



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

2003/3

Algunos logros notables de las BSA en 2001

Bolsas de subcontratación
y de alianzas industriales (BSA)

Abriendo la puerta de los mercados
locales y mundiales



ORGANIZACIÓN DE LAS NACIONES UNIDAS PARA EL DESARROLLO INDUSTRIAL

economía ecología empleo

ALGUNOS LOGROS NOTABLES DE LAS BSA EN 2001

Bolsas de subcontratación y de alianzas industriales Abriendo la puerta de los mercados locales y mundiales

Programa de la ONUDI para la Subcontratación y la Gestión de Proveedores
Industriales
Subdivisión de Promoción de Calidad, Inversiones y Tecnología de la
Organización de las Naciones Unidas para el Desarrollo Industrial

André de Crombrugghe, Coordinador del Programa

asistido por

Kul Bhushan, consultor de la ONUDI sobre medios informativos

y por

Israel San Román, pasante de la ONUDI



Organización de las Naciones Unidas para el Desarrollo Industrial
Viena, 2002

El presente documento no ha pasado por los servicios oficiales de edición. La mención de nombres de empresas y de productos comerciales no implica su reconocimiento por la Organización de las Naciones Unidas para el Desarrollo Industrial

ÍNDICE

Introducción: Programa de la ONUDI para la Subcontratación y la Gestión de Proveedores Industriales	1
--	----------

Algunos logros notables de las BSA

ARGELIA —Constantina— Contactos para obtener cables	5
BRASIL —Red BSA de São Paulo— ¡Eureka! La solución para los problemas de producción	6
COLOMBIA —Red nacional— En pos de un nuevo récord	7
CUBA —La Habana— Al fresco gracias al aire acondicionado local	8
ESLOVAQUIA —Bratislava— Lluvia de millones para los proveedores eslovacos	9
FRANCIA —Auxerre— ¡Contacto y éxito casi inmediatos!	10
INDIA —Bangalore— Subcontratación a nivel mundial para la industria local	11
INDIA —Hyderabad— Volando alto con insumos autóctonos	12
INDIA —Nueva Delhi— Ahorro de energía y costos de producción	13
INDIA —Pune— Tornillos industriales para unir a empresas de dos continentes	14
MAURICIO —Port Louis— Fomentando la industria en la región del Océano Índico	15
MÉXICO —Monterrey— Elevar las empresas locales al nivel mundial	16
MÉXICO —Querétaro— El diseño de moldes y troqueles brinda nuevas oportunidades	17
PARAGUAY —Asunción— Encontrar la solución llamando a la puerta adecuada	18
PERÚ —Arequipa— La BSA renace de sus cenizas para reanimar la industria	19
SENEGAL —Dakar— ¡Socorro!, ¡Se nos ha roto la excavadora!	20
TÚNEZ —Túnez— Socios sin fronteras	21
TURQUÍA —Estambul— Suministro de piezas y servicios de primera clase	22
URUGUAY —Montevideo— Modernización y fortalecimiento de las cadenas de proveedores industriales	24

Preguntas frecuentes	26
-----------------------------------	-----------

INTRODUCCIÓN

Programa de la ONUDI para la Subcontratación y la Gestión de Proveedores Industriales

La subcontratación industrial en el ámbito nacional e internacional tiene un papel indiscutible para el desarrollo industrial. Sin embargo, en el país deben existir condiciones mínimas para que sean viables los acuerdos de subcontratación entre industrias de diversos tipos y diversas dimensiones, especialmente entre pequeñas, medianas y grandes empresas manufactureras. La subcontratación no es algo que suceda naturalmente con la intensidad deseada. Por lo tanto, la promoción del concepto de subcontratación tiene que llevarse a cabo. El establecimiento de una agencia que se ocupe de la promoción, a veces junto con otras funciones, es el instrumento utilizado por los países industrializados. En los países en desarrollo, la experiencia ha demostrado que el método institucional más efectivo para promover la subcontratación es el sistema de Bolsas de Subcontratación y de Alianzas Industriales (BSA) lanzado por la ONUDI en 1985 en su forma presente, aunque el concepto existe ya desde 1970.

Los diversos vínculos que las pequeñas y medianas industrias (PYME) pueden establecer entre sí y con empresas grandes de propiedad estatal son factores esenciales para su crecimiento y competitividad. La organización de estos vínculos es fundamental, tanto en las primeras etapas respecto de los proveedores y subcontratistas como en las etapas finales respecto de los canales de distribución y comercialización. La subcontratación entre industrias de diversos tipos y dimensiones, especialmente entre empresas grandes y empresas pequeñas, es característica de una economía industrial moderna. En los países industrializados hay una compleja red de relaciones interindustriales complementarias, en las que las grandes corporaciones recurren a empresas más pequeñas para la fabricación de piezas, elementos y subconjuntos, o para ciertos procesos de elaboración, transformación y acabado, que luego incorporan a sus propios productos. La subcontratación está reconocida como instrumento eficaz para aumentar la tasa de utilización de las capacidades industriales instaladas, para aumentar tanto la producción como el empleo en el sector de las PYME, para fabricar productos de mejor calidad a un costo menor, para contribuir a la reasignación de los recursos industriales y, por lo tanto, para coadyuvar a la integración y el crecimiento de las industrias del país.

El objetivo del Programa de la ONUDI es reforzar la capacidad de las PYME locales para aumentar su producción y el empleo, para modernizar sus procesos tecnológicos y sus productos, para mejorar su competitividad internacional, para atraer inversiones extranjeras y pedidos, y para estimular la sustitución de importaciones y la exportación de productos manufacturados. Al mismo tiempo, el Programa contribuye a transferir recursos manufactureros, con las tecnologías y los conocimientos técnicos industriales conexos a las PYME de los países en desarrollo y de las economías en transición. Además, el Programa ofrece una conexión con unas 60 BSA establecidas por la ONUDI en más de 30 países de todo el mundo, basadas en un enfoque y una metodología estándar. Consecuentemente, las PYME que participan en el programa tienen acceso al mercado mundial y a sistemas mundiales de producción o de gestión de proveedores industriales, y pueden promover así sus productos y servicios industriales en mercados nacionales e internacionales y determinar y atender las necesidades del país y extranjeras.

Bolsas de Subcontratación y de Alianzas Industriales (BSA)

Para atender las crecientes necesidades de las grandes empresas que buscan subcontratistas y proveedores, y de las pequeñas unidades que desean asegurarse pedidos de las grandes empresas o cooperar con otras industrias pequeñas en la fabricación de un producto acabado, se necesita un centro de coordinación que proporcione la información deseada sobre las capacidades de subcontratación. La Bolsa de Subcontratación y de Alianzas Industriales responde a esta necesidad.

Las Bolsas de Subcontratación y de Alianzas Industriales (BSA) de la ONUDI se han concebido para establecer sistemas de información técnica y un potencial de interconexiones que facilitan los vínculos de producción entre pequeñas, medianas y grandes empresas manufactureras. Las BSA contienen información técnica y son centros de enlace para subcontratación y alianzas industriales entre compradores y proveedores, con miras a optimizar las capacidades de producción de las empresas afiliadas. De hecho, las BSA no solo parecen ser puntos de encuentro o centros de coordinación para la subcontratación y las alianzas industriales, sino también instrumentos de regulación entre la oferta y la demanda de pedidos de subcontratación industrial e instrumentos para ayudar a ambas partes, particularmente para proveedores o subcontratistas de las PYME.

La ONUDI proporciona ayuda técnica a los países en desarrollo y a las economías en transición para establecer y operar BSA. Para ello, la ONUDI ayuda a crear una lista de subcontratistas, de proveedores y de contratistas principales. Las BSA deberían estar organizadas como asociaciones industriales no lucrativas dirigidas por empresarios cualificados. Sus funciones principales son las siguientes:

- La recopilación, el análisis, el almacenamiento y la organización para una rápida recuperación de información y datos acerca de las capacidades posibilidades de producción y de las industrias existentes, especialmente de las PYME (equipo con las especificaciones técnicas, sistemas de gestión de calidad, capacidades de reserva disponibles, tipos de productos y servicios, etc.).
- La identificación de peticiones de datos sobre subcontrataciones, ofertas y alianzas industriales o de peticiones de los grandes contratistas principales y compradores nacionales y extranjeros, y finalmente su difusión entre los posibles subcontratistas, proveedores y socios.
- Ayuda a los posibles subcontratistas, proveedores y socios para la creación de grupos o asociaciones manufactureros para negociar contratos o acuerdos con los contratistas principales, que podrían ser sus propios gobiernos.

La ONUDI recomienda estatutos legales y términos de referencia estándares para el establecimiento de BSA autónomas regidas por consejos de administración. Además, la ONUDI ha desarrollado una amplia metodología y un conjunto completo de instrumentos o herramientas para operar las BSA, conocido como UNIDOSS (Sistema de subcontratación de la ONUDI), que incluye un programa informático de gestión de datos llamado "OUTSOURCING 2000", que se proporciona bajo licencia a las BSA establecidas por la ONUDI.

Centros de Desarrollo y de Gestión de Proveedores Industriales

La nueva generación de BSA actúa como centros de ayuda e información multidisciplinaria para los subcontratistas y proveedores, en áreas como por ejemplo:

- Apoyo técnico (diseño de productos, tecnología, equipo e innovación).
- Sistemas de gestión de calidad, estándares y certificación.
- Estrategias de comercialización y análisis (incluida la organización de ferias y foros industriales internacionales de promoción mercantil y la participación en unas y otros).

- Acceso a capital para empresas mixtas, créditos, y recursos financieros e incentivos.
- Gestión (producción limpia, "kanban", gestión financiera, control de inventarios, etc.).
- Asesoramiento jurídico (contratos jurídicos, códigos de conducta, reconciliación o solución de controversias, arbitraje).
- Gestión de recursos humanos (centros de formación y de mentalización).

Este marco de ayuda e información lo proporciona directamente la BSA en forma de encuestas, consejos, formación, seminarios de mentalización, y ferias industriales, o remitiendo la empresa a los institutos especializados pertinentes.

Además, la mayoría de las BSA organizan "Programas de mejoramiento o desarrollo de la oferta" para proporcionar ayuda a los grupos de proveedores y subcontratistas en pequeña escala a fin de modernizar sus aptitudes técnicas y comerciales para cumplir los requisitos de calidad de los principales contratistas o de los compradores. Estos programas son dirigidos conjuntamente con estos últimos, y con ayuda *ad hoc* de las instituciones industriales pertinentes. Las BSA actúan en tal caso como los principales catalizadores o fuerzas impulsoras de esos programas.

Indicadores de rendimiento

Un estudio realizado en 1993 indica que, en promedio, las Bolsas de Subcontratación y de Alianzas Industriales que usan la metodología UNIDOSS consultaron al 80% de sus empresas registradas ese mismo año, de las cuales un 40% llegaron a concertar por lo menos un contrato en dicho año. Un estudio similar demostró en 1997 que las empresas registradas en la BSA fueron consultadas por lo menos dos veces al año y, lo que es más importante, el 66% de esas empresas concertaron al menos un contrato ese año, lo que indica una importante mejora con relación a 1993.

Algunos logros notables de las BSA

En la presente publicación se analizan una serie de "Algunos logros notables de las BSA" con relación a casos prácticos de subcontratación industrial a nivel nacional e internacional comunicados por las BSA de los países que abarca el Programa de la ONUDI para la Subcontratación y la Gestión de Proveedores Industriales. Esos ejemplos parecen demostrar los efectos positivos de la subcontratación industrial, la importancia de la función que desempeñan las BSA y la importancia de las exposiciones y ferias de muestras industriales para promover acuerdos de asociación industrial de larga duración.

La ONUDI continúa apoyando, utilizando su experiencia y sus conocimientos especializados, la promoción de la subcontratación y de las alianzas industriales, y en el futuro la promoción de programas de desarrollo para subcontratistas y proveedores. La ONUDI ya ha establecido unas 60 BSA similares en más de 30 países de todo el mundo, creando así una red que tiene por objetivo afrontar con éxito el desafío de la mundialización. Esta mundialización se aplica plenamente a la subcontratación industrial, pues las empresas están buscando ahora oportunidades para la subcontratación y la oferta en todo el mundo, en casi todos los sectores de la industria y los servicios conexos, en una búsqueda cada vez más intensa de la ventaja competitiva, como lo demuestra el aumento de la subcontratación y de la oferta en el marco de las corrientes comerciales internacionales. Con estos programas de Subcontratación y Gestión de Proveedores Industriales, el objetivo principal de la ONUDI es ayudar a las PYME de los países en desarrollo a acceder al mercado mundial y a sistemas y/o cadenas de producción mundial, para estimular y fomentar el uso de los vínculos industriales modernos a fin de aumentar el desarrollo económico en el plano mundial.



ARGELIA

Constantina

Contactos para obtener cables

El complejo estatal argelino dedicado al hierro y al acero, conocido como el Grupo SIDER, decidió lanzar un proceso nacional de consulta y oferta como parte de la renovación de sus instalaciones a principios del 2001. Miembro fundador de la BSA de Constantina, el Grupo SIDER decidió solicitar a la BSA que le buscara subcontratistas adecuados.

La Red BSA argelina

La Bolsa de Subcontratación y de Alianzas Industriales que abarca la región oriental de Argelia, también llamada BSTP-E, fue establecida en Constantina en 1993 con la ayuda financiera del Gobierno argelino y del PNUD y con la asistencia técnica de la ONUDI. La BSA forma parte de una red nacional compuesta por cuatro BSA; las otras tres están situadas en Argelia en el centro, Orán al oeste, y Ghardaia al sur del país. Desde su creación, la BSA de Constantina consiguió que sus miembros establecieran contactos de negocios fructuosos y que participaran en numerosas ferias nacionales e internacionales. Durante el primer semestre de 2001 se establecieron varios contactos.

La BSTP-E proporciona a sus miembros los siguientes servicios:

- Organiza exposiciones de subcontratación, seminarios y programas de mentalización.
- Proporciona información técnica y comercial y busca subcontratistas y proveedores en respuesta a las solicitudes de los principales contratistas y compradores extranjeros o domésticos, del sector público o del privado.
- Proporciona información acerca de la oferta y la demanda de maquinaria de segunda mano.
- Asesora a las empresas, asistiéndolas en las negociaciones y facilitándoles el establecimiento de contactos.
- Trabaja en red con agencias nacionales e internacionales, con el gobierno y con órganos no gubernamentales, con organizaciones, instituciones, cámaras de comercio e industria, empresas y particulares.
- Proporciona asistencia técnica a los subcontratistas y los pone en contacto con instituciones, a fin de facilitarles la orientación y los conocimientos técnicos necesarios y para mejorar su competitividad.

Relacionando al sector público como contratista principal con empresas del sector privado

Como resultado del proceso de consulta, se seleccionó a dos miembros especializados de la BSA y se les puso en contacto con el Departamento de Compra de SIDER, eligiéndoles para la ronda final de negociaciones. Al final, la empresa USINAL, especializada en metalurgia y transformación, fue seleccionada y firmó un contrato importante con el complejo estatal.

Si se desea más información sobre la BSTP-E, póngase en contacto con:

Sr. Mohamed Bourkab, Director de BSTP-E, correo electrónico: bstpe@lycos.com



BRASIL

Red BSA de São Paulo

¡Eureka! La solución para los problemas de producción

“¡He tenido problemas durante muchos meses y ahora tengo la solución ante mis ojos!”, dijo el Gerente técnico y de producción de una empresa alemana que opera en Brasil cuando visitó el pabellón de una empresa de São Paulo en la Exposición Internacional de Subcontratación (ISE – 2000)

“Basados en el éxito de nuestras experiencias, participamos anualmente en seis a ocho Ferias industriales, “dijo el Director Gerente de la empresa de São Paulo que atendió al dirigente alemán. “Durante esta exposición, el dirigente alemán había empezado a hacer preguntas discretas de tipo general cuando de pronto exclamó que había encontrado la solución que buscaba sin saber siquiera si nuestra empresa estaba operando en Brasil o qué productos podríamos ofrecer. Le explicamos que en el pasado nuestra relación con su empresa se había limitado al departamento de compras, que nunca nos había encargado nada.”

Una amplia cobertura industrial

La solución ‘Eureka’ surgió en uno de los numerosos contactos de la BSA de São Paulo (establecida en 1972) con la asistencia técnica de la ONUDI. La BSA abarca metalurgia e ingeniería; plásticos y caucho; el sector eléctrico y el electrónico; textiles y ropa; madera y muebles; cuero y calzado; y los sectores de maquinaria y equipo. De hecho, la BSA consta de tres BSA sectoriales:

- ABIMAQ (Associação Brasileira da Industria de Maquinas e Equipamentos), que se ocupa de la metalurgia y las industrias de ingeniería.
- ABINEE (Associação Brasileira da Industria Eletro-Eletronica), centro que se ocupa de las industrias eléctricas y de electrónica.
- SEBRAE (Servicio Brasileiro de Apoio a Micro e Pequena Empresa), que se ocupa de todas las PYME que no son miembros de las otras dos asociaciones profesionales anteriormente citadas.

La BSA de São Paulo tiene registradas a más de 3.400 empresas afiliadas. Su actividad principal es proporcionar a las empresas compradoras información detallada acerca de las capacidades de subcontratación de sus miembros. Esta información incluye servicios técnicos, capacidades de producción, especificaciones técnicas de maquinaria y equipo, y otros detalles pertinentes. La organización de ferias de subcontratación y alianzas industriales es una de sus actividades principales, como la megaferia continental “Subcontrata Latino-Americana XIV”, llevada a cabo junto con la Feria ISE 2000; el 14º acto de esta serie tuvo lugar en octubre de 2000.

Amortizada la inversión inicial

El Director de la empresa afiliada a la BSA manifestó también que *“las aplicaciones industriales de nuestros productos son extensas, aunque nuestros productos son técnicamente muy especializados. Fabricamos correas y poleas sincronizadas que se pueden utilizar con cualquier equipo que tenga una máquina impulsada por motor. Más exactamente, como estos productos están sincronizados y son de plástico (poliuretano), se pueden utilizar completa y eficazmente en la transmisión de motores de pequeña o de gran potencia, en transportes sincronizados o simplemente como sincronizadores”.*

“El día siguiente visitamos la empresa alemana con nuestros técnicos y trabajamos en los planos de una fábrica para 12 ingenieros,” siguió diciendo. “Al final habíamos desarrollado un proyecto para dos máquinas. Con este proyecto no solo amortizamos holgadamente nuestra inversión inicial, sino que también pudimos alcanzar nuestro objetivo, que era introducir nuestros productos en una empresa alemana. Hoy en día, la empresa sigue siendo uno de nuestros clientes regulares. Una de las mayores ventajas que conseguimos con nuestra participación en estas ferias es la oportunidad de tratar directamente con los ejecutivos que toman las decisiones.”

Si se desea más información sobre la BSA de São Paulo, póngase en contacto con:

Sr. Luis Alvaro Siqueira Bastos, Director de BSI-SP, correo electrónico: luizb@sebraesp.com.br



COLOMBIA

Red nacional

En pos de un nuevo récord

La Red Colombiana de Centros de Subcontratación Industriales (BSA), a través de sus contratos e intervenciones de enlace para la subcontratación industrial, ha ayudado a firmar en el año 2000 contratos por valor de €22.651.200¹. Se espera que para el final de 2001 esta cifra alcance un nuevo récord de €26,7 millones.

La impresionante cifra del año 2000 ha sido posible debido a las ocho BSA que operan en varias Cámaras de Comercio de Colombia: a Bogotá corresponden €8.712.000; a ACIEM en Bogotá, €5.880.000; a Manizales, €4.954.950; a Medellín, €2.559.150 y a Cali, €544.500. Se espera que las otras tres BSA colombianas que se hallan aún en fase inicial den resultados similares en un futuro próximo.

Establecida con la asistencia técnica de la ONUDI e iniciada ya en 1986, esta red de ocho BSA promueve la subcontratación industrial y las alianzas de proveedores con socios locales y extranjeros, organiza el aprovisionamiento público en nombre del Estado y lo distribuye entre las PYME locales. Junto con el Ministerio de Desarrollo Económico como coordinador de la red, las Cámaras de Comercio de Bogotá, Medellín, Cali, Manizales, Barranquilla, Bucaramanga y Pasto desempeñan un papel importante de anfitriones para las operaciones de siete de ellas. Las otras organizaciones de apoyo son la Asociación Colombiana de Ingenieros Electricistas, Mecánicos y afines (ACIEM); la Asociación Colombiana de Pequeñas y Medianas Empresas (ACOPI); la Asociación Nacional de Industriales (ANDI); la Asociación Colombiana de Plásticos (ACOPLASTICOS); y el Servicio Nacional de Aprendizaje (SENA).

Interacción activa

La Red colombiana de BSA proporciona los servicios siguientes:

- Organiza ferias regionales de subcontratación, exposiciones y seminarios.
- Proporciona información técnica y comercial a contratistas principales y subcontratistas; identifica a subcontratistas y proveedores locales y facilita contactos de negocios.
- Asesora a empresas en temas relacionados con la subcontratación y las alianzas industriales.
- Trabaja en red con agencias nacionales e internacionales, con organizaciones e instituciones, con cámaras de comercio, empresas, sociedades y particulares.
- Proporciona asistencia técnica a los proveedores; los comunica con otras instituciones con objeto de ofrecerles la orientación y los conocimientos técnicos necesarios; mejora la competitividad y la viabilidad de los proveedores.

Nuevo enfoque

Además de los servicios industriales, estas BSA abarcan varios sectores industriales como el metalúrgico, eléctrico, plásticos, textiles y ropa. Un nuevo enfoque positivo ha sido el establecido por la BSA dentro de ACIEM, que cubre exclusivamente los servicios industriales. En el año 2000, la Red BSA logró con éxito los siguientes resultados:

- Como parte de sus actividades de almacenamiento de datos a través de visitas a plantas y de encuestas industriales, la Red BSA registró a más de 2000 empresas en su base de datos.
- Junto con expertos, la Red BSA organizó cinco seminarios y prácticas de trabajo en el servicio.
- La Red BSA participó en nueve ferias nacionales e internacionales, reuniones de compradores y proveedores, y otros actos de promoción y de contactos de negocios.

Si se desea más información sobre la Red colombiana de BSA, póngase en contacto con:

Sr. Eduardo Salas, Coordinador nacional, correo electrónico: unidos@colnodo.apc.org

¹En toda esta publicación se utiliza el tipo de cambio de las Naciones Unidas de octubre del 2000 que era de €1,089 por dólar.



CUBA

La Habana

Al fresco gracias al aire acondicionado local

En Cuba los acondicionadores de aire ayudan a estar frescos y OBE, que es una empresa local, descubrió un gran mercado para acondicionadores de aire en oficinas móviles. Para fabricar estas unidades, la empresa requería contenedores metálicos para acondicionadores de aire. Para buscar posibles proveedores, la empresa se puso en contacto con la BSA de La Habana.

ACUSE es otra empresa del mismo sector que tuvo que importar elementos de metal para reparar acondicionadores de aire, pues su importación implicaba retrasos y requería divisas. ACUSE estaba buscando un proveedor local y entró en contacto con la BSA de La Habana.

Establecida en 1992 con la asistencia técnica de la ONUDI, la BSA de La Habana está apoyada por el Comité estatal de cooperación económica del Ministerio de Comercio Exterior de la República de Cuba. Actualmente cuenta con 123 empresas estatales grandes; cada una de ellas equivale a 5 pequeñas y medianas empresas, o PYME. Los miembros de la BSA abarcan todos los sectores económicos del país como: metal-mecánico, 43 por ciento; servicios, 39 por ciento; textil-ropa, 5 por ciento; eléctrico-electrónico, 5 por ciento; construcción, plástico-caucho, minero-metalúrgico y médico-farmacéutico, 2 por ciento cada uno.

Hitos importantes

El objetivo principal de la BSA es fomentar contactos y enlaces de negocios para todas las industrias y servicios cubanos, dando por resultado la subcontratación y alianzas. Para aumentar las exportaciones, sustituir las importaciones y promover las inversiones extranjeras, la BSA facilita contactos de negocios con empresas extranjeras, dando lugar a la transferencia de tecnología industrial y de conocimientos técnicos. Desde su creación hace 10 años, la BSA ha logrado los siguientes resultados:

- Concertación de acuerdos de enlace para la subcontratación (804 acuerdos).
- Promoción de 1.579 empresas afiliadas en los medios informativos.
- Participación en 24 ferias internacionales extranjeras de subcontratación junto con 120 empresas cubanas.
- Participación como expositora en 30 ferias internacionales en Cuba.
- Organización de 20 actos técnicos, seminarios de formación y reuniones de negocios.
- Organización de 30 seminarios y conferencias.
- Más de 300 entrevistas con empresas.

Siguen llegando nuevos pedidos

Para lograr estos resultados, la BSA de La Habana ha contado con la cooperación, y la afiliación de diversas organizaciones nacionales e internacionales. La BSA es miembro fundador de la "Asociación Latinoamericana de Bolsas de Subcontratación" (ALABSUB), miembro del Club BSA de la ONUDI, activa participante en el programa AI-INVEST de la Unión Europea, y consultora del EUROCENTER de Cuba. Por otra parte, trabaja en estrecho contacto con todas las BSA del mundo, cámaras de comercio, centros de promoción de negocios y COPECOS.

A través de esas redes la BSA pudo encontrar un asociado de subcontratación para suministrar los contenedores metálicos destinados a las oficinas móviles de la empresa cubana OBE. En este proceso, la BSA se unió con éxito a COMETAL, gran empresa del sector público, para proporcionar los grandes contenedores de metal. Como resultado de este ejercicio de enlace de la BSA, una empresa local llamada ICEM está produciendo ahora desde hace ya más de un año los componentes para ACUSE, y siguen llegando nuevos pedidos.

Si se desea más información sobre la BSA de La Habana, póngase en contacto con:

Sr. Pedro Florido Gómez, Director, correo electrónico: bolsa@infocecu



ESLOVAQUIA

Bratislava

Lluvia de millones para los proveedores eslovacos

Cuando una importante empresa transnacional (ETN) y una sociedad de "Fortune 500" quisieron establecer su producción en Europa con una red de empresas que suministrasen piezas para su amplia gama de productos, lo hicieron a través de la BSA. Como parte de su estrategia corporativa, la sociedad gigante americana INGERSOLL-RAND (IR) se puso en contacto con la Bolsa de Subcontratación y de Alianzas Industriales (BSA) de Eslovaquia para buscar una red de subcontratistas y proveedores y/o adquirir empresas productoras ya existentes.

La IR, destacado fabricante bien diversificado de equipo y piezas industriales y comerciales que surten a una amplia gama de mercados industriales y comerciales mundiales, tiene un historial comercial que comenzó en 1871. La compañía es actualmente el número 199 en términos de ventas de la última lista de "Fortune 500", que agrupa a las compañías industriales y de servicios más grandes del mundo. Posee 160 plantas de producción en todo el mundo y gran número de marcas industriales y comerciales muy consideradas, que son marcas registradas o nombres comerciales de la IR o de sus subsidiarias: ABG, Blaw-Knox, Bobcat, Charles Maire, Club Car, Dixie Pacific, Dor-O-Matic, Ecoair, Fafnir, Falcón, Glynn-Johnson, Ingersoll-Dresser Pumps, Ingersoll-Rand, Ives, LCN, Legge, Locknetics, Monarch, Montabert, Normbau, Schlage, Steelcraft, Thermo King, Torrington, Von Duprin, Worthington y Zimmerman.

Contactos en Ferias industriales

El personal de subcontratación de la IR en Europa se puso en contacto con la BSA eslovaca en la Feria MSV de Brno en septiembre de 2000. Los funcionarios de la BSA ofrecieron ayuda y asistencia para presentarles y entrar en el mercado de producción eslovaco, a base de un acuerdo de mutuo entendimiento sobre la forma de proceder dentro de Eslovaquia. Basándose en la amplia solicitud de producción de IR, documentada con dibujos técnicos, términos y condiciones, la BSA seleccionó un primer grupo de posibles proveedores en Eslovaquia que podían fabricar una gama completa de piezas. Durante la Conferencia Internacional de la Subcontratación "SESE 2000" de la BSA, celebrada los días 14 y 15 de noviembre de 2000, el personal de IR se reunió con 20 posibles proveedores eslovacos seleccionados sobre la base de la primera ronda de selección, un análisis de los perfiles de las empresas, y las cotizaciones facilitadas.

Piezas para productos de clase mundial

La Bolsa de Subcontratación y de Alianzas Industriales de Eslovaquia, llamada también SES, fue establecida en 1994-1995 con asistencia técnica de la ONUDI en el marco de un acuerdo de financiación con el Programa de la Unión Europea "Phare", como rama especializada de la Agencia Nacional para el Desarrollo de PYME (NADSME). La SES participa activamente en muchas reuniones de subcontratación y de contactos industriales internacionales cada año, y organiza su propia feria llamada SESE. Después de una serie de gestiones positivas, la IR seleccionó a proveedores eslovacos y después de visitarlos, seleccionó finalmente a siete para dos de sus proyectos de producción de recipientes de presión y de cilindros hidráulicos para las empresas de reputación mundial BOBCAT y THERMO KING. La IR necesitaba estructuras de acero y piezas soldadas para Bobcat valoradas en 50 millones de dólares EE.UU. y láminas de metal para Thermo King valoradas en 10 millones de dólares EE.UU. Los fabricantes eslovacos están suministrando actualmente esas piezas para productos de primera clase mundial a una gran empresa transnacional gracias al contacto con la BSA Eslovaca.

Si se desea más información sobre la BSA de Eslovaquia (SES), póngase en contacto con:

Sr. Igor Kovacik, Director, correo electrónico: kovacik@nadsme.sk



FRANCIA

Auxerre

¡Contacto y éxito casi inmediatos!

La mayoría de las empresas francesas cierran por vacaciones durante agosto. El 31 de julio, el ejecutivo de una empresa hace frente a una emergencia porque una de sus máquinas se ha parado repentinamente debido a una pieza rota. Para su reemplazo es imprescindible encontrar una lámina de metal de alta calidad y un operario que la corte exactamente con espesor de 40 milímetros. Sin esa pieza, la máquina no funcionará hasta septiembre y bloqueará toda la producción.

Un proveedor mundial de mobiliario urbano, J. C. Decaux, que tiene empresas mixtas en 38 países y un volumen de ventas de €1.400 millones, estaba buscando una fundición para fabricar farolas de calle y otras estructuras metálicas. Ya trabaja con dos subcontratistas, y su Departamento de compra no podía localizar a otro subcontratista que atendiera las especificaciones rigurosas y específicas de la empresa.

Un líder mundial en el sector del caucho industrial, HUTCHINSON, llevaba muchos años buscando un subcontratista que finalizara su prensa equipada con el mismo programa informático llamado "ProEngineer" para diseño con ayuda de computadoras que utilizaba también en su propia planta. Puesto que ninguno de sus proveedores tenían ese programa, no quedó más remedio que entrar manualmente los datos de cada pedido nuevo, con los consiguientes gastos adicionales y gran pérdida de tiempo.

La primera BSA en un país industrializado

Cuando esas tres empresas francesas se pusieron en contacto con la BSA francesa, llamada COSTEP (Centro operacional para la subcontratación y alianzas industriales de Francia central), la respuesta fue casi inmediata y fructuosa. Establecido en 1997 por iniciativa de la "Casa de las Empresas", con ayuda de varias asociaciones industriales y la asistencia técnica de la ONUDI, COSTEP es una asociación no lucrativa que tiende a fomentar la subcontratación industrial mientras optimiza los recursos de sus miembros. COSTEP es la primera BSA que funciona en un país industrializado con la metodología desarrollada por la ONUDI. Está considerada como:

- Centro de demostración experimental para los países que desean establecer una BSA;
- Centro de instrucción para los programas, métodos y herramientas desarrollados por la ONUDI;
- Centro para coordinar en Francia la promoción y organización de programas para la subcontratación y las alianzas industriales, conectados con redes internacionales.

En pocas horas

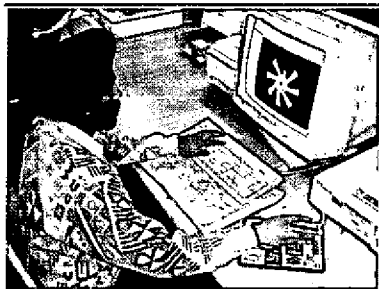
Cuando el 31 de julio el frenético jefe de producción con su máquina atascada se puso en contacto con COSTEP, en menos de una hora se localizó a un proveedor de láminas que podía cortar la lámina y que se puso a trabajar sin demora. Unas horas después, el componente fue enviado rápidamente a un subcontratista que pudo doblarlo antes de la tarde. A la mañana siguiente, el componente fue reinstalado y se reanudó la producción.

Después de que el fabricante de mobiliario, J. C. DECAUX, se pusiera en contacto con COSTEP, la BSA le buscó un socio adecuado y encontró una fundición que podía igualar la alta calidad de sus productos; el fabricante concluyó un contrato y de ese modo consiguió un volumen de negocios anual de €220.000.

El Departamento de compra de HUTCHINSON confirmó que no había podido encontrar ningún subcontratista con el programa informático indispensable, pero aun así COSTEP le puso en contacto con un subcontratista que usaba el mismo programa para optimizar su producción. La búsqueda, que duraba ya muchos años, terminó en pocos días. Éstos son algunos logros notables de COSTEP que ocurren casi a diario.

Si se desea más información sobre COSTEP, póngase en contacto con:

Sr. Yves Le Touze, Director, correo electrónico: costep@wanadoo.fr



INDIA

Bangalore

Subcontratación a nivel mundial para la industria local

El "Silicon Valley" de la India, Bangalore, acogió en septiembre de 2001 durante cinco días el Simposio y Exposición Mundial de la Subcontratación 2001 de la Asociación de Industrias en pequeña escala de Karnataka (KASSIA), para ayudar a las empresas indias y extranjeras a identificar, atender y contratar proveedores para suministrar productos, componentes y servicios en la India y en el extranjero.

Con el propósito de poner en contacto a los subcontratistas e industriales indios con los fabricantes y sectores decisivos, se organizó en 2001 la primera Exposición Mundial de Subcontratación. Este acontecimiento atrajo no solo a las grandes corporaciones indias y a centenares de PYME indias sino también a los grandes compradores tales como los Ferrocarriles de la India, el Ejército y la Marina del país que buscaban proveedores nacionales.

Puntos destacados

Junto con este acontecimiento, un Simposio para pequeñas y medianas empresas (PYME) ayudó a que varios expertos de la ONUDI presentaran "Outsourcing 2000" así como los puntos destacados de "Outsourcing 2002", software desarrollado por la ONUDI. Otros acontecimientos de "Subcontratación mundial 2001" incluyeron un Seminario sobre biotecnología y tecnología alimentaria, encuentros personales entre compradores y vendedores, e intervenciones de las grandes industrias y de las fuerzas de defensa indias acerca de la doctrina, las normas y las necesidades de la subcontratación.

Establecida en 2000 con asistencia técnica de la ONUDI, la BSA de Bangalore está situada en las oficinas de KASSIA. Además de diez empresas en gran escala, esta BSA ha inscrito a 580 afiliados y ha organizado de 100 a 150 reuniones de enlace entre compradores y vendedores para la concertación de contratos.

Modelo de portal Internet para la Red india de BSA

En el Simposio sobre Subcontratación se lanzó el portal Internet de la BSA de Bangalore y se anunció también el lanzamiento a principios de 2002, en Nueva Delhi, de un portal Internet para otras siete BSA indias y de Sri Lanka. Este portal creará un amplio escaparate de negocios en Internet para más de 2.500 fabricantes y proveedores hindúes de servicios que ofrecerán amplísimas posibilidades de negocios entre la oferta y la demanda de subcontratación y las alianzas industriales en materia de capacidades y aptitudes productivas en esos dos países. Está previsto que se convierta en un potente instrumento de comercialización para la industria india.

Específicamente, este portal proporcionará una plataforma de intercambio en línea para nuevas oportunidades de negocios, subcontratación, alianza, colaboración comercial, intercambio de información y utilización en común de recursos a escala nacional y mundial. Las siete BSA hindúes de Nueva Delhi, Chennai, Bangalore, Pune, Ludhiana, Hyderabad y otra de información tecnológica están conectadas con otros 60 proyectos de ámbito mundial asistidos técnicamente por la ONUDI. Después de inscribirse en línea, las empresas hindúes que no puedan costearse su propio portal Internet, tendrán una sección para exhibir y fomentar sus productos y capacidades de producción para la subcontratación y las alianzas industriales con compradores nacionales e internacionales. De esta forma sus capacidades se darán a conocer en los planos nacional y mundial. Este portal ofrecerá una extensa base de datos sobre PYME y grandes empresas indias con posibilidades simples y avanzadas de búsqueda de productos y servicios, así como nuevas preguntas con un sencillo "clic".

Si se desea más información sobre la BSA de Bangalore, póngase en contacto con:

Sr. A. S. Joshi, Director, correo electrónico: kassia@blr.vsnl.net.in



INDIA

Hyderabad

Volando alto con insumos autóctonos

La Fuerzas Aéreas Indias (FAI) tienen que mantener una enorme diversidad de sistemas de defensa de alta tecnología obtenidos en varios países de todo el mundo. El mantenimiento incluye el reemplazo, la reparación y la conservación de componentes, módulos y ensamblajes. Los costos de estas importaciones son cada vez mayores y la gran dependencia de las FAI respecto de proveedores extranjeros ha orientado la atención hacia la necesidad de abastecerse localmente. Para obtener localmente una corriente continua de esos componentes y piezas de repuesto, las FAI han emprendido un esfuerzo concertado para independizarse y dar entrada a piezas y servicios locales.

Con tal finalidad las FAI se pusieron en contacto con la Bolsa de Subcontratación y de Alianzas Industriales (BSA) establecida en Hyderabad por la Confederación de Industrias Indias (CII) con la ayuda de la ONUDI. En julio de 2001, la BSA-CII organizó un acto de dos días: AIR 2001, Reunión de negocios con exposición sobre el desarrollo de las ventas con las FAI en Hyderabad.

Apoyo a nivel supremo

El Ministro Principal de Andhra Pradesh, Sr. N. Chandrababu, lanzó la BSA-CII en abril de 2001 para demostrar que tiene el apoyo del Gobierno del Estado al nivel más alto. La BSA-CII abarca los sectores electrónico y de ingeniería (incluyendo la ingeniería ligera), industrias de piezas de automóvil, mecánicas y eléctricas. Como primera experiencia del programa BSA de la ONUDI, esta BSA-CII abastece a la industria química y farmacéutica. Otra característica singular de esta BSA es que ayuda y presta servicios para los grupos autóctonos del sector artesano.

Sólo cuatro meses después de que se creara la BSA, se habían afiliado ya 72 empresas tras efectuar visitas y verificaciones sobre el terreno. Sus actividades promocionales incluyen reuniones de negocios organizadas junto con los distritos industriales de Hyderabad, Ranga Reddy, Medak y Mehboob Nagar. Un acto importante organizado en noviembre de 2001 fue el LINKAGE 2001, conferencia sobre desarrollo de ventas que abarcaba cuatro sectores: el eléctrico y electrónico, la ingeniería, los productos farmacéuticos y la elaboración de alimentos. Esta reunión fue la cuarta organizada por esta BSA y abordó temas tales como la comercialización y el empaquetado, las opciones financieras y la calidad de la tecnología. Para el final de 2001, esta BSA proyecta inscribir 130 empresas además de organizar muchas más reuniones de contactos comerciales.

Conectando la industria con la defensa

Para conectar a la industria local con las FAI, la BSA organizó AIR 2001, uno de los mayores acontecimientos organizados hasta ahora por la BSA. Mientras las industrias locales mostraban los equipos y componentes que producían, las FAI exhibieron el equipo y los componentes que requerían. La Reunión de negocios proporcionó ayuda a la industria local para comprender los requisitos de las FAI y el procedimiento para convertirse en proveedores de las FAI. El Banco para las Pequeñas Industrias Indias (SIDBI) y la Corporación Financiera del Estado de Andhra Pradesh proporcionaron información detallada acerca de las formas de financiación para subcontratistas. Unos 200 participantes en esta reunión de negocios interactuaron con varios socios potenciales. Inmediatamente se seleccionó a no menos de 20 nuevos proveedores de Hyderabad para las FAI como resultado de AIR 2001, lo que representaba un paso importante en su ejercicio de sustitución de importaciones. Se espera identificar a más proveedores. Ahora la BSA-CII ha fijado su atención en la Marina India y está planeando un acontecimiento similar con este servicio de la defensa.

Si se desea más información sobre la BSA de Hyderabad, póngase en contacto con:

Sr. R. Menon, Director, correo electrónico: rajesh.menon@ciionline.org



INDIA

Nueva Delhi

Ahorro de energía y costos de producción

Para mantenerse caliente en los fríos inviernos del norte y el nordeste de la India, muchos de los métodos tradicionales de calefacción, como estufas y chimeneas de madera o carbón, han ido cediendo el paso poco a poco a los calentadores eléctricos. Recientemente, los calentadores de gas de propano líquido fueron introducidos con éxito por una empresa emprendedora, la "Shri Shakti Alternative Energy Limited" (SSAEL) de Hyderabad, en Andhra Pradesh. Con una red de distribución bien desarrollada en la mayor parte del norte y el sur de la India, la SSAEL es la única empresa india de servicios energéticos que vende una amplia gama de aparatos de energía eficientes a base de gas. La Corporación Financiera Internacional de Washington posee el 26 por ciento de la empresa como parte de un Programa especial PVMTI del FMAM (Fondo para el Medio Ambiente Mundial). SSAEL es parte del Grupo Shri Shakti basado en Hyderabad, bien conocido por sus diversas empresas como Gas de Shakti, Hotel Ramada y la Escuela pública CHIREC.

Energía eficiente y potente

Vendidos bajo el nombre de Shri Shakti, estos calentadores importados, de eficiencia energética (modelos de interior y de exterior), han demostrado ser un éxito pues superan en muchos aspectos a los actuales aparatos eléctricos. Producidos en colaboración con "Somolsa" de España, estos calentadores demostraron ser más potentes y eficientes, ahorrando hasta un 60 por ciento más de energía que otros calentadores eléctricos o de queroseno. SSAEL importa actualmente estos calentadores de una conocida empresa española, Somolsa, y para poder atender al gran y creciente mercado a largo plazo, la empresa india decidió fabricarlos por sí misma con las mismas especificaciones que los importados. Shri Shakti tuvo que subcontratar las piezas metálicas no críticas para la producción nacional y para ello entró en contacto con la BSA (Bolsa de Subcontratación y de Alianzas Industriales) lanzada por la CII o Confederación de Industrias Indias de Nueva Delhi.

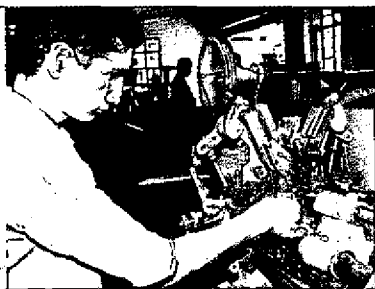
Principal asociación de negocios

La CII-BSA fue establecida en el año 2000 con la asistencia técnica de la ONUDI, como división especializada del Departamento de Pequeña Industria de la CII. Fundada hace más de 100 años, la CII es la principal asociación de negocios de la India y cuenta con más de 3.900 empresas asociadas del sector público y del privado, incluidas PYME (pequeñas y medianas empresas), corporaciones multinacionales, y una asociación indirecta de 40.000 empresas de más de 100 asociaciones sectoriales. La CII-BSA tiene 725 miembros registrados y organiza directamente la serie de ferias "Enterprise", que incluyen AutoEnterprise, Enterprise-India, Feria de muestras de ingeniería, DefEnterprise, en la India y en el extranjero. Coincidiendo con estas ferias de subcontratación, se organizaron reuniones de compradores y vendedores, y reuniones de enlace comercial. La CII-BSA sirve también como agencia coordinadora nodal para la red de otras seis BSA indias, establecidas por la ONUDI en la India.

Para subcontratar las láminas metálicas no críticas de Shri Shakti a fin de fabricar los calentadores domésticos de gas de propano líquido, la CII-BSA dio inicialmente detalles de cinco proveedores para desarrollar la base de venta de las láminas. De esos cinco proveedores, Shri Shakti eligió a uno de ellos para que fabricara 5.000 unidades de láminas metálicas para esos calentadores. El comprador y el vendedor están elaborando ahora un contrato final para comenzar la producción antes del invierno de 2001.

Si se desea más información sobre la CII-BSA de Nueva Delhi, póngase en contacto con:

Sra. Sonia Bhrra, Directora, CII-BSA, correo electrónico: sonia.bhrra@ciionline.org



INDIA

Pune

Tornillos industriales para unir a empresas de dos continentes

Un fabricante francés de vehículos comerciales envió una solicitud para subcontratar piezas industriales como tornillos, tuercas, grapas y eslabones, entre otros productos, a la Bolsa de Subcontratación y de Alianzas Industriales (BSA) establecida por la Confederación de Industrias Indias (CII) en Pune, en el Estado indio occidental de Maharastra. Para proveer al mercado occidental, muy atento a la calidad, el fabricante francés exigió materias primas de alta calidad; normas de ingeniería estrictas basadas en el programa de diseño con ayuda de computadoras (CAD), una calibración precisa, un proceso y control de calidad rigurosos, y precios económicos.

La CII-BSA de Pune se especializa en la industria del automóvil. De una ciudad tranquila, Pune se ha transformado en una ciudad industrial con buen número de fábricas de vehículos de motor y con numerosos proveedores de accesorios. Para ayudar a estas pequeñas y medianas industrias (PYME) a entrar en el mercado mundial, la CII estableció una BSA en el año 2000 con ayuda de la ONUDI. En un periodo corto, la BSA había registrado a 178 miembros y había inscrito a 158 después de una inspección sobre el terreno y otras formalidades. Casi un centenar de esos miembros de la BSA operan en la industria de los vehículos de motor mientras que otros miembros proceden del sector eléctrico, de los plásticos y de las industrias del caucho.

Respetando normas mundiales

La BSA ha organizado un número de actividades para crear mayores conocimientos sobre su utilidad y para promover sus servicios a sus miembros y compradores potenciales. Estas iniciativas incluyen la proyección de una película de la ONUDI sobre esos servicios ante 300 delegados en una reunión de la CII en marzo de 2001; la organización de un seminario de mentalización para 70 de sus miembros, y presentaciones regulares ante industrias, empresas y asociaciones profesionales en Pune. En el futuro próximo, la CII-BSA prevé tener 300 empresas miembros y lanzar programas para aumentar la calidad y la productividad de sus miembros y para mentalizar mejor acerca de sus servicios a las grandes industrias.

La CII-BSA circuló la solicitud de tornillos industriales a ocho miembros apropiados de la industria automotriz. Uno de ellos, que fabrica piezas industriales, vio una oportunidad de ampliarse y de exportar. Esta empresa cuenta con las materias primas necesarias y con instalaciones para ensayar el producto acabado, con CAD y control de los procesos, y con medidas rigurosas para el control de calidad e ingenieros altamente cualificados para atenerse a las normas mundiales. La compañía tiene la capacidad necesaria para fabricar las piezas según diseños específicos del cliente y también para modificarlas.

Beneficio para ambas partes

Según las especificaciones recibidas, las muestras de tornillos se fabricaron y enviaron al fabricante de vehículos comerciales junto con una cotización. No solo fueron aceptadas las muestras sino que lo fueron con apreciación. Al aprobar las muestras se pidió otra cotización a la empresa de Pune pero esta vez sin el revestimiento de superficie, que podría dañarse durante el transporte. Ahora se está ultimando el contrato. El fabricante y el proveedor se han beneficiado del enlace buscado por la BSA. El fabricante de vehículos ha identificado una fuente rentable de piezas de calidad, mientras que el vendedor se ha beneficiado ganándose la confianza de un fabricante extranjero de clase mundial. Esto ha animado al vendedor a buscar más clientes y mercados en el extranjero. Ésa es la función de una BSA.

Si se desea más información sobre la CII-BSA de Pune, póngase en contacto con:

Sra. Tejaswini Gogate, Directora, correo electrónico: ciipune@vsnl.com



MAURICIO

Port Louis

Fomentando la industria en la región del Océano Índico

Una empresa de elaboración, torneado y molienda de Isla Mauricio, el Taller FRORE ANDRÉ Ltd., participó en SUBEX, que es la Feria regional de Subcontratación y de Alianzas Industriales para los países del Océano Índico y las islas Comoras, Madagascar, Mauricio, Reunión y Seychelles. Durante su participación en la Feria SUBEX en Madagascar, la empresa estaba buscando nuevos socios y productos para promover sus negocios en nuevos mercados.

Otra empresa, el Grupo PLASPAK - EXPLAST Ltd., que produce películas laminadas y bolsas de plástico utilizadas en la industria del empaquetado de alimentos, también participó en la Feria SUBEX 2000 para penetrar en el mercado regional y conseguir pedidos de productos no asociados con la industria de fabricación en Isla Mauricio.

Las ferias concurridas dan excelentes resultados

Dos Ferias bien concurridas de SUBEX han sido organizadas hasta ahora por la Bolsa de Subcontratación y de Alianzas Industriales (BSA) de Isla Mauricio, también llamada SUBEX-M, que fue establecida en 1997. El Banco Mundial proporcionó una subvención al Gobierno de Isla Mauricio para establecer SUBEX-M, mientras que la asistencia técnica procedía de la ONUDI. El Gobierno proporciona una subvención anual para gastos de capital y operacionales de SUBEX-M, que también ha lanzado con éxito actividades que generan fondos.

Mentalización

La primera Feria SUBEX de Isla Mauricio en 1997 atrajo a más de cien expositores y a millares de visitantes de negocios, mientras que la segunda Feria SUBEX en 2000 estuvo igualmente patrocinada por cientos de expositores y visitantes de la región realmente interesados, lo que dio lugar a la firma de acuerdos. Además, SUBEX-M y sus miembros han participado en la Segunda Exposición Regional de Subcontratación y de Alianzas Industriales de Madagascar, en 1999. Para SUBEX-M, la mayor parte de los contactos y las alianzas han sido resultado de estas Ferias.

Por ejemplo, el Taller FRÈRE ANDRÉ Ltd., que ha participado en todas las Ferias SUBEX, concertó un acuerdo de asociación con una empresa francesa y se convirtió en el único agente de venta de hierro gris fundido de Isla Mauricio. La misma empresa concertó también otro contrato de asociación con otra empresa francesa, la cual eligió a TREVIS para representarla en Isla Mauricio y comercializar sus tornillos de aleación especial.

La otra empresa, el Grupo PLASPAK - EXPLAST Ltd., comprobó que la Feria SUBEX le permitía entender mejor el mercado regional y penetrar en él. Los numerosos expositores y visitantes de SUBEX no sabían que ese tipo de productos se fabricaban en Isla Mauricio. Al descubrirlo, muchos fabricantes de alimentos elaborados de la región hicieron pedidos a esa empresa de Isla Mauricio y se recibieron otros pedidos a través de agentes locales, con lo que el volumen de ventas de la empresa se incrementó en un 15 por ciento al año siguiente.

Si se desea más información sobre SUBEX-M, póngase en contacto con:

Sr. S. Rajaretnon, Director, correo electrónico: subexm@intnet.mu



MÉXICO

Monterrey

Elevar las empresas locales al nivel mundial

CRESA, una industria mecánica del metal, que opera en el Estado de Hidalgo, en Pachuca, entró en contacto con su BSA local con una petición específica para la producción de perfiles galvanizados de hierro. A su vez, la BSA de Pachuca se puso en contacto con la BSA de Monterrey para que la ayudara a localizar un subcontratista.

DENSO de México, empresa exportadora especializada en la producción de listones y otros accesorios para vehículos de motor, entró en contacto con la BSA de Monterrey para buscar un fabricante nacional de cubiertas de protección hechas de listones de cartón, que son componentes importados.

Servicios principales

La BSA del Estado de Nuevo León en México fue establecida en 1990 con la asistencia técnica de la ONUDI en la Cámara de Manufactura Industrial de Monterrey (CAINTRA), en la frontera tejana. La BSA de Monterrey ha proporcionado con éxito sus servicios principales:

- *Actos:* Organización de ferias para la subcontratación, exposiciones, programas de mentalización y seminarios.
- *Promoción de contactos industriales:* Identificación entre sus miembros de subcontratistas y proveedores locales en respuesta a las peticiones de compradores locales y extranjeros y de contratistas principales.
- *Asesoramiento:* En temas de subcontratación y de alianzas industriales.
- *Trabajo en red:* Con agencias nacionales e internacionales, con gobiernos y órganos no gubernamentales, con cámaras de comercio, empresas y particulares.
- *Desarrollo de proveedores:* Gestión de seminarios y debates y prestación de asistencia técnica a los vendedores; conectándolos con otras instituciones que les proporcionen orientación y los conocimientos técnicos necesarios; mejora de la competitividad y la viabilidad de los proveedores.
- *Adoptando normas de ámbito mundial:* Después de un decenio de actividades con éxito, esta BSA está trabajando en un proyecto para ayudar a las empresas miembros a ser empresas certificadas de la ISO 9000. La BSA está revisando también 108 programas ISO para aumentar aún más su nivel operacional hasta el nivel mundial.

Además, la BSA ha sido elegida para la presidencia de dos importantes organizaciones nacionales e internacionales de subcontratación. Se trata del Consejo Nacional de Subcontratación, que es una red mexicana de subcontratación integrada por siete BSA y Centros de desarrollo de proveedores; y de la "Asociación Latinoamericana de Bolsas de Subcontratación", que es una asociación latinoamericana que consta de 30 BSA establecidas por la ONUDI en 14 países de la región.

Sustitución de importaciones

La BSA de Monterrey entró en contacto con dos empresas, HYLSA e Industrias MONTERREY, como posibles asociados para suministrar los perfiles galvanizado de hierro a CRESA. Después de negociar calidad y precio, CRESA firmó un acuerdo de un año por valor de €239.580. En el caso de DENSO México, se impusieron procedimientos de selección más rigurosos para mantener la calidad y la efectividad en función del costo. Después de visitar a los fabricantes identificados por la BSA de Monterrey y de llevar a cabo muchos ensayos, DENSO México seleccionó a una compañía que era miembro de la BSA para fabricar cubiertas de protección por valor de €457.380 al año. Este acuerdo no solo estimuló la sustitución de importaciones sino también la industrialización local.

Si se desea más información sobre la BSA Monterrey, póngase en contacto con:

Sr. R. Ortiz Benavidez, Director, correo electrónico: rortiz@caintramex.com



MÉXICO

Querétaro

El diseño de moldes y troqueles brinda nuevas oportunidades

Un problema importante para las pequeñas y medianas empresas (PYME) de México era el diseño y la fabricación de moldes y troqueles. Este desafío fue identificado por la BSA de Querétaro, también llamada Bolsa de Enlaces de Procesos Industriales de Querétaro. Este tema fue considerado por la BSA como parte de sus servicios a las PYME y como oportunidad de consolidar y desarrollar las actividades de subcontratación en la región. Para mantenerse competitivos, estos fabricantes de la precisión tienen que introducir otros servicios estratégicos además de sus actividades de fabricación. Esos servicios incluyen el diseño y la manufactura con ayuda de computadoras (CAD/CAM), así como centros de mecanizado y electroerosionadoras de control numérico (CNC), que requieren que estas empresas se mantengan actualizadas, lo que solo es posible con grandes inversiones en maquinaria y equipo.

El centro de diseño generaría gran cantidad de nuevas oportunidades para la subcontratación, en otras empresas o con ellas, una vez que se cumplan las tres condiciones integradas básicas: diseño y fabricación de moldes o troqueles y sus aplicaciones industriales por inyección de plástico, troquelado y estampado. El establecimiento de este centro permitirá atender a una pequeña parte de la extensa y creciente demanda de moldes y troqueles por parte de las grandes y medianas empresas ubicadas en la zona y que ahora se abastecen mediante importaciones.

Búsqueda de soluciones comunes

La fuerza del Centro emana de un grupo de fabricantes de herramientas de precisión integrado por los mejores especialistas manufactureros de moldes y troqueles de la región sobre la base de sus 20 años de excelencia en la artesanía. El proyecto hizo también frente a posibles amenazas: el comportamiento individualista de algunas empresas y el predominio de empresas extranjeras en la región, así como el peligro de que la rápida e incesante evolución tecnológica vaya dejando rezagadas a las empresas individualistas. Una función principal del Centro será la de promover y negociar la capacidad industrial de reserva que tienen las empresas afiliadas, para generar interés y obtener pedidos. Esto permitirá que las empresas estabilizaran sus ingresos y alcanzaran un nivel apropiado de especialización y de conocimientos técnicos. Por otra parte, el Centro estudiará y analizará las necesidades individuales de las empresas miembros para encontrar soluciones a los principales problemas comunes.

Un centro de excelencia

Para solucionar estos problemas y para fomentar el desarrollo de estos fabricantes, la BSA de Querétaro estableció el Centro de Diseño y Fabricación de Moldes y Troqueles el 25 de agosto de 2001 como asociación civil no lucrativa para desarrollar y proporcionar servicios de alto valor añadido a sus empresas afiliadas. En los nueve primeros meses de 2001, las importaciones de moldes en México fueron superiores a €653.400.000; el Centro espera reducir ahora este volumen de importaciones.

En su primer año, el objetivo del nuevo Centro será obtener pedidos de subcontratación por valor de €4.356.000 para sustituir a las importaciones. Durante los tres primeros años, la asociación de miembros manufactureros, FUNTEC, y el Ministerio de Economía contribuirán cada uno con un tercio del presupuesto. La región de Querétaro, con sus fabricantes de moldes y troqueles, se ha consolidado y convertido en un centro de excelencia en la manufactura de precisión. Esto ha permitido el desarrollo de varias cadenas de producción de metal, plásticos, accesorios para coches y aparatos domésticos, aportando así su parte al rápido desarrollo industrial de la región y del país.

Si se desea más información sobre la BSA Querétaro, póngase en contacto con:

Sr. Alonso Flores Rodríguez, Director, correo electrónico: bepiqac@prodigy.net.mx o bepiqac@ciateq.mx



PARAGUAY

Asunción

Encontrar la solución llamando a la puerta adecuada

Una de las principales empresas metalúrgicas alemanas, GERBER, tenía interés en invertir en Paraguay. Los industriales alemanes comenzaron su proyecto identificando a algunos socios locales apropiados y visitaron este país latinoamericano para reunirse con ellos y pasar a la fase de inversión. Hubo numerosas reuniones con diferentes socios, no se avanzó mucho.

Una empresa paraguaya de empaquetado, IMPACK, estaba buscando nuevos mercados de exportación y nuevos productos para distribuirlos y/o fabricarlos localmente. La participación en la Feria del Empaquetado de París podría proporcionar nuevos contactos, pero ¿qué había que hacer?

Actualizando el mandato de la misión

Las dos empresas se pusieron en contacto con la Bolsa de Subcontratación y de Alianzas Industriales (BSA) de Paraguay y solicitaron su asistencia. La BSA de Paraguay fue establecida en 1992 con la ayuda de la ONUDI y con el apoyo de organizaciones comerciales nacionales como la Cámara Paraguaya de Bienes de Capital (CAPABIC), el Centro de Industriales Metalúrgicos (CIME) y la Cámara Paraguaya de la Industria de la Construcción (CAPACO). El Ministerio de Industria y Comercio también apoyó a la BSA y colaboró activamente con ella. La BSA es una entidad asociada y fundadora de la Asociación Latinoamericana de Bolsas de Subcontratación (ALABSUB). Esta organización fue fundada como entidad privada y sin inversiones de capital.

Además de promover los acuerdos de subcontratación y de asociación resultantes del incremento de las constantes solicitudes de compradores y proveedores locales, la BSA fue participando cada vez más en la generación de cooperación internacional y nuevas inversiones en Paraguay. Sin embargo, después de seis años de éxito en sus operaciones era hora de actualizar el mandato de la misión y así se hizo en 1998. Se amplió su campo de actividades con un nuevo nombre: Centro Ejecutivo Latinoamericano de Cooperación y Desarrollo Industrial o CEDIAL.

Un millón de dólares de inversión

Después de su fallo inicial, la empresa alemana GERBER delegó en CEDIAL el estudio de viabilidad de sus inversiones en Paraguay. Una vez concluido el estudio y enviado a Alemania, los industriales regresaron a Paraguay para reunirse con los socios potenciales seleccionados y sin demora establecieron una empresa mixta de riesgo con EIMSA de Paraguay. La empresa alemana contribuiría con capital, tecnología y maquinaria por valor de unos €1,1 millones, mientras que el socio paraguayo aportaría infraestructura y administración local por una cantidad similar.

Al ponerse en contacto con CEDIAL, la empresa paraguaya IMPACK pudo participar con éxito en la Feria del empaquetado de París y pudo discutir con numerosos e importantes clientes potenciales. Firmó un acuerdo sobre transferencia de tecnología con empresas francesas e italianas para el empaquetado con materiales de papel, polipropileno, polietileno y aluminio. Además, compró maquinaria a un proveedor por más de €217.800. Más adelante IMPACK concertó un acuerdo de distribución y representación comercial con la empresa francesa PRA-PACK, para sus productos de empaquetado.

Si se desea más información sobre la BSA Asunción, póngase en contacto con:

Sra. Victoria Váldez, Directora, BSP-CEDIAL, correo electrónico: bsp@cedial.org



PERÚ

Arequipa

La BSA renace de sus cenizas para reanimar la industria

La revista comercial Parque Industrial publicada por la Asociación de Empresas del Parque Industrial de Arequipa (ADEPIA) en Perú, aporta nuevos negocios a muchas empresas pequeñas y medianas que son miembros de la Bolsa de Subcontratación y de Alianzas Industriales (BSA) de Arequipa. Los artículos de Parque Industrial informan a las empresas miembros de ADEPIA sobre las ventajas de la subcontratación industrial para sus productos y servicios, y las empresas miembros responden rápidamente a las gestiones de la BSA y a veces firman acuerdos. Este creciente reconocimiento de la BSA genera beneficios para ellos, y de hecho ayuda a reanimar la actividad industrial del país que ha estado estancado debido a la depresión económica de la región, agravada por el reciente terremoto.

Desde su revitalización en enero de 2000, el principal objetivo de la BSA de Arequipa es la estimulación de la industria local, afectada adversamente por la depresión económica de la región. La demanda interna estancada condujo al almacenamiento de existencias y provocó el paro de la producción industrial.

Contrarrestando la situación hostil

Para contrarrestar esa situación hostil, la BSA de Arequipa animó a las empresas locales a procurar acceder a nuevos mercados, intentando satisfacer la demanda exterior de los productos y servicios locales, lo que podría conducir a la subcontratación industrial y a la creación de alianzas no solamente a escala local sino también a nivel nacional e internacional.

Muchas empresas peruanas que eran miembros de la BSA se han beneficiado sin duda de las oportunidades y actividades ofrecidas por la BSA, pero no informaron a la BSA acerca de sus éxitos comerciales, debido principalmente a la rigurosa política de discreción que observan. Sin embargo, la BSA de Arequipa sabe muy bien que varias empresas han alcanzado ya resultados positivos.

La BSA de Arequipa ha llegado a un acuerdo con PROMSME (Comisión para la Promoción de Empresas Pequeñas y Microempresas), con la iniciativa y el apoyo del Gobierno peruano. Esta nueva alianza a nivel nacional permitirá que la BSA promueva y refuerce las empresas pequeñas y microempresas para que trabajen con las empresas medianas y grandes. Esto promoverá también el establecimiento de asociaciones de micro empresas y pequeñas empresas a nivel nacional.

Una lista impresionante

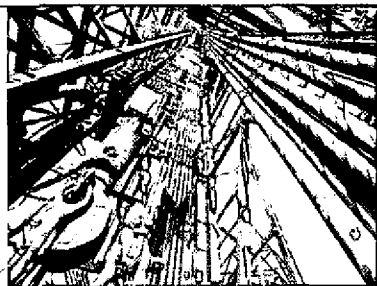
La lista de ferias industriales y de actos comerciales en 2000 y en 2001 con participación de la BSA de Arequipa es impresionante. Entre esos actos figuran: el tercer Foro Andino de Negocios en Lima, la Feria Internacional de Arequipa, la Exposición Internacional de la Subcontratación Industrial en São Paulo (Brasil), la Feria del Comercio Internacional en Panamá, la Reunión de la Asociación Latinoamericana de Bolsas de Subcontratación (ALABSUB) en La Habana (Cuba), la Feria Internacional de Muestras de Bilbao (España), la Reunión Sectorial de la Unión Europea, y ALINVEST en Bilbao (España).

La participación de la BSA en esas ferias y reuniones ha tenido mucho éxito y ha permitido que la BSA establezca una serie de contactos de negocios y de redes industriales que estimulen el crecimiento y el desarrollo eficaz de la industria local a mediano plazo.

Ahora, la BSA de Arequipa ha decidido organizar la 15ª edición de la reunión internacional "Subcontrata latinoamericana" en su propia sala de exposiciones, en octubre de 2002.

Si se desea más información sobre la BSA Arequipa, póngase en contacto con:

Sr. Ignacio Rivera Castillo, Director, correo electrónico: bsa@adepia.com.pe



SENEGAL

Dakar

¡Socorro!, ¡Se nos ha roto la excavadora!

“Una de nuestras principales excavadoras está inutilizada porque el eje del brazo se ha roto”, así dijo la persona de la mina de TAIBA que llamó frenéticamente el 27 de julio de 2001. “Hemos consultado con nuestros subcontratistas habituales pero nuestras especificaciones rebasan su capacidad de producción: necesitamos un eje propulsor de 3,4 metros de longitud que pesa casi tres toneladas. Encargárselo al fabricante americano BUCTRUS ERIE significaría una espera de 6 a 8 meses. Por favor pónganos en contacto con un subcontratista local que pueda satisfacer nuestras especificaciones rápidamente”

Cooperación Sur-Sur

Una de las tres unidades de las “Industrias Químicas de Senegal” (ICS) – que es el complejo industrial más grande del país – es el complejo minero de TAIBA, que trata fosfatos. Las otras dos unidades de las ICS producen ácido fosfórico y fertilizantes. Ejemplo excepcional de la cooperación Sur-Sur, el Grupo ICS vincula la importante necesidad de ácido fosfórico para producir fertilizantes en la India con la disponibilidad de fosfatos de alta calidad en Senegal. Las ICS exportan más del 90 por ciento de su producción y generan más de €155,2 millones en divisas fuertes para la economía de Senegal, lo que representa más de €61 millones para el PIB del país cada año.

La llamada de TAIBA fue recibida por la Bolsa de Subcontratación y de Alianzas Industriales de Senegal (BSTP-S). La BSA fue inaugurada el 3 de noviembre de 2000 por el Ministro de Artesanía, Minas e Industria y por el Director General de la ONUDI en presencia de cientos de representantes de autoridades públicas, empresas del sector privado y las instituciones. Establecida con asistencia técnica de la ONUDI, la BSA de Senegal cuenta con el apoyo total del Gobierno y es resultado de un prolongado diálogo entre el Estado y el sector privado. En menos de un año de operaciones, la BSA ha visitado y afiliado a 125 empresas y ha recibido 70 solicitudes y demandas en diversas áreas: formación especializada, documentación técnica, asociaciones, y compra y venta de equipo de segunda mano.

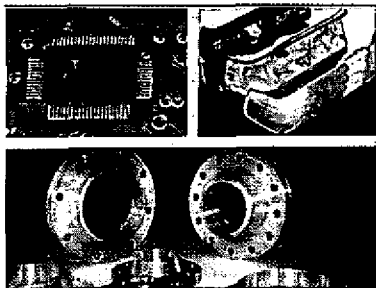
Respuesta urgente

Como respuesta urgente a la llamada de TAIBA, la BSA consultó su base de datos y seleccionó a un posible subcontratista: la empresa DAKARNAVE, en el puerto de Dakar. El 30 de julio de 2001, Dakarnave fue presentada al contratista principal quien hizo el pedido. En un plazo de solo dos días recibió el eje propulsor.

El 13 de agosto de 2001, la BSA recibió un fax del Director de Mantenimiento de las ICS que la felicitaba y animaba a ayudar a esa gran empresa que hasta entonces no se decidía en ponerse en contacto con la BSA para explorar oportunidades de subcontratación. Después del éxito de esa intervención, la BSA recibió otras solicitudes de subcontratación de las ICS, como generadores, elevadores-reductores, así como mantenimiento general de maquinaria de obras públicas entre otros proyectos. El pedido de un eje propulsor por las ICS confirmó a la BSA que otras empresas afiliadas podrían concertar nuevos contratos con ese grupo que ofrecía muchas oportunidades, como la fabricación de piezas y componentes en lotes pequeños y medianos que generalmente se encargan al extranjero.

Si se desea más información sobre la BSA de Senegal, póngase en contacto con:

Sr. Amadou Sylla, Director, correo electrónico: bnstp@arc.sn



TÚNEZ

Túnez

Socios sin fronteras

Una empresa española quería establecer en Túnez una fábrica exclusivamente para la exportación de revestimientos de cuero para volantes de vehículos. El proyecto crearía 100 puestos de trabajo y se invertirían €438.000. En enero de 1999 el promotor solicitó la asistencia de la BSA de Túnez.

Una empresa europea de electrónica entró en contacto con la BSA de Túnez durante su participación en la Feria de Subcontratación Electrónica "INTERTRONIC" en Francia. La BSA debía buscar posibles subcontratistas capaces de producir diez millones anuales de tarjetas electrónicas con circuitos impresos para televisores.

Una empresa transnacional que fabricaba bicicletas se puso en contacto con la BSA de Túnez para crear una sociedad, incluida una contribución técnica y financiera, para fabricar componentes de fibra de carbono reforzados con poliéster para bicicletas.

Una empresa francesa de electrónica entró en contacto con la BSA en abril de 1999 para buscar un posible socio a fin de crear una empresa mixta con participación en el capital social, para fabricar cables electrónicos a nivel normativo internacional.

Un modelo digno de emulación

Lo antedicho no son más que cuatro de las más de 800 solicitudes que ha tramitado anualmente la Bolsa de Subcontratación y de Alianzas Industriales de Túnez (BSTP-T) en sus once años de operaciones. Establecida con asistencia técnica de la ONUDI en 1986, la BSA de Túnez esta considerada por sus países vecinos como un modelo digno de emulación. Con un personal de solo tres personas pero apoyado por 12 oficinas regionales, la BSA ha logrado la tramitación de 450 oportunidades de negocios y 350 solicitudes de subcontratación y alianzas internacionales.

Producción de alta tecnología

Las cuatro solicitudes a la BSA de Túnez mencionadas dieron en el clavo. Con la ayuda de la BSA, la nueva empresa mixta de Túnez comenzó la producción de revestimientos de cuero para volantes de vehículos en noviembre de 2000. Un año después, esa misma empresa entró en contacto de nuevo con la BSA para que le ayudara a ampliar el proyecto con una inversión total de €7.623.000 para la fabricación de gomaespuma para volantes de vehículos.

El contratista principal europeo que buscaba circuitos impresos se reunió con diez empresas subcontratistas en Túnez; de ellas, tres fueron estudiadas detenidamente por sus capacidades de producción de alta tecnología y calidad. A raíz del estudio, se seleccionaron dos empresas y se firmó un contrato inicial que ascendía a €3 millones.

Para el fabricante transnacional de bicicletas, la BSA entró en contacto con 13 empresas de Túnez de las cuales nueve respondieron positivamente. La empresa extranjera firmó un contrato de asociación en régimen de empresa mixta con una de ellas. La transnacional comenzó con un pedido inicial de subcontratación y posteriormente esta planeando desarrollar a la sociedad para establecer una empresa mixta de altos vuelos.

La BSA presentó la empresa de electrónica francesa a los numerosos asociados potenciales de Túnez que fabrican cables electrónicos. En mayo de 2000, las operaciones de subcontratación comenzaron en los laboratorios de una empresa especializada en la fabricación de televisores y de equipo informático. Como resultado de ello, una nueva empresa mixta totalmente orientada a la exportación fue lanzada en julio de 2001.

Si se desea más información sobre la BSA de Túnez, póngase en contacto con:
Sr. Mahmoud Miladi, Director, correo electrónico: api@api.com.tn



TURQUÍA

Estambul

Suministro de piezas y servicios de primera clase

En la Feria alemana de Hannover, en abril de 2001, la empresa "Ortal Die Casting Ltd." de Israel se puso en contacto con la Bolsa de Subcontratación y de Alianzas Industriales (BSA) de Turquía para la subcontratación. Fabricante de equipo original (OEM) de la industria automotriz, Ortal es una empresa de fundición de bloques de aluminio y magnesio. En otro contacto en mayo, la BSA turca recibió las especificaciones detalladas de lo que necesitaba Ortal y buscó entre sus afiliados a los fabricantes que podían atender las especificaciones exactas.

Otra solicitud vino del departamento de compras mundiales de uno de los fabricantes de vehículos pesados más importantes del mundo: JC Bamford (JCB) comunicó con la BSA turca para buscar y seleccionar empresas de fundición y forja. JCB compraba ya algunas piezas en Turquía y estaba buscando nuevos proveedores.

Demanda internacional

Con la asistencia técnica de la ONUDI, la BSA turca fue establecida en 1990 en la Cámara de Comercio de Estambul, que tenía más de 290.000 afiliados en varios sectores. En vista de la demanda internacional para la subcontratación en Turquía, la BSA seleccionó principalmente cinco sectores: metalurgia, plásticos, caucho, electricidad y electrónica. La BSA tiene más de 1.000 empresas afiliadas, 65% en metalurgia, un 16% en plásticos y caucho, y un 11% en el sector eléctrico y electrónico. El 68% de las empresas afiliadas trabaja en la industria automovilística, el 30% en la industria de máquinas-herramientas, el 27% en aparatos domésticos y el 18% en el sector de electrónica y electromecánica.

En su mayor parte, esas industrias son pequeñas y medianas, y el 75 % tiene menos de 150 empleados. Según una encuesta reciente, el 82 % de los miembros de la BSA exporta sus productos o servicios principalmente a Alemania, Francia, Inglaterra, Italia y a otros países de Europa occidental. La BSA proporciona cinco tipos de servicios principales a sus miembros:

- *Contactos industriales:* Entre 80 y 100 contactos por semana, usando su base de datos.
- *Seminarios y formación:* En técnicas de comercialización para la exportación, información sobre el mercado, certificación de calidad y gestión.
- *Promoción:* Participando con miembros en Ferias de la BSA en el exterior, y organizando delegaciones comerciales para mercados potenciales.
- *Estudios e informes sobre mercados:* Realización y publicación de análisis e informes de mercado sobre mercados potenciales, y boletines mensuales para la red de subcontratistas.
- *Consultoría:* Para los miembros, sobre todo en gestión de exportaciones.

Acuerdos concertados

Como resultado de esos servicios, algunas semanas más tarde representantes de los servicios de compra de Ortal fueron a Turquía y se reunieron con los subcontratistas identificados e interesados. Después de un primer contacto con las empresas, el personal de la BSA continuó ocupándose de los resultados del proceso de certificación. Cuatro meses después, algunos fabricantes de muelles y tornillos turcos comenzaron a trabajar como subcontratistas de Ortal, y seis meses más tarde, otro miembro de la BSA que fabricaba piezas para vehículos de motor se convirtió también en subcontratista de Ortal.

En cuanto al fabricante JCB de vehículos pesados, la BSA seleccionó en su base de datos a 15 fundiciones que podían cumplir los requisitos. Después de recibir los detalles de lo que quería JCB, diez empresas de fundición interesadas y aptas se reunieron con los dirigentes del Departamento de compras mundiales de JCB en Estambul y una fue seleccionada para trabajar con JCB. Hoy en día, JCB es cliente de tres fundiciones de Turquía.

Si se desea más información sobre la BSA de Turquía, póngase en contacto con:

Sr. Mustak Caglar, Director, correo electrónico: yansanayi@tr-ito.com



URUGUAY

Montevideo

Modernización y fortalecimiento de las cadenas de proveedores industriales

Un grupo de 12 pequeñas y medianas empresas (PYME) del sector químico y metalmecánico de Uruguay que suministraban a una subsidiaria del gran grupo ICI de Gran Bretaña, se hallaban en una situación desesperada. Todos eran proveedoras habituales de INCA S.A., subsidiaria de ICI y su contratista principal, y necesitaban urgentemente consolidar y aumentar sus suministros; si no, perderían sus importantes contratos. Las empresas recurrieron a la BSA en busca de ayuda.

Establecida en noviembre de 1991 con asistencia técnica de la ONUDI, la BSA nacional funciona desde la Cámara de Industrias del Uruguay (CIU). Además de representar desde las actividades industriales más importantes del país hasta las más pequeñas, la CIU representa también a asociaciones privadas que abarcan más de 50 sectores industriales y prestan asistencia técnica a la CIU.

Aceptando el desafío

Durante el último decenio, la BSA ha participado en 20 Ferias de subcontratación industrial y ha movilizó a 50 empresas para la promoción de sus productos, piezas y componentes en América Latina y Europa; además ha concluido 50 acuerdos de subcontratación y de empresas mixtas. Entre los servicios clave ofrecidos por la BSA están la consultoría empresarial, la creación de capacidades, cursos para máster o posgraduados por Internet, la cooperación comercial y la información de negocios.

La BSA de Uruguay aceptó el desafío para fortalecer y actualizar la gestión de proveedores de las PYME. Se encargó de obtener los servicios de un consultor internacional que proporcionara metodología y procesos; y de un consultor nacional que estimulara a las empresas proveedoras a mejorar su capacidad de producción y su calidad. En su etapa inicial, este programa de mejora de la capacidad de fabricación de productos y prestación de servicios de las PYME ha dado resultados destacados.

Un futuro brillante

Tras solo tres meses de trabajo, cabe destacar lo siguiente:

- Las empresas subcontratistas participantes comprendieron claramente los objetivos de la empresa contratista y los conceptos de planificación estratégica y negociación colectivas.
- Durante las visitas a las instalaciones, los proveedores contaron con la asistencia y orientación de un experto de los compradores.
- Todas las empresas subcontratistas particulares se beneficiaron mucho gracias a las aclaraciones de la empresa contratista acerca de los indicadores que había que utilizar y su buena disposición a interactuar en la fase de ejecución, para poder obtener excelentes resultados.
- El contratista principal proporcionó un sistema basado en Internet para administrar los inventarios o existencias de cada empresa. Mediante una contraseña, cada subcontratista puede conocer, y por lo tanto controlar mejor, sus inventarios y las proyecciones de producción a seis meses vista.
- Con un inventario controlado "justo a tiempo", se pueden reducir las existencias para beneficio de la empresa contratista y subcontratista, lo que disminuye el costo de la cadena productiva.
- Todas las PYME que participan han reconocido la necesidad de mantener reuniones mensuales con todos los participantes del programa a fin de intercambiar experiencias, analizar objetivos, y planear en conjunto medidas que optimicen las mejoras y, especialmente, fortalezcan los contactos personales y de negocios.

Gracias a la reacción oportuna de la BSA, estas PYME están suministrando con éxito productos y servicios de alta calidad al contratista principal, manteniéndose en funcionamiento con mayor confianza y con perspectivas brillantes.

Si se desea más información sobre la BSA de Uruguay, póngase en contacto con:

Sr. Roberto Villamil, Director, correo electrónico: roberto@ciu.com.uy

PREGUNTAS FRECUENTES

1. ¿Qué es la subcontratación industrial?

La subcontratación industrial y la identificación de proveedores son formas modernas y eficientes de organizar la producción industrial mediante la cooperación entre diversas unidades de producción complementarias, en este caso un contratista principal y varios proveedores y/o subcontratistas.

Este concepto representa un acuerdo entre dos partes: el contratista principal y el subcontratista. El contratista principal encarga a una o varias empresas la producción de piezas, componentes o subconjuntos y/o la prestación de los servicios necesarios para fabricar su producto final. El subcontratista realiza el trabajo con arreglo a las especificaciones proporcionadas por el contratista principal. De esta forma hay una división del trabajo en el proceso de producción dentro del sector industrial y los subcontratistas se especializan cada vez más en uno o más campos tecnológicos.

2. ¿Cuáles son las principales formas de subcontratación?

La subcontratación de la producción industrial se basa por lo general, entre otras cosas, en dos criterios importantes: uno relacionado con la capacidad de producción, y el otro con la especialización técnica de la empresa.

Subcontratación basada en la capacidad - Cuando la capacidad de producción del contratista principal no es suficiente para alcanzar el volumen total de producción necesario para cumplimentar un pedido, y cuando la creación de más capacidad en la propia empresa no es viable ni conveniente, el contratista principal tiene que recurrir a un subcontratista para fabricar el resto de los artículos pedidos. Esta forma de subcontratación tiene lugar cuando la cantidad de pedidos recibidos por el contratista principal fluctúa.

Subcontratación basada en la especialización - Este tipo de subcontratación se utiliza cuando el contratista principal desea obtener los servicios de subcontratistas que tienen maquinaria o equipo especializados y mano de obra cualificada para realizar trabajos complejos y de precisión. Esos subcontratistas cuentan con aptitudes y conocimientos técnicos especializados para producir artículos y utilizar procesos de producción específicos, y los contratistas principales prefieren utilizar sus servicios. Esta relación no tiene nada que ver con las fluctuaciones de los pedidos y, por lo tanto, tiende a ser una relación a largo plazo o estructural. En razón de sus conocimientos especializados sobre servicios de producción, algunas veces esos subcontratistas pueden hallarse en una posición predominante.

3. ¿Quiénes son los contratistas principales?

Los contratistas principales son por lo general, aunque no necesariamente, grandes empresas dedicadas a la manufactura industrial, que necesitan una gran cantidad de piezas y componentes para el ensamblaje final. Por lo general, esos componentes y piezas no suelen fabricarse en la propia empresa de forma integrada, por razones de economía o de especialización. Si bien las relaciones de subcontratación pueden existir en diversos sectores de actividad, prevalecen en industrias del sector de la ingeniería, como las de automóviles, ferrocarriles, aeronáutica, equipo eléctrico, electrónica, electrodomésticos, equipo de precisión, tratamiento de

superficies y también en industrias de materiales plásticos y metalmecánicas básicas, como la fundición, la forja y los trabajos mecánicos generales o de precisión.

4. ¿Quiénes son los subcontratistas?

Los subcontratistas suelen ser, aunque no necesariamente, industrias pequeñas y medianas especializadas en ciertos procesos y operaciones, capaces de proporcionar artículos de buena calidad con arreglo a las especificaciones del contratista principal y, al mismo tiempo, de ofrecer condiciones económicas ventajosas. Algunas veces las industrias grandes tienen capacidad disponible extra y pueden también actuar como subcontratistas. También puede suceder que las empresas pequeñas y medianas necesiten los servicios de otras empresas para fabricar las piezas y los componentes necesarios para atender pedidos grandes; en esos casos actúan como contratistas principales.

5. ¿Qué son las "Alianzas Industriales"?

A medida que la práctica de la subcontratación industrial se ha ido desarrollando y difundiendo, se ha ido planteando gradualmente la necesidad de establecer una relación más permanente y equilibrada entre dos o más socios industriales, más acorde con las necesidades del mercado. A fin de satisfacer esa necesidad, la ONUDI ha venido promoviendo desde 1985 el concepto de "Alianza Industrial" en virtud de su Programa para la Promoción de la Subcontratación y de las Alianzas Industriales. Este concepto se refiere a una forma moderna de subcontratación industrial basada en la especialización y la experiencia tecnológica del subcontratista y puede dar lugar a una relación de larga duración, estable y horizontal entre las empresas, con una distribución equitativa de las responsabilidades entre los industriales asociados. A fin de incrementar las posibilidades de éxito, estas nuevas formas de subcontratación y vínculos de suministro más estables suelen requerir otras formas complementarias de vinculación, como pueden observarse en algunos de los casos de éxito; entre ellas cabe citar el suministro por el contratista principal de materias primas especiales, equipo complejo, moldes, asistencia técnica, capacitación, conocimientos técnicos (know-how), acuerdos de licencia y, en algunos casos, hasta la participación en el capital social o en inversiones mixtas. En este último caso, la relación de subcontratación tradicional se convierte en una auténtica alianza.

6. ¿Cuáles son las nuevas tendencias de las subcontrataciones y alianzas industriales?

Dada la creciente competencia basada en los requisitos de calidad del producto, el acortamiento del ciclo de vida del producto, y las presiones sobre el costo, han aparecido varias tendencias que han transformado la relación de subcontratación clásica en un vínculo más profundo; entre estas tendencias cabe mencionar:

- Una creciente dedicación empresarial a la "gestión total de la calidad", tanto por el contratista principal como por el subcontratista, y con frecuencia conjuntamente.
- Una mayor flexibilidad de los procesos de producción.
- Un intercambio cada vez mayor de información y tecnología entre los subcontratistas y los contratistas principales, y entre los propios subcontratistas, lo que acelera el ritmo de las innovaciones.
- La participación de los subcontratistas en las etapas iniciales de diseño del producto.
- La reducción del plazo de entrega ("entrega a tiempo").
- El suministro de un número mayor de servicios junto con el producto.
- La reducción de los defectos de producción y del tiempo de gestación es condición inevitable.
- La reducción del costo es objetivo común de los subcontratistas y de los contratistas principales.
- Una creciente tendencia hacia la formación de conglomerados o grupos de empresas industriales, que se ocupan del mismo tipo de actividad o de negocios complementarios.
- Un número reducido de proveedores para cada contratista principal. Los sistemas de subcontratación suelen tener cada vez más una estructura piramidal en la cual los contratistas principales trabajan con un

pequeño número de subcontratistas de primer nivel, los cuales, a su vez, emplean cada vez más a gran número de subcontratistas de segundo y tercer nivel, y así sucesivamente.

- Una búsqueda permanente y cada vez más intensa de asociados fiables para establecer relaciones de larga duración, sin más peligro que el de la fluctuación de la actividad comercial.

7. ¿Dónde se puede establecer una Bolsa de Subcontratación y de Alianzas Industriales?

Recordemos que una Bolsa de Subcontratación y de Alianzas Industriales es ante todo una asociación de fabricantes sin fines de lucro con plena autonomía, apoyada y asesorada por autoridades públicas y organizaciones profesionales, gestionada por un equipo de ingenieros cualificados y formados especialmente para esta tarea.

La experiencia ha demostrado que las BSA incorporadas a los Ministerios de Industria y a organizaciones públicas son monopolizadas por el Estado, se distancian del sector industrial y están condenadas a desaparecer. El establecimiento de una BSA en un ministerio u organismo público debería ser considerada únicamente como una medida inicial transitoria previa a su transferencia al sector privado, preferiblemente de forma independiente.

Las BSA incorporadas en instituciones del sector privado tales como cámaras de comercio e industria, federaciones industriales y asociaciones profesionales de fabricantes, pueden sobrevivir cuando se les concede su debido reconocimiento y autonomía operativa. Entonces son consideradas como un servicio especializado ofrecido por la cámara o federación a las empresas miembros o afiliadas.

Sin embargo, la autonomía total de una BSA es la forma más sostenible de establecimiento institucional. De esta forma, una asociación industrial con un presupuesto y una estructura operacional propia, dirigida por un consejo directivo o nacional, debe de estar compuesta por todas las asociaciones, instituciones y organizaciones públicas y privadas involucradas o interesadas en la subcontratación industrial, suministros y formas similares de colaboración inter-industrial. Además, las mismas empresas afiliadas también deberían estar representadas ampliamente en el consejo y posiblemente incluso asuman un papel de líder.

Por esta razón, la ONUDI ha propuesto unos "Estatutos Legales para el establecimiento de una Bolsa de Subcontratación y de Alianzas Industriales autónoma", como instrumento estándar que asegure la continuidad que precisa una BSA.

8. ¿Cómo financiar y dirigir una Bolsa de Subcontratación y de Alianzas Industriales?

Aquí también, la experiencia ha demostrado que cuando los fondos de financiación son aportados exclusivamente por una sola fuente de financiación, la BSA fracasa. Así como una Bolsa de Subcontratación y de Alianzas Industriales financiada solamente por el gobierno se convierte en un departamento gubernamental y queda rápidamente aislada de su base industrial, lo mismo puede suceder también a las BSA subvencionadas enteramente por programas de ayuda internacional.

Por otra parte, una BSA financiada exclusivamente por las empresas afiliadas, bajo la falsa presunción de que se trata de una actividad lucrativa, será pronto reemplazada por otras actividades que generen más beneficios, abandonando consecuentemente las actividades específicas relacionadas con la promoción de la subcontratación.

Por tanto, de acuerdo con la participación tripartita propuesta por el Consejo de Dirección y con los Estatutos Legales propuestos por la ONUDI para las Bolsas de Subcontratación y de Alianzas Industriales autónomas, la financiación propuesta debería provenir de las siguientes fuentes:

- El Estado o instituciones públicas, en reconocimiento a la contribución de las BSA y a la economía nacional (al menos el 10% del presupuesto de la BSA y no más del 50%).

- Asociaciones profesionales / Federaciones Industriales, en reconocimiento a su contribución al desarrollo de los subsectores privados de la industria (al menos el 10% del presupuesto).
- Las mismas empresas afiliadas, en reconocimiento a la contribución de la BSA a su propia productividad, competitividad y crecimiento (las cuotas de inscripción y afiliación deberían cubrir al menos el 10% del presupuesto).
- Además, las BSA deberían prestar diversos servicios generadores de recursos (tanto para los miembros como para los no miembros), tales como:
 - Participación en ferias de subcontratación industrial y encuentros empresariales.
 - Seminarios y conferencias de formación.
 - Estudios de mercado y misiones (nacionales e internacionales).
 - Estudios sectoriales sobre requisitos e incentivos para las inversiones.
 - Asesoría jurídica con relación a contratos, cuestiones fiscales etc.

Sin embargo, las BSA no deberían recibir comisiones sobre contratos concertados.

9. ¿Qué servicios deben desempeñar las Bolsas de Subcontratación y de Alianzas Industriales?

Servicios de información, como por ejemplo información técnica sobre pequeñas y medianas industrias aptas para trabajar como subcontratistas, proveedores o socios, en relación con contratistas principales nacionales y extranjeros; corretaje de información relativa a la oferta y la demanda de productos y piezas subcontratados; información sobre la oferta y la demanda de conocimientos técnicos, patentes, cooperación técnica, oportunidades y procedimientos para concertar acuerdos de asociación.

Servicios de promoción, como por ejemplo organización de encuentros de negocios con gerentes de compra de grupos industriales nacionales y extranjeros; organización para la participación colectiva en ferias del sector industrial en cuestión; preparación y difusión de material promocional incluyendo un portal Internet sobre las BSA y sus industrias afiliadas.

Servicios de asesoramiento jurídico sobre las operaciones de subcontratación, desarrollo y adaptación de productos, control de calidad, normalización y certificaciones, comercialización.

10. ¿Quiénes son los clientes y usuarios?

Cada BSA ofrecerá una gama completa de servicios a las pequeñas y medianas industrias subcontratistas y a los proveedores de los respectivos países y prestará servicios de información para las grandes empresas nacionales y extranjeras que actúan como contratistas principales o como empresas compradoras, para otras BSA, cámaras de comercio e industria, federaciones industriales, agencias de promoción industrial, oficinas de comercio exterior, etc., operando a nivel subregional y mundial.

11. ¿Cuánto tiempo duran las Bolsas de Subcontratación y de Alianzas Industriales?

Las BSA son como las empresas: viven y mueren. Algunas tienen una vida muy larga (hay BSA establecidas en el decenio de 1960 que aún existen) y otras mueren después de unos pocos años. Otras pueden ser reanimadas y tener una segunda vida después de 10 ó 15 años.

Algunos alegan que las BSA han cumplido sus funciones temporales y pueden desaparecer cuando todas las empresas industriales de la región en que opera la BSA se conozcan mutuamente.

Esto puede ser válido en algunos casos aunque normalmente no es así, porque:

- Las instalaciones de fabricación y las capacidades de las empresas cambian constantemente.
- Nuevas empresas con nuevas tecnologías y procesos entran en el mercado y están dispuestas a llevar a cabo operaciones de subcontratación.

- Nuevos mercados de exportación se hacen accesibles por conducto de las BSA.
- Aparecen nuevas formas de colaboración comercial (asociaciones, alianzas estratégicas, acuerdos de mercados y de licencia, etc.) en las cuales la BSA puede tener un papel singular y privilegiado.

Por ello, la flexibilidad y facultad de adaptación de las BSA a un escenario o entorno variable son factores esenciales para su éxito.

12. ¿Qué resultados dan las BSA?

Un estudio realizado en 1993 demostró que, en promedio, las Bolsas de Subcontratación y de Alianzas Industriales que utilizan UNIDOSS consultaron al 80% de sus empresas registradas ese mismo año y que de ellas, un 40% llegó a concertar contratos, lo que significa un excelente funcionamiento. Un estudio similar demostró en 1997 que las empresas registradas en la BSA fueron consultadas por lo menos dos veces al año y, lo que es más importante, que el 66% de esas empresas concertó al menos un contrato ese año.

13. ¿Qué resultados deben esperarse de una Bolsa de Subcontratación y de Alianzas Industriales?

Los resultados que cabe esperar de una BSA que ha funcionado con éxito durante un período inicial de tres años, pueden calcularse como mínimo de la siguiente forma:

- 500 empresas visitadas y registradas en la BSA (unas 100 más cada año, hasta alcanzar las 800-1.000 empresas)
- 200 intervenciones con éxito (o consultas) por año (el éxito significa que los contratistas principales están satisfechos)
- De 50 a 100 contratos nacionales concertados cada año (valorados aproximadamente en unos 5,6 a 10 millones de euros)
- De 25 a 50 contratos internacionales concertados cada año (valorados aproximadamente en 2,8 a 5,6 millones de euros)

14. ¿Qué comprende el proyecto de la ONUDI para el establecimiento de una BSA?

La asistencia de la ONUDI para establecer una BSA a través de proyectos de cooperación técnica, abarca:

- Expertos a corto plazo especializados en todos los aspectos relacionados con las BSA (institucionales, operacionales, de gestión de programas, informáticos, de auditoría de empresas, de comercialización y de ferias, aspectos jurídicos, etc.).
- Capacitación especializada y en el servicio.
- Aplicación de toda la metodología e instrumentos de la ONUDI.
- Participación en ferias internacionales y en reuniones comerciales.
- Conexión con otras Bolsas de Subcontratación y de Alianzas Industriales y con agencias de promoción industrial.

Una comparación de las previsiones financieras muestra que la contribución inicial de la ONUDI para cooperación técnica (con una inversión inicial de 225.000 euros en un proyecto estándar) se transforma rápidamente en una promoción eficaz y beneficiosa para el desarrollo industrial del país.

1/1/1



ORGANIZACIÓN DE LAS NACIONES UNIDAS PARA EL DESARROLLO INDUSTRIAL
Centro Internacional de Viena, Apartado postal 300, A-1400 Viena (Austria)
Teléfono: (+43-1) 26026-5275, Fax: (+43-1) 26926-6805
Correo-E: ade-crombrugghe@unido.org, Internet: <http://www.unido.org>