIVIDADES Y DETALLES		Cantidad	Unidad

PRODUCTOS EN CATÁLOGO (Combinada – 10 dígitos)				
DESCRIPCIÓN PRODUCTOS Y SUS DETALLES		Capacidad	Produce	Unidad

DEMANDA DE SUBCONTRATACIÓN (CEE-B a 6 dígitos) – actúa como contratista			
PROCESOS/MAQUINARIA CONTRATADA Y DETALLES		Cantidad	Unidad

DATOS DE LA EMPRESA	
Código	Denominación

RAZONES PARA ACTUAR COMO SUBCONTRATISTA	
Tener capacidad disponible	Fabricar con calidad
Poseer equipos adecuados	Tecnología avanzada
Tener bajos costos	Desempeño y productividad
Disponer de M. O. calificada	Respeto de plazos
Tener buena tecnología	
Otra razón:	

ASISTENCIA DESEABLE POR EL SUBCONTRATISTA	
Equipos	Tecnología
Accesorios y utillajes	Gestión de calidad
Materias primas	Apoyo financiero
Formación en gestión	Gestión internacional
Formación del personal	
Otros	

GESTIÓN DE CALIDAD		
Rating	ÁREA DE LA GESTIÓN DE LA CALIDAD	Percent.
0 a 3	0. Desconoce; 1. Nunca; 2. Caso por caso; 3. Siempre	%
	Control de especificaciones, dibujos y proyectos	
	Control de medidas, ensayos y equipos	
	Control de materias primas	
	Control de productos, operaciones y (no) conformidad	
	Verificación de productos -- inspección y ensayos	
	Control de servicios postventa	
	Capacitación en mejoramiento de la calidad	

F. GESTIÓN DE LA CALIDAD

1. La *Gestión de la Calidad* es un concepto que debe medirse a diferentes niveles dentro de la empresa. Los aspectos de calidad relacionados con la subcontratación se miden utilizando como base los principios de la norma ISO 9000. Registre la gestión y/o el control efectuado por la empresa, usando como parámetros un indicador cuyo valor puede ser: (1) no lo hace Nunca; (2) Caso por Caso; o (3) Siempre; para indicar gestión de calidad en especificaciones, dibujos y proyectos, de productos, procesos y no-conformidad, de medidas, ensayos y equipos o de materias primas, verificación e inspección de ensayos y productos.

Para aquellos casos en que se tengan mediciones estadísticas, se podrá indicar el porcentaje sobre el cual aplica dicho concepto. Otros aspectos tales como servicios postventa y capacitación o mejoramiento continuo, son fundamentales para la gestión moderna de la calidad, sin embargo no es posible medir porcentualmente su aplicación.

G. OTRAS INFORMACIONES

1. En la parte superior de la página indíquese el *Código y Denominación* de la empresa.
2. Para registrar toda información adicional no contemplada en las demás páginas del "Dossier electrónico de empresas", dispone de esta opción en que podrá registrar toda información dotando su sistema de una nomenclatura propia a la cual asignar los códigos de información de interés que luego le permitirá validar la alimentación de esta información.

A título de ejemplo se ofrecen opciones como 10/Patentes; 20/Normas; 30/Principales accionistas; 40/Arrenda o es propietario del local; 50/Especialidades diferenciales; 60/Manutención especial; 70/Transportes especiales; 80/Socio extranjero; 81/Tipo de colaboración; 82/Tasa de participación; 90/Referencias Bancarias. El usuario definirá nuevos códigos e información para complementar el cuestionario UNIDOSS.

H. CALIFICACIONES

1. *Patente/licencia*: Las patentes destacan una capacidad de ingenio e innovación debidamente registrada. Las licencias denotan la transferencia de una tecnología particular en manos de la empresa.
2. *Concesiones*: Se trata de la concesión de licencias de fabricación, distribución, ensamble, etc., lo cual denota un respaldo por parte de firmas nacionales o multinacionales sobre las cualidades de la empresa, el producto o el proceso.
3. *Marcas de calidad/labels*: Las marcas de calidad o "Labels" resaltan ciertas cualidades que cumplen una norma preestablecida con relación al producto en cuestión.
4. *Certificación de calidad*: Certificados emitidos por un organismo competente que destaca un análisis de las cualidades de un (1) producto, (2) proceso o (3) industria, y (0) desconoce. Deberá indicarse el organismo, la fecha en que se emitió dicha certificación y la fecha de vencimiento.

DATOS SOBRE PRODUCCIÓN

A. PRODUCTOS FABRICADOS EN SUBCONTRATACIÓN

1. En la parte superior de la página indíquese el *Código* y *Denominación* de la empresa.
2. Los *Productos Fabricados en Subcontratación* figuran incluyendo la capacidad de producción instalada, la producción real y la unidad utilizada para medir el flujo productivo por cada producto.
3. Las *Unidades* de medida empleadas están en una nomenclatura concebida por la ONUDI y es parte integrante del programa UNIDOSS.
4. Los *Códigos* utilizados serán los correspondientes a la Nomenclatura CEE-A, (concebida especialmente para productos fabricados en régimen de Subcontratación) con 5 dígitos de precisión. Dado que los productos pueden pertenecer a distintos sectores, se identificará cada sector de modo especial. Así pues, el código tendrá un prefijo:
 - 1/ para el sector metal.
 - 2/ para el sector plástico y caucho (hule o goma).
 - 3/ para el sector eléctrico y electrónico.
 - 4/ para el sector textil y confecciones.
 - 5/ para el sector servicios industriales.
5. Un espacio para *Detalles* permite especificar claramente aquellos factores de los productos que el código CEE-B no incluye y que son importantes para entender el producto.

B. COMPONENTES Y MATERIALES UTILIZADOS

1. *Componentes y materiales utilizados* se inscribirán junto con los datos siguientes: país de origen, cantidad y unidad de flujo utilizado.
2. El *Código* empleado será en este caso el de la Nomenclatura COMBINADA.
3. El espacio para *Detalles* permite especificar claramente aquellos factores de la materia prima que el código COMBINADO no incluye y que es importante para entender el material.

C. OFERTA ESPECIALIZADA DE SUBCONTRATACIÓN

1. *Oferta especializada de Subcontratación*: Para las empresas ejecutoras de los trabajos o Subcontratistas, se registrarán los trabajos de Subcontratación en los cuales consideren tener una fuerza o ventaja comparativa o especialidad diferencial.
2. Se usará el *Código* CEE-B. El número de registros de ofertas especializadas es ilimitado.
3. En el campo *Detalles* indique particularidades sobre la especialidad de la empresa.

D. MÁQUINAS, OPERACIONES PROCESOS

1. En la parte superior de la página indíquese el *Código* y *Denominación* de la empresa.
2. *Máquinas, procesos y operaciones*: El *Código* de la Nomenclatura CEE-B a 6 dígitos, será usado, con un prefijo 1/2/3/4/5 según sean del sector metal/plástico/eléctrico/textil/servicios.
3. La *Descripción*, el constructor, tipo/modelo, origen, año de fabricación, estado según el indicador de 1 Malo; 2 Medio; 3 Bueno; 4 Excelente; 0 Desconoce, el número de turnos de trabajo en 24 horas (1, 2 ó 3), la tasa de utilización de la máquina (en %), el número de unidades de máquinas similares y el número de personas o de operadores de esas máquinas deben ser indicados.
4. Las *Características técnicas* de cada máquina son definidas según la nomenclatura CEE-B, en la columna VII. Acá son registrados los detalles técnicos que delimitan las capacidades de las máquinas y operaciones, debiendo ser registrado siempre un valor. En los casos en que se requiere un dato alfanumérico, por ejemplo un material, éste debe ser traducido en varias alternativas de selección (aluminio, acero, hierro, ...) y un valor de flujo de producción de este material es el dato a registrar.
5. Cada máquina registrada utiliza una columna de los cuadros del cuestionario. Esto significa que una página del cuestionario contiene 3 diferentes tipos de máquinas. Si mas de 3 tipos de máquinas son disponibles, utilice una segunda o tercera hoja y numérela secuencialmente.

DATOS DE LA EMPRESA	
Código	Denominación

OTRAS INFORMACIONES	
Descripción	Información
10 Patentes licencias	
20 Normas	
30 Principales accionistas	
40 Arrenda o propietario del local	
50 Especialidades diferenciales	
60 Manutención especial	
70 Transportes especiales	
80 Socio extranjero	
81 Tipo de colaboración	
82 Porcentaje participación (capital %)	
90 Referencias bancarias	

CERTIFICACIONES DE CALIDAD				
TIPO	Entidad que certifica	Aplica sobre 1. Producto; 2. Proceso; 3. Empresa; 4. Otros	Fecha dd/mm/aaaa	Vence el dd/mm/aaaa
CONCESIONES		MARCAS/LABELS DE CALIDAD		
PATENTES/LICENCIAS				

DATOS DE LA EMPRESA	
Código	Denominación

IV. DATOS SOBRE PRODUCCIÓN

PRODUCTOS DE SUBCONTRATACIÓN (CEE-A, 6 dígitos)			
PRODUCTO INTERMEDIO Y DETALLES	Capacidad	Produce	Unidad

MATERIAS PRIMAS Y COMPONENTES (Combinada, 10 dígitos)			
DESCRIPCIÓN MATERIA PRIMA Y COMPONENTE	Origen	Cantidad	Unidad

OFERTA ESPECIALIZADA DE SUBCONTRATACIÓN (CEE-B, 6 dígitos)		
ACTIVIDAD, DETALLES DE ESPECIALIDAD (actúa como Sc)	Cantidad	Unidad

DATOS DE LA EMPRESA	
Código	Denominación

MÁQUINAS Y OPERACIONES (CEE-B, 6 dígitos)			
Datos	Máquina 1	Máquina 2	Máquina 3
Código			
Descripción			
Constructor			
Tipo/modelo			
País origen			
Fecha fabric.			
Estado 0 a 4			
Turnos			
No. Unid.			
No. Operad.			

CARACTERÍSTICAS TÉCNICAS DE CADA MÁQUINA/PROCESO						
Característica	VALOR	Unid.	VALOR	Unid.	VALOR	Unid.
1)						
2)						
3)						
4)						
5)						
6)						
7)						
8)						
9)						
10)						

ACCESORIOS DE MÁQUINAS (Nomenclatura accesorios, 6 dígitos)				
	ACCESORIOS	Tipo	Fabricante	Cantidad

E. ACCESORIOS DE MÁQUINAS.

1. Los accesorios serán registrados y codificados separadamente. Una nomenclatura ha sido especialmente concebida a 6 dígitos, debiendo tener el primer dígito correspondiente al sector, 1/2/3/4/5 para metal/plástico/eléctrico/textil/servicios respectivamente.



1. El objetivo del Club

Los objetivos del Club son:

- a) Conectar las Bolsas de Subcontratación (BSA) de los países miembros con la ONUDI en forma de red y permitirles el acceso a una serie de servicios de apoyo de la ONUDI, y
- b) Promover la red de BSA y la cooperación industrial internacional entre ellas y con otros organismos de promoción industrial (OPI) a escala mundial utilizando una terminología técnica común.

2. Miembros

a) *Miembros de derecho:*

Las Bolsas o Centros de Promoción de la Subcontratación y Alianzas Industriales (BSA) que adopten el sistema y la metodología de la subcontratación de la ONUDI y firman acuerdos de licencia UNIDOSS.

b) *Miembros asociados:*

El Club está abierto también a instituciones y organismos de promoción industrial y a empresas industriales, tanto en países industrializados como en países en desarrollo, que tienen interés en participar en la red.

c) *Cuotas:*

No habrá cuotas de afiliación, únicamente ciertos servicios serán de pago (ver punto 3 c).

3. Los servicios ofrecidos

a) *Servicios gratuitos para todos los miembros:*

Registro en el Anuario Internacional de los miembros (BSA) y los miembros asociados (OPI).

Puesta en contacto y en red de las BSA y los OPI miembros.

Acceso a otros Servicios de apoyo y Redes de la ONUDI, tales como:

IPPN (Red de Promoción de la Cooperación Industrial Internacional),

El Red de Servicios de Promoción de Inversiones y Tecnología de la ONUDI,

Antenas nacionales o fuentes de información para los Programas de Cooperación de la ONUDI.

b) *Servicios gratuitos para miembros de derecho:*

El programa informático UNIDOSS y el manual operacional.

Guías sobre metodologías, estudios de casos y publicaciones especializadas de la ONUDI en materia de subcontratación y cooperación industrial, como por ejemplo:

Guía sobre la creación y gestión de las BSA.

Guía jurídica para los Acuerdos de Subcontratación.

Código Internacional de Conducta para las Bolsas de Subcontratación, de Proveedores y Alianzas Industriales.

Proposición de los Estatutos jurídicos de una BSA.

Guía para la organización de Ferias y Muestras de Subcontratación.

Acuerdos de cooperación entre la ONUDI y ciertos organizadores de ferias internacionales de subcontratación y proveedores de suministros y de ruedas de negocios.

c) *Servicios con participación en los gastos:*

Seminarios de capacitación especializados:

organizados por la ONUDI (en Viena),

organizados por ciertas instituciones en colaboración con la ONUDI.

Un equipo de Consultores especializados (en evaluaciones-auditorias, en asistencia técnica, jurídica, informática, promocional, en ferias y muestras, en UNIDOSS, en estrategias y en gestión financiera y de almacenaje (stocks).

Para más información, contactar a:

André de Crombrughe

Programa para la Subcontratación y Gestión de Proveedores Industriales

ONUDI

Tel.: (431) 26026/5275

Fax: (431) 26026/6805

Correo-e: ade-crombrughe@unido.org

